UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A ÓPTICA DA
CULTURA NACIONAL: ESTUDO ETNOGRÁFICO NO BANCO DO BRASIL S.A.**

Fabício Fernando Foganhole dos Santos

Orientador: Profª Drª Irene Kazumi Miura

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FABRÍCIO FERNANDO FOGANHOLE DOS SANTOS

**CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A ÓPTICA DA
CULTURA NACIONAL: ESTUDO ETNOGRÁFICO NO BANCO DO BRASIL S.A.**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Profª Drª Irene Kazumi Miura

SÃO PAULO

2005

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Santos, Fabrício Fernando Foganhole dos

Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional : estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. /

Fabrício Fernando Foganhole dos Santos – São Paulo, 2005.

250 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia

1. Cultura organizacional 2. Cultura brasileira 3. Administração de empresas 4. Antropologia I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.01

**Dedico este trabalho
aos meus pais.**

Deposito aqui o reconhecimento para com as pessoas que colaboraram para que este trabalho fosse concluído e para com as instituições que por sua existência e atuação contribuíram para tornar possível a concretização desta dissertação.

Em primeiro lugar agradeço imensamente aos meus pais, irmão, irmã, tios, primos e avós que me transmitiram a importância e o significado da família e do amor incondicional. Obrigado pela atenção, incentivo e preces e por enfrentarem comigo o desafio do cotidiano.

Agradeço à Prof.^a Dr.^a Irene Kazumi Miura pela orientação, apoio e dedicação. Sou grato por seus estímulos, aconselhamentos, críticas, sugestões e por sua orientação segura e tempestiva. Sou grato por saber nortear; por entender e indicar necessárias mudanças no desenvolvimento do trabalho; por compreender imprevisíveis limitações de maneira sábia e amiga. Sou grato, ainda, e antes de tudo, por fazer surgir em mim, desde os tempos de graduação, o interesse pela pesquisa, pela educação, pelo ensino, pela administração de recursos humanos, pela cultura nacional e organizacional. Agradeço por sua amizade e pela confiança em mim depositadas ao longo desses anos.

Agradeço à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo por oferecerem infraestrutura e ensino que possibilitam o desenvolvimento e a evolução científica no país. Agradeço aos professores que promoveram inquietações fundamentais para um inestimável enriquecimento intelectual e aos funcionários da FEARP/USP pela amizade e pelo apoio técnico, disponibilidade e presteza.

E em especial à Prof.^a Dr.^a Adriana Backx Noronha Viana que desde a graduação instigou meu desenvolvimento acadêmico e o fascínio pelo exercício do fazer ciência, do fazer pesquisa, de se perder e se encontrar nos crivos de um pensamento complexo e científico, devo à professora, definitivamente, o meu encontro com a pesquisa em administração e sou grato, ainda, por sua humanidade e por sua metodologia de ensino. O conhecimento adquirido e as conseqüências dele decorrentes são ensinamentos para todas as esferas da vida.

Agradeço aos professores doutores de meu exame qualificação André Lucirton Costa e Simone Vasconcelos Ribeiro Galina pelas avaliações das consistências teórica, metodológica e operacional da dissertação. Obrigado pelas valiosas sugestões.

Agradeço ao Banco do Brasil S.A. pelo incentivo às atividades científicas dentro do âmbito organizacional e ao desenvolvimento constante da capacitação de seus

funcionários. Registro o reconhecimento do apoio institucional da Diretoria de Gestão de Pessoas. Agradeço pela contribuição na realização deste curso de pós-graduação tanto pela confiança depositada em mim para a consumação do trabalho quanto pelo apoio financeiro.

Agradeço, em especial, aos funcionários da Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil S.A. Pedro Paulo Carbone pelas sugestões, colaboração, atenção constante e interesse com que acompanhou este trabalho e a Gerson Padilha de Almeida pelo incentivo e pela amizade sincera, pela ajuda e pelo apoio no âmbito pessoal e profissional. E de forma geral, a todos os funcionários do Banco do Brasil S.A. que participaram deste trabalho, seja no contexto da pesquisa ou da convivência profissional.

Agradeço à amiga Gláucia Guimarães Pereira por seu fundamental e empenhado auxílio em uma parte deste trabalho, por sua visão crítica e racional e por sua amizade leal e sincera. Agradeço à amiga Luciana Oranges Cezarino pela ajuda, atenção e constante carinho em minhas indagações, angústias e alegrias do fazer pesquisa. Agradeço à amiga Andrea Thompson por sua visão positiva da vida e por sua ajuda material e à amiga Cristina Akemi Shimabukuro pelos seus conselhos sábios, por seu apoio, carinho e amizade que mesmo a distância mantém-se. Agradeço à amiga Laila Maria Andaló Tenuta por sua amizade, companheirismo, aconselhamentos e ajuda tanto pessoal quanto no ambiente de trabalho. Agradeço à amiga Gabriela Arantes Gonçalves pelos incentivos e ajudas em minha vida acadêmica e cessão do *software* utilizado neste estudo. Coloco aqui minha gratidão e consideração pelo convívio e pelo aprendizado desde o início de nossas vidas universitárias.

E a todos aqueles que colaboraram, mas que não foram individualizados nesta experiência inesquecível, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Esta dissertação aborda os temas antropologia e administração em relação ao conceito de cultura. Na revisão da literatura são levantadas as influências da cultura na administração de empresas; as dimensões de valores culturais; os principais autores e considerações sobre a cultura organizacional; as dimensões de valores culturais, os traços e as características da cultura nacional brasileira. Metodologicamente é uma pesquisa de natureza antropológica, exploratória, descritiva e qualitativa em que se utilizou o método da etnografia. A análise etnográfica foi realizada por meio da observação participante e de entrevistas em profundidade com um roteiro básico. As entrevistas foram gravadas e transcritas para então ser realizada a análise com o auxílio do *software* ATLAS/ti. Por meio do referencial bibliográfico e da metodologia explicitada, esta pesquisa procurou mapear a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. a partir da análise do ambiente institucional e quinze entrevistas com os grupamentos de responsabilidade de quatro agências bancárias de tal instituição. Estes grupamentos de responsabilidade abrangem os diferentes níveis hierárquicos existentes na estrutura organizacional de uma agência bancária da empresa. A escolha dos entrevistados levou em consideração diferenças demográficas e profissionais e as agências foram distribuídas entre as regiões brasileiras, com exceção da região Norte. Definiu-se que a agência representante de cada região brasileira seria a maior em número de funcionários na capital do estado com a maior população dentro da região e, assim, a análise etnográfica foi realizada nas cidades de Porto Alegre, São Paulo, Brasília e Salvador. Em relação à escolha da instituição levou-se em consideração o fato de ser uma empresa que atua em âmbito nacional, com unidades distribuídas por todo o território brasileiro. A contribuição acadêmica deste estudo é investigar e relacionar os temas abordados na revisão bibliográfica e utilizar uma linha de pesquisa antropológica em estudos organizacionais. A contribuição prática refere-se ao mapeamento da cultura organizacional da instituição pesquisada, proporcionando o desenvolvimento de um painel dos valores comuns da empresa. Nas conclusões são apresentadas as características da cultura organizacional dominante na empresa e estas características são relacionadas aos valores da cultura nacional brasileira, levando a consideração de que um dos elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional. A identificação de elementos recorrentes levou à identificação de traços culturais específicos, considerados padrão para o grupo. Pelo tamanho e magnitude do objeto de estudo este trabalho não pretende explicar a totalidade da cultura do Banco do Brasil S.A. e nem mesmo esgotar o tema em toda a sua extensão e enredamento, mas sim apresentar uma perspectiva descritiva baseada na antropologia que explicita o universo simbólico que molda a cultura da instituição. Destacam-se, assim, os limites e a natureza interpretativa desta dissertação.

ABSTRACT

This lecture concerns anthropology and administration in relation to culture concept. In the revision of the research they approach the influences of the culture in companies administration, the cultural value dimensions, the main authors and considerations on the organizational culture and the features and characteristics of Brazilian national culture. Methodologically it is a research of anthropological, exploratory, descriptive and qualitative nature in which ethnography was the method used. The analysis ethnographic was accomplished through participant observation and with interviews in depth through a basic itinerary. The interviews were recorded and transcribed and then analyzed through backup of the ATLAS/ti software. This research tried to map the “Banco do Brasil” organizational culture through bibliographical references and methodology shown here, starting from the analysis of the institutional atmosphere plus fifteen interviews with the grouping of four bank agencies of such institution. These groupings include the different existent hierarchical levels in the organizational structure of the company’s bank agency. The interviewees were chosen taking into account demographic and professional differences and the agencies were distributed among Brazilian areas, except for the North area. It was established that the agency representative of each Brazilian area would be the largest in number of employees in the capital of the state with the largest population inside of the area and so, the ethnographic analysis was accomplished in Porto Alegre, São Paulo, Brasília and Salvador. In relation to the choice of the institution, it was taken into account the fact of being a company that acts in national extent, with units distributed by the whole Brazilian territory. The academic contribution of this study is to investigate and to relate the themes approached in the bibliographical revision and to use a line of anthropological research in organizational studies. The practical contribution refers to the mapping of the organizational culture of the researched institution, providing the development of a panel of the common company values. The conclusions presents the organizational dominant culture characteristics in the company and therefore they are related to the Brazilian national culture values; taking in consideration that one of the most important elements to mark the culture of an organization is their national culture. The identification of appealing elements lead to the identification of specific cultural lines, considered pattern for the group. By the size and magnitude of the study object, this work doesn't intend to explain the totality of the “Banco do Brasil” culture and not even exhaust the theme in all its extension and complexity, but to present a descriptive perspective based on the anthropology that explains the symbolic universe that shapes the culture of the institution. So hereby, the limits and the interpretative nature of this dissertation are highlighted.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	11
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	12
INTRODUÇÃO	13
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	21
1.2 OBJETIVO DO ESTUDO	21
1.2.1 OBJETIVO GERAL	21
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 ANTROPOLOGIA E O CONCEITO DE CULTURA	25
2.2 ADMINISTRAÇÃO E O CONCEITO DE CULTURA	31
2.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	35
2.3.1 O DESENVOLVIMENTO DAS DIMENSÕES DE VALORES CULTURAIS	40
2.3.1.1 CONCEITOS E DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	42
2.3.1.2 DIMENSÕES CULTURAIS DE HAMPDEN-TURNER E TROMPENAARS	47
2.3.1.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE E HAMPDEN-TURNER E TROMPENAARS	49
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	50
2.5 A FORMAÇÃO HISTÓRICA E ÉTNICA BRASILEIRA	63
2.6 TRAÇOS E CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS	67
2.7 TRAÇOS E CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS E SUAS INFLUENCIAS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	77
2.8 DIMENSÕES DE VALORES CULTURAIS DE HOFSTEDE E SEUS IMPACTOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS	83
3 METODOLOGIA	93
3.1 TIPOS DE PESQUISA	93
3.2 TIPOLOGIAS DE PESQUISA EM CULTURA	96
3.2.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA EM CULTURA: O MÉTODO ETNOGRÁFICO	98
3.3 COLETA DE DADOS	104
3.3.1 ROTEIRO DE ENTREVISTAS	107
3.3.2 A SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	108
3.3.3 CONDUÇÃO DA ENTREVISTA	113
3.4 ANÁLISE DE DADOS	114
4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CENÁRIO BANCÁRIO BRASILEIRO E A INSTITUIÇÃO PESQUISADA	120
4.1 O CENÁRIO BANCÁRIO BRASILEIRO	120
4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A INSTITUIÇÃO PESQUISADA	121
4.2.1 O BANCO DO BRASIL S.A.	126
4.2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO ETNOGRÁFICO REALIZADO NO BANCO DO BRASIL S.A. POR ROCHA (1994)	134
5 ANÁLISE E DISCUSSÕES	141
5.1 COLETIVISMO, CORPORATIVISMO, UNIÃO ENTRE AS PESSOAS, RELAÇÕES AFETIVAS E CORDIALIDADE	145
5.2 PERSONALISMO, PATRIARCALISMO, PATRIMONIALISMO	148
5.3 FORMALIZAÇÃO, NORMATIZAÇÃO, PATERNALISMO, EVITAÇÃO DE INCERTEZAS E DE CONFLITOS	150
5.4 AUTORITARISMO, CENTRALIZAÇÃO, DISTÂNCIAS HIERÁRQUICAS E DE PODER	154
5.5 'JEITINHO' E ÉTICA	160
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	166
REFERÊNCIAS	171
APÊNDICE	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens em Cultura e suas Concepções	29
Quadro 2 – Comparação entre as proposições de modelos ou estruturas de referência da administração e da antropologia	31
Quadro 3 – Dimensões de Problemas Humanos Básicos e o que cada Dimensão Representa	40
Quadro 4 – Formas de controle de incertezas para as sociedades	45
Quadro 5 – Dimensões de valores culturais de Hampden-Turner e Trompenaars	48
Quadro 6: Comparação entre as dimensões de valores culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars	49
Quadro 7 – Estágio de Crescimento Organizacional e a Função da Cultura Organizacional	53
Quadro 8 – Características que capturam a essência cultural de uma organização	54
Quadro 9 – Sistematização do Significado do Conceito de Cultura na Análise Organizacional com base na Literatura Pesquisada por Smircich (1983)	55
Quadro 10 – Mecanismos de Desenvolvimento Cultural	56
Quadro 11 – Tipologia de Cultura de Deal e Kennedy (1988)	59
Quadro 12 – Tipologia de Cultura de Sethia e Von Glinow (1985)	59
Quadro 13 – Tipologia de Cultura de Handy (1994)	60
Quadro 14 – Tipologia de Cultura de Donnelly (1984)	62
Quadro 15 – Principais Traços Culturais Brasileiros	67
Quadro 16 – Os traços brasileiros e suas características-chave mais influentes no âmbito organizacional	78
Quadro 17 – Traços e Características-chave	79
Quadro 18 – Traços e Modelo de Ação	80
Quadro 19 – Dimensões de valores culturais de Hofstede (1991): Características e implicações para as organizações	83
Quadro 20 – Divisão Metodológica da Dissertação	93
Quadro 21 – Tipos de Pesquisa: Métodos de Pesquisa e Exemplos	94
Quadro 22 – Tipologias de pesquisas em cultura	96
Quadro 23 – Cuidados em pesquisas interculturais	96
Quadro 24 – Obtenção dos dados primários nesta dissertação	104
Quadro 25 – Obtenção dos dados secundários nesta dissertação	104
Quadro 26 – Fases da Coleta de Dados	105
Quadro 27 – Seis Fontes de Evidências: Pontos Fortes e Pontos Fracos	105
Quadro 28 – Roteiro de Entrevistas	107
Quadro 29 – Distribuição das Entrevistas por Região Brasileira	110
Quadro 30 – Número de Funcionários por Níveis Hierárquicos	111
Quadro 31 – Distribuição do Perfil dos Entrevistados	112
Quadro 32 – Identificação dos Informantes e Características Demográficas e Profissionais	116
Quadro 33 – História do Banco do Brasil S.A.: Do ano de 1808 ao ano de 2004	123
Quadro 34 – Resumo do Processo de Mudança do Banco do Brasil	132
Quadro 35 – Dados Básicos dos Informantes	136
Quadro 36 – Modelos do ‘Banco Social’ da Cultura do Banco do Brasil S.A.	138

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo de Cultura de Hampden-Turner e Trompenaars (1996)	14
Ilustração 2 – Conglomerado Banco do Brasil S.A.....	20
Ilustração 3 – Estrutura do trabalho.....	23
Ilustração 4 – Níveis da Programação Mental Humana	43
Ilustração 5 – Mapa do Brasil com as Regiões Brasileiras e o Número de Entrevistas por Região	112
Ilustração 6 – Mapa do Brasil com as Regiões Brasileiras e o Número de Funcionários por Região	128

INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda os temas cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional. Procura-se traçar um panorama do desenvolvimento dos temas em administração de empresas e relacioná-los à abordagem antropológica. As relações são investigadas por meio da discussão, apresentação e análise bibliográfica e por levantamentos realizados no Banco do Brasil S.A.

A análise gira em torno da cultura nacional brasileira e da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. a partir da observação participante e de entrevistas com funcionários da instituição. Os funcionários foram estratificados em termos de sexo, idade, cargo e região brasileira. Na apreciação são considerados os produtos e artefatos, as normas e valores do grupo e as suposições básicas da cultura nacional brasileira e organizacional da instituição por meio do método etnográfico com o objetivo de apreender as características comuns da cultura da instituição pesquisada.

Na revisão da literatura são abordados os temas: antropologia e administração em relação ao conceito de cultura; a influência da cultura na administração de empresas; as dimensões de valores culturais, os principais autores e a comparação entre as dimensões desenvolvidas; cultura organizacional; os traços e as características da cultura nacional brasileira e seus impactos para as organizações.

De forma geral pode-se dizer que, segundo Hampden-Turner e Trompenaars (1996), a cultura é formada por três níveis ou camadas, conforme a Ilustração 1:

Ilustração 1 – Modelo de Cultura de Hampden-Turner e Trompenaars (1996)

Fonte: Adaptado de Hampden-Turner e Trompenaars (1996)

A camada mais externa é chamada de cultura explícita, composta pelos produtos e artefatos. Representam os atributos concretos e observáveis de uma cultura, tais como o idioma, a culinária, a agricultura, a arquitetura, a moda e a arte.

A camada intermediária é formada pelas normas e pelos valores do grupo. As normas expressam o que os indivíduos consideram como certo ou errado e determina como o indivíduo deve se comportar. Os valores do grupo expressam o que os indivíduos consideram bom ou ruim e reflete os ideais do grupo. Representa o desejo de comportamento do indivíduo.

A camada mais interna é formada pelas suposições básicas: soluções que diferentes civilizações encontraram para resolver problemas da vida diária. As suposições básicas comumente influenciam aspectos fundamentais da vida, tais como o modo de perceber, pensar e avaliar a si mesmo e os outros e estão na base das relações com a natureza e com as outras pessoas. (HALL, 1960; KLUCKHORN; STRODTBECK, 1961; WALLIN, 1972;

HOFSTEDE, 1980; LAURENT, 1983; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1983 *apud* MIURA, 2001).

Conforme destacam Hampden-Turner e Trompenaars (1996), diferentes povos desenvolveram-se em regiões geográficas distintas e isto também formou diferentes grupos de suposições básicas. Entretanto, é importante frisar que mesmo em uma cultura específica, nem todos os membros possuem um conjunto idêntico de artefatos, normas, valores e suposições básicas, mas sim existe uma variação padrão em torno da média que, em geral, representa uma distribuição normal. (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1996).

Diversos autores consideram a cultura como algo apreendido e compartilhado dentro de grupos sociais. (KLUCKHORN; STRODTBECK, 1961; HOFSTEDE, 1980; 1983; 1987; 1991; HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1980; 1996; 2001; MIURA, 2001; GEERTZ, 1989; RATTNER, 1998, TYLOR, 1871; LARAIA, 2001, WHITE, 1978; ROMAN, 1993; SCHEIN, 1990). Hofstede (1991, p. 5) compreende cultura como “uma programação coletiva da mente” e segundo Child e Faulkner (1998 *apud* Gonçalves, 2005, p. 12), “os dois grupos sociais de atual interesse como fontes de programação mental são as organizações nas quais as pessoas trabalham e as sociedades nas quais elas vivem. Isto originou os conceitos de cultural nacional e cultura corporativa.”.

Para Hampden-Turner e Trompenaars (1996) existem três níveis de cultura:

- nível mais elevado: cultura nacional de uma nação ou sociedade regional;
- segundo nível: cultura corporativa que compreende um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização;
- nível mais baixo: cultura profissional que compreende as orientações profissionais e éticas compartilhadas pelos indivíduos que trabalham em funções específicas dentro da empresa.

A cultura nacional, a cultura corporativa e a cultura funcional são as formas pelas quais os membros da cultura se organizaram para resolver os problemas e os desafios impostos a eles. (GONÇALVES, 2005, p. 12).

Em relação à cultura nacional brasileira, diversos autores sinalizam que no Brasil existe grande concentração de poder e distâncias hierárquicas, coletivismo, lealdade e fidelidade

com o grupo, autoritarismo, dependência entre as pessoas, normatização, formalização de regras, preocupação com boas relações sociais, flexibilidade, paternalismo, personalismo, impunidade, postura de evitar conflito, postura de espectador, formalismo, busca por relações afetivas, cordialidade, união entre as pessoas, patriarcalismo, patrimonialismo, plasticidade social, moral relaxada, entre outros traços culturais. (HOFSTEDE, 1980; 1983; 1987; 1991; BARROS, Betania Tanure de, 2003; BARROS, Marcos, 2001; HOLANDA, 1971; FREYRE, 1933; PRADO JR., 1942; VIEIRA *et al*, 2002; SOUZA, 1998; FREITAS, 1997; PRESTES MOTTA, 1999; DAMATTA, 1983; 1986; GIGLIO; CHAUVEL, 2002; DUPUIS; DAVEL, 2002; GUERREIRO RAMOS, 1966; MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2001; BARBOSA, 1992; MOTTA; CALDAS, 1997).

Embora diferentes autores definam traços culturais brasileiros distintos e em perspectivas diferentes, ainda assim, apresentam coerência na caracterização da maioria dos aspectos da cultura brasileira, envolvendo a valorização das relações pessoais e afetivas. Além disso, a evolução histórica das organizações brasileiras é relacionada a uma lógica com predominância do autoritarismo e da centralização do poder. (BARROS, Betania Tanure de, 2003; MOTTA; CALDAS, 1997).

A literatura levantada sobre a cultura organizacional procura exprimir a questão da identidade da organização que na consideração de Schein (1985) e Becker (1982) representa um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que diferencia as empresas. Entretanto, muitos autores apontam para a influenciada da cultura nacional sobre a cultura organizacional. (HOFSTEDE, 1980; 1983; 1987; 1991; HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1980; 1996; 2001; MIURA, 2001; BARROS, Betania Tanure de, 2003; MOTTA; CALDAS, 1997; FREITAS, 1991a; MASCARENHAS, 2004; BERGER; LUCKMAN, 1996; TRIANDIS, 1972; 1983; BOYACIGILLER; ADLER, 1991; KIESER; CHILD, 1979; LAURENT, 1986; CHILD, 1981; TEARGARDEN; GLINOW, 1997; SHELTH *et al*, 2001).

Segundo Freitas (1991b) o tema cultura organizacional está consolidado, em administração, desde 1983 quando foram publicadas edições especiais sobre o assunto pelas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*. Conforme argumenta Mascarenhas (2004, p. 35), o conceito básico de cultura foi “[...] emprestado da antropologia [...]” e em administração de empresas, o conhecimento desenvolvido

[...] produz um conhecimento sobre a cultura em organizações cujos pressupostos não são os mesmos assumidos por aquela ciência social. As diferenças entre as duas disciplinas em relação ao seu objeto de estudo e preocupações teóricas podem explicar estes desvios conceituais.

A antropologia, como uma ciência social pura, preocupa-se com o estudo do homem e sua missão finda com a conquista do conhecimento sobre seu objeto de estudo. A administração, como uma ciência social aplicada, preocupa-se, em sua maioria, com variáveis encontradas dentro de organizações, e que influenciam os seus objetivos e resultados. Sua abordagem é intervencionista e objetiva a maximização dos resultados organizacionais.

Como consequência, os pressupostos adotados em estudos organizacionais em relação ao conceito de cultura levaram ao desenvolvimento de diversas teorias, ou linhas de pesquisa, que refletem as preocupações práticas da administração e levam a um distanciamento cada vez maior entre teóricos organizacionais e antropólogos.

Esta dissertação busca desenvolver um levantamento a partir de uma visão antropológica sobre a cultura de uma organização, aproximando as teorias das ciências da administração e da antropologia. Isto porque a questão cultural compreende reflexões simbólicas, de valores, do *ethos*, do imaginário, da ideologia, do estilo e da visão de mundo, típicos da ciência antropológica. (ROCHA, 1995).

Além disso, esta dissertação não possui a pretensão de desenvolver uma abordagem intervencionista na organização pesquisada, mas sim aproximar os pressupostos adotados em pesquisas administrativas com os conceitos de cultura e linhas de pesquisa antropológicas, a fim de apresentar um panorama da cultura organizacional de uma instituição. Conforme salienta Argyris (1996), um aspecto importante para o desenvolvimento de teorias eficazes é pela integração de disciplinas em uma teoria mais compreensiva, tal como é a preocupação desta dissertação.

Assim, a proposta desta dissertação é mapear a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. a partir da análise do ambiente institucional e por meio de entrevistas em profundidade com os grupamentos de responsabilidade de quatro agências bancárias de tal instituição. Os grupamentos de responsabilidade estão divididos em:

- cargos de administração: nível hierárquico mais alto na agência. São representados pelos gerente de agência e gerente de administração;
- cargos de gerência média: são subordinados aos cargos de administração da agência e possuem como subordinados os cargos operacionais. São formados pelos gerente de expediente, gerente de contas pessoa física e gerente de contas pessoa jurídica;

- cargos operacionais: nível hierárquico mais baixo da estrutura organizacional da agência. São representados pelos escriturários ou postos efetivos, assistentes de negócios e caixas executivos.

Estes grupamentos de responsabilidade abrangem os diferentes níveis hierárquicos e de responsabilidade existentes na estrutura organizacional de uma agência bancária do Banco do Brasil S.A.

Existiu uma preocupação na escolha de entrevistados que apresentassem diferenças demográficas e profissionais, pois, conforme destaca Rattner (1998) é preciso ponderar sobre as alterações internas nas culturas geradas por várias diferenças individuais. Segundo Hofstede (1991) e Rattner (1998) diferenças individuais em uma mesma cultura estariam relacionadas a diferenças de gênero, de grupos etários, de níveis educacionais, de renda (via padrões de consumo), de tradições religiosas, de idéias políticas, ambiente jurídico e tecnológico, de origens étnicas, de aparência física e personalidade.

Relativamente, em poucos grupos e comunidades isoladas, os indivíduos apresentam padrões de comportamento e reações emocionais comuns, qualificados por alguns estudiosos como traços de ‘personalidade básica’. (KARDINER *et al apud* RATTNER, 1998). Os traços de personalidade básica podem ser considerados tanto produto das predisposições inatas do ser humano, quanto das experiências de vida adquiridas na sociedade em que se vive. Fatores fisiológicos e sociais modelam a história pessoal e coletiva, sendo que cada indivíduo é único na combinação desses fatores. Embora existam certas características adquiridas que são comuns com outros indivíduos de uma mesma família, de um mesmo subgrupo ou comunidade.

Entretanto, conforme destacam alguns autores, mesmo indivíduos com diferentes históricos pessoais, níveis hierárquicos e qualificação profissional tendem a descrever a cultura em termos semelhantes. (MEYERSON; MARTIN, 1987; FROST *et al*, 1991).

Assim sendo, a busca por funcionários que façam parte de um mesmo grupamento de responsabilidade, região e que ao mesmo tempo apresentem diferenças demográficas e profissionais permite identificar ou não diferenças no modo como essas pessoas descrevem e percebem a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A.

As agências escolhidas para a realização da pesquisa foram distribuídas entre as regiões brasileiras, com exceção da região Norte, por representar apenas 5% do quadro de funcionários da instituição. Houve a preocupação com a distribuição das entrevistas entre as quatro regiões brasileiras, pois, conforme destaca Peppard e Fitzgerald (1997), a gestão é um processo social, político e culturalmente determinado, e assim ocorrem vinculações profundas entre as formas pelas quais as organizações de determinada região são gerenciadas e as condições específicas da localidade. Desenvolvem-se, em um meio, condições particulares que demandam soluções específicas, que podem se tornar inadequadas a problemas de outros contextos sendo preciso, considerar, na análise a influência (nada desprezível) dos aspectos locais. (SARAIVA, 2002).

Definiu-se que a agência representante de cada região brasileira seria a maior agência, em número de funcionários, na capital do estado com a maior população dentro da região. Assim as entrevistas foram realizadas nas cidades de:

- Brasília (representante da Região Centro-Oeste);
- Salvador (representante da Região Nordeste);
- São Paulo (representante da Região Sudeste);
- Porto Alegre (representante da Região Sul).

A escolha da instituição levou em consideração o fato de que é uma empresa que atua em âmbito nacional, com unidades distribuídas por todo o território brasileiro, sendo “[...] uma das mais importantes e antigas instituições da cultura brasileira.” (ROCHA, 1994, p. 1).

O conglomerado do Banco do Brasil S.A. é apresentado na Ilustração 2:

Ilustração 2 – Conglomerado Banco do Brasil S.A.

Fonte: Disponível em < <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Conglomerado.jsp>>. Acesso em 15/06/2005

Metodologicamente, esta dissertação é uma pesquisa de natureza antropológica, exploratória, descritiva e qualitativa em que se utilizou o método da etnografia. A etnografia foi realizada por meio da observação participante e de entrevistas com um roteiro básico. Foram realizados registros das visitas de campo e as entrevistas foram gravadas e transcritas.

Os dados foram tratados qualitativamente para então serem elaboradas as análises. A estratégia de análise de dados foi baseada nas proposições teóricas sobre os assuntos abordados e em inferências por meio da identificação sistemática e objetiva de características comuns encontradas nas agências visitadas e nas mensagens analisadas. Os dados obtidos e registrados no diário de campo foram organizados para então serem considerados os pontos relevantes e seus exames. A análise das entrevistas transcritas foi realizada com o apoio do *software* ATLAS/ti. Embora tal programa não substitua o exame interpretativo do pesquisador, facilita o processo de análise por padronizar e otimizar tarefas.

A contribuição acadêmica desta dissertação é investigar e relacionar os temas abordados na revisão bibliográfica e utilizar uma linha de pesquisa antropológica em estudos organizacionais. A contribuição prática refere-se ao mapeamento da cultura organizacional da

instituição pesquisada, proporcionando o desenvolvimento de um painel dos valores comuns da empresa.

A pergunta de investigação é formulada na sequência e em seguida serão apresentados os objetivos do estudo, o referencial bibliográfico, os procedimentos metodológicos empregados para atingir os objetivos a que se propõe a dissertação, considerações sobre a pesquisa e por fim as conclusões, análises e discussões.

1.1 Pergunta de Pesquisa

Quais são as características comuns, encontradas em diferentes grupamentos de responsabilidade e regiões brasileiras, da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A.?

1.2 Objetivo do Estudo

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é mapear as características comuns da cultura organizacional de uma instituição bancária brasileira e descrever este universo simbólico.

Apesar da grande quantidade de livros e artigos sobre cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional é difícil encontrar trabalhos que tragam à luz e discutam argumentos que proporcionem uma noção mais concreta e interpretativa da lógica informal da cultura organizacional para a administração de empresas; uma abordagem por meio dos referenciais simbólicos que investiguem os padrões que possibilitam a ação organizacional. Conforme destaca Mascarenhas (2004, p. 36),

a percepção de que as produções simbólicas em uma organização são relevantes para a compreensão de seu funcionamento, o estudo da cultura organizacional pode produzir teorias que expliquem melhor o comportamento organizacional, possibilitando o seu controle e a maximização dos resultados empresariais.

Não se pretende, nesta pesquisa, utilizar um enfoque instrumental ou construir tipologias, tais como ‘cultura forte e fraca’, ‘cultura boa ou má’ ou, ainda, desenvolver metodologias e sugestões de mudança cultural. Ou seja, não é foco desta dissertação o levantamento da cultura como variável controlável e o emprego de modelos. Assim, este trabalho apresenta uma perspectiva descritiva que procura levantar e compreender a cultura de uma instituição a partir de conceitos da antropologia. Pretende-se, assim, desenvolver um reconhecimento da cultura dominante, não significando, contudo, que não coexistam subculturas na organização.

Ainda mais, ultrapassa o objetivo deste trabalho caracterizar a cultura da organização (cultura dominante e as subculturas) em sua totalidade. Objetiva-se, sim, mapear as características comuns encontradas nos grupamentos de responsabilidade de quatro agências bancárias, da empresa, nas diferentes regiões brasileiras pesquisadas, ou seja, desvendar o conjunto de características-chave que a organização valoriza e que a diferencia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta dissertação são:

- i) Extrair as características comuns da cultura organizacional a partir da análise das entrevistas realizadas e da observação participante por meio do método etnográfico;
- ii) Descrever as características comuns encontradas na cultura organizacional do Banco do Brasil S.A., e considerá-las a partir da literatura levantada.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa em administração pode envolver várias situações de pesquisa, tais como a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Nesta dissertação optou-se pela etnografia, pois a pesquisa é de natureza antropológica. Isto possibilita o estudo da cultura tomada em pequenos recortes que são analisados por meio do método etnográfico. Nesta abordagem, o pressuposto é o conceito de comunidade, em que se procura levantar e interpretar a dinâmica cultural reconhecível a partir dos processos sociais inerentes ao grupo estudado, por meio de:

- de artefatos visíveis (*layout*, modo como as pessoas se vestem, documentos institucionais);

- dos valores que regem o comportamento das pessoas (exprimem o que as pessoas sustentam ser o motivo do seu comportamento);
- dos pressupostos inconscientes (forma como as pessoas percebem, pensam e sentem).

Por meio do fluxograma que se segue, pretende-se clarificar a construção do trabalho:

Ilustração 3 – Estrutura do trabalho

PARTE 2 - RESULTADOS**CAP 4****Apresentação e Análise dos Dados**

- Etnografia
- Extração das características da cultura organizacional
- Análise
- Levantamento das Características Comuns da Cultura Organizacional

CAP 5

Conclusões, Limitações e
Recomendações para Futuras Pesquisas

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Antropologia e o Conceito de Cultura

Esta seção trata do conceito geral de cultura e das origens da palavra, para depois ser apresentado um levantamento bibliográfico das definições sobre culturas nacional e organizacional, a influência da cultura em administração, o desenvolvimento das dimensões de valores culturais dos principais autores sobre esse tema em administração de empresas e as características da cultura brasileira.

O conceito de cultura surge na antropologia e desenvolveu-se, notadamente, a partir da segunda metade do século XIX, em consequência de polêmicas sobre a suposta superioridade da cultura de algumas sociedades, principalmente a ocidental. Pesquisas realizadas por Mead (1928), Benedict (1972) e Malinowski (1927) analisando as culturas chamadas ‘primitivas’, demonstraram que, diferentemente do que se acreditava, essas culturas possuíam estruturas complexas, orgânicas e lógicas, assegurando a existência e sobrevivência de seus portadores. (*apud* RATTNER, 1998).

Tradicionalmente, a antropologia cultural considera que a cultura e a história seriam as causas das diferenças entre povos, sendo que a natureza humana é caracterizada por componentes inatos e componentes aprendidos e transmitidos. A cultura funcionaria como reguladora dos comportamentos, capaz de reprimir ou alterar esses comportamentos. Ao longo dos anos, a antropologia cultural, desenvolveu diversas abordagens e definições sobre cultura. De forma geral, todas as abordagens e teorias procuram compreender e definir a natureza humana em relação à diversidade sócio-cultural produzida como sua marca distintiva e necessária da espécie humana. Assim, a cultura é considerada aquilo que especifica a condição humana.

A maioria dos autores referenda cultura como a parte do ambiente produzida pelos homens, e por eles aprendida e utilizada no processo contínuo de adaptação e transformação da sociedade e dos indivíduos.

É, a espécie humana, a única, entre todas as outras espécies a ‘construir culturas’ e essa construção possui características, que embora universais, variam de uma sociedade para outra, tendo em vista que, segundo Rattner (1998), as sociedades variam em relação:

- ao tipo de equipamento tecnológico ou simbólico que lhes permite extrair de seu ambiente natural os meios de sobrevivência;
- ao tipo de relações de parentesco e associações não baseadas em laços de sangue e de modo não anárquico;
- à forma de controle social;
- à filosofia de vida configurada religiosamente;
- ao folclore, mitos, cantigas, danças, representações gráficas e plásticas que geram vivências estéticas e espirituais;
- à linguagem funcional para transmitir idéias e sistemas de sanções e valores, que conferem significados à vida e garantem a coesão e solidariedade dos membros do grupo.

A primeira definição antropológica de cultura, conforme afirma Laraia (2001), vem de Tylor (1871 *apud* Laraia 2001): a cultura é todo o comportamento aprendido e deve ser considerada em um amplo senso etnográfico, em um todo complexo, alcançado pelo homem como membro da sociedade.

Da mesma forma, Rattner (1998) acredita que o principal atributo da obra de Tylor (1871) é conceber a cultura como um conjunto de conhecimentos, crenças, artes, normas e costumes, e muitos outros hábitos e capacidades adquiridos pelo ser humano em suas relações como membros da sociedade. Assim, para Tylor (1871) a cultura consiste na “[...] linguagem, costumes, instituições, códigos, instrumentos, técnicas, conceitos, crenças, etc.” (TYLOR, 1871 *apud* WHITE, 1978, p. 18), e afirma ser necessária uma análise de seu todo que, intrinsecamente, é complexo.

Entretanto, Geertz (1989) critica essa definição, acreditando que o conceito deva ser mais limitado, especializado e teoricamente mais poderoso, visando substituir o famoso ‘o todo mais complexo’ de Tylor (1871), o qual embora não seja contestado em termos de sua força criadora, parece a Geertz (1989) confundir mais do que esclarecer e, ainda, para este autor, o

“[...] pantanal conceptual para o qual pode conduzir a espécie de teorização *pot-au-feu*¹ tyloriana sobre cultura é evidente naquela que ainda é uma das melhores introduções gerais à antropologia, o *Mirror for Man*, de Clyde Kluckhohn.” (GEERTZ, 1989, p. 14).

Kluckhohn (*apud* GEERTZ, 1989), define cultura da seguinte forma:

- o modo de vida global de um povo;
- o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo;
- uma forma de pensar, sentir e acreditar;
- uma abstração do comportamento;
- uma teoria elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente;
- um celeiro de aprendizagem em comum;
- um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes;
- um comportamento aprendido;
- um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento;
- um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens;
- um precipitado da história.

Assim, para Geertz (1989, p. 15) mesmo

[...] diante dessa espécie de difusão teórica, mesmo um conceito de cultura um tanto comprimido e não totalmente padronizado, [de Kluckhohn] pelo menos [é] internamente coerente e, o que é mais importante, [tem] um argumento definido a propor, representa um progresso [...]” no desenvolvimento do conceito sobre cultura.

O conceito defendido por Geertz (1989, p. 15) toma como base a análise de Kluckhohn, e vai além: é semiótico cuja utilidade seus ensaios tentam demonstrar. Considera, numa linha weberiana, que o homem é um animal preso a teias de significados que ele mesmo teceu. Assume assim, a cultura como sendo essas teias e sua análise. E neste sentido, não considera o conceito de cultura como “[...] uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.” O pensamento humano é fundamentalmente social em sua origem, em suas funções, em suas formas e em suas aplicações. Ou seja, em sua

¹ Mistura, tradução sugerida pelo autor.

essência, é uma atividade pública. As implicações desse fato para a análise antropológica da cultura são enormes, sutis e insuficientemente apreciadas. (GEERTZ, 1989).

Roman (1993, p. 39), considera que a “[...] antropologia interpretativa [de Geertz] tem como perspectiva que o pensamento consiste de um tráfico de símbolos significantes sobre os quais os homens imprimiram significado.”

É por intermédio dos padrões culturais, amontoados ordenados de símbolos significativos, que o homem encontra sentido nos acontecimentos por meio dos quais ele vive. O estudo da cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, é, portanto, o estudo da maquinaria que os indivíduos ou grupos de indivíduos empregam para orientar a si mesmos num mundo que de outra forma seria obscuro. (GEERTZ, 1978, p. 227, 228 *apud* Roman, 1993, p. 39).

Assim, para Roman (1993), corroborando com as idéias de Geertz (1989), conclui que a análise da cultura é intrinsecamente incompleta e conforme se aprofunda a análise, menos completa ainda se torna.

É uma ciência estranha, cujas afirmativas mais marcantes são as que têm base mais trêmula, na qual chegar a qualquer lugar com um assunto enfocado é intensificar a suspeita, a sua própria e a dos outros, de que você não está encarando de maneira correta. (GEERTZ, 1978, p. 39 *apud* ROMAN, 1993, p. 39).

E continua, afirmando que é pelos trabalhos de Geertz que a antropologia contemporânea assume a hipótese de que os recursos culturais são ingredientes e não acessórios, do pensamento humano, e que é incorreto aceitar que as disposições mentais sejam geneticamente anteriores à cultura:

[...] no sentido tanto do raciocínio orientado como da formulação dos sentimentos, assim como da integração de ambos os motivos, os processos mentais do homem ocorrem, na verdade, no banco escolar ou no campo de futebol, no estúdio ou no assento do caminhão, na estação de trem, no tabuleiro de xadrez ou na poltrona do juiz. (GEERTZ, 1978, p. 97, *apud* Roman, p. 40).

E por isso mesmo que, conforme destaca Rattner (1998) a cultura, embora universal na existência dos homens, se apresenta em suas manifestações regionais com características únicas, portanto distintas. Geradas pelas diferenças vivenciais entre homens e sociedades. Ainda, a cultura é estável, mas também dinâmica, apresentando mudanças contínuas e é configurada e determinada no curso da vida.

Assim, para apreender a dinâmica da evolução cultural é fundamental conhecer o passado, as tradições e as transformações que construíram a cultura particular de uma tribo, comunidade ou sociedade, pois a cultura é um mecanismo dinâmico e adaptativo garantindo a sobrevivência do grupo social específico. Sua função básica é manter a coesão do grupo, resistindo às mudanças trazidas por processos econômicos e políticos, internos e externos. Ao incorporar normas, costumes, atitudes e valores do mundo externo por meio de aculturação e assimilação, a cultura se transforma para assegurar a sobrevivência de seus portadores. Por meio de contatos e interações com outros grupos ao assimilar ou resistir aos hábitos, atitudes e valores dominantes, surgem tensões e conflitos que têm caracterizado a evolução histórica da humanidade. (RATTNER, 1998).

No Quadro 1 são consideradas, de forma resumida, as principais abordagens em cultura e suas concepções:

Quadro 1 – Abordagens em Cultura e suas Concepções

Abordagem	Concepção de Cultura
Cognitiva	A concepção de cultura como metáfora encontra-se, principalmente, nas abordagens de cultura cognitivista, simbólica, estrutural e psicodinâmica. O principal autor na abordagem cognitiva é Goodenough (1951), e concebe a cultura como “[...] um conjunto de cognições funcionais organizado dentro de um sistema de conhecimento e contendo qualquer coisa que alguém tem que saber ou crer objetivando operar de uma maneira aceitável com os membros de uma sociedade.” (GOODENOUGH <i>apud</i> ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984, p. 203). É enfatizado o pensamento e o intelecto do indivíduo e o interesse principal da pesquisa cultural é encontrar regras nas ações e nos comportamentos dos indivíduos e a maneira como percebem e descrevem seu mundo. (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984; SMIRCICH, 1983).
Simbólica	A concepção está fundamentada na Escola Simbólica de Geertz (1989) e Schneider (1988, 1989). A cultura é considerada a partir das interpretações de símbolos, analisados por meio dos significados subjacentes aos fenômenos sociais e o interesse principal da pesquisa cultural é o entendimento dos significados compartilhados pelos indivíduos relacionando-os às suas ações. Nas empresas, a organização é percebida como um modelo de discurso simbólico. São consideradas as experiências significativas para os empregados ou o grupo como um todo e considera-se que a corporação seja formada de um conjunto de significados que são construídos por meio da troca de valores e crenças e estes são os norteadores da interpretação das características culturais da organização. (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984; SMIRCICH, 1983).
Psicodinâmica	A cultura é a expressão dos processos psicológicos inconscientes e seu objetivo é desvendar os fundamentos dos arranjos sociais sob a ótica de uma natureza humana mais complexa que englobe os processos conscientes e inconscientes da mente. Tanto na perspectiva psicodinâmica quanto na estrutural de Levi-Strauss (1970, 1983) o conceito de cultura é a expressão dos processos psicológicos inconscientes. Entretanto, o que diferencia as abordagens é que a concepção estrutural baseia-se na noção de que a mente é formada por elementos compulsivos por meio dos quais estrutura seus conteúdos físicos e psíquicos. Estes elementos também podem ser chamados de infraestrutura inconsciente.
Estrutural	Lévi-Strauss (1970, 1983) é o principal autor nesta abordagem. Considera-se que a cultura é a expressão dos processos psicológicos inconscientes e o objetivo da pesquisa cultural é a compreensão da maneira como as diversas partes pouco significativas se transformam numa estrutura inteligível. Nesta mesma linha, Meek (1988) considera a cultura como socialmente

	construída e acredita que o pesquisador pode desenvolver seu estudo descrevendo ou interpretando a cultura. Segundo o autor, os indivíduos envolvidos na produção e reprodução da cultura não são agentes passivos, pois, não absorvem simplesmente os significados impostos, mas sim ao absorver os significados, podem ou transformam-os.
--	---

Fonte: Autor, baseado em Baldi e Lopes (1997) e Santos (1998, p. 9-10)

É importante destacar que essas abordagens não são estanques e excludentes. Ao contrário, existem proximidades nos conceitos e concepções, e, de forma geral consideram a cultura um conjunto de pressupostos básicos ou um sistema de significados compartilhados. Ainda, é por meio da cultura que o comportamento dos indivíduos é orientado e controlado, assegurando a coesão e sobrevivência do grupo.

Entretanto, ao mesmo tempo, implicitamente, conforme salienta Rattner (1998), é a cultura que determina as diferenças não-biológicas essenciais entre os seres humanos, pois abrange quase todos os aspectos e manifestações da mente, sejam concretos ou simbólicos, comportamentais ou interativos.

Fatores fisiológicos e sociais modelam a história pessoal e coletiva, sendo que cada indivíduo é único na combinação desses fatores. Embora existam certas características adquiridas que são comuns com outros indivíduos de uma mesma família, de um mesmo subgrupo ou comunidade.

Não apenas os indivíduos, mas os grupos, organizações e culturas têm também suas personalidades (...) traços de personalidade como introversão e extroversão, atitudes agressivas ou submissas, pensamento conservador ou reformador, podem ser facilmente identificados pelos membros de uma mesma cultura, mas não podem ser identificados com a mesma facilidade por indivíduos de outros cenários culturais. (RATTNER, 1998, p. 46).

Tem havido uma tendência, na administração de empresas, nos últimos vinte anos, de se aproximar da antropologia no desenvolvimento de pesquisas científicas. Uma das principais razões para tal, conforme enfatiza Mascarenhas (2002), é a incorporação, pela administração, de recursos metodológicos originários da ciência antropológica, embora essas ciências possuam preocupações teóricas distintas, essa aproximação modifica o paradigma da organização tida como racional para uma nova visão: da organização como um grupo humano que interage e na qual significados são socialmente construídos. Tais questões serão tratadas na sequência.

2.2 Administração e o Conceito de Cultura

Para as organizações, emprestada da antropologia, segundo Santos (1998) e Mascarenhas (2004), o conceito de cultura enquanto instrumento de análise da organização é tratado por meio da interseção da teoria da organização com a teoria da cultura, o que gera diferentes concepções de organização e cultura. O Quadro 2 apresenta conceitos antropológicos de cultura e conceitos derivados da administração:

Quadro 2 – Comparação entre as proposições de modelos ou estruturas de referência da administração e da antropologia

Conceitos de Cultura na Antropologia	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: Funcionalismo - Malinowski	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: Funcionalismo - Estrutural Radcliffe-Brown	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência - Goodenough	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: Simbolismo – Geertz	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida por meio de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex: Estruturalismo – Levi Strauss	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria da Transformação Organizacional.

Fonte: Rodrigues, Matos, Menezes e Oliveira (2002, p. 3 e 4 adaptado de Smircich, 1983); Santos, 1997, p. 9-10.

Pretendeu-se realizar uma comparação entre proposições de modelos ou estruturas de referência, na administração e na antropologia, conforme os autores Rodrigues *et al* (2002) e Santos (1997) assim propuseram, para clarificar a questão, adaptando o quadro a partir dos trabalhos de Smircich (1983).

O Quadro 2 remete à utilização de uma abordagem interpretativa como uma maneira de compreender os fenômenos organizacionais, a partir de conceitos provenientes das ciências antropológicas. E, embora a Teoria Clássica da Administração entenda a cultura como instrumento social para a realização de tarefas, se aproximando do Funcionalismo de Malinowski, as outras abordagens consideram a interpretação do ambiente institucional e social.

Isto porque a Teoria Contingencial se preocupa com a organização e seus processos de troca com o ambiente e considera a empresa um organismo adaptativo, aproximando indivíduos e estruturas sociais. A Teoria da Cognição Organizacional trata dos significados subjetivos compartilhados pelos empregados. A Teoria do Simbolismo Organizacional considera a cultura organizacional como um sistema de símbolos e significados compartilhados que devem ser interpretados, lidos, decifrados para serem entendidos e a organização pode ser sustentada por meio de formas simbólicas, tais como linguagem, significados e realidades compartilhadas. E por fim, a Teoria da Transformação Organizacional aproxima-se do Estruturalismo de Levi Strauss ao analisar e compreender a cultura de uma empresa por meio das formas e práticas organizacionais como sendo manifestações de processos inconscientes ou projeções da infra-estrutura universal da mente humana.

A opção de análise, empregada nesta dissertação, é a Teoria do Simbolismo Organizacional, o qual baseia-se na antropologia interpretativa da Escola Simbólica de Geertz (1989) e Schneider (1988, 1989). A cultura é analisada a partir das interpretações de símbolos, avaliados por meio dos significados subjacentes aos fenômenos sociais. O foco de interesse é o entendimento dos significados compartilhados pelos indivíduos.

Nas pesquisas em empresas pode-se utilizar o método da etnografia para o levantamento deste tipo de informação e são analisadas as experiências significativas para os empregados ou para o grupo. Parte-se da premissa de que a empresa é formada por um conjunto de significados que são construídos por meio da troca de valores e crenças. (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984; SMIRCICH, 1983).

Mascarenhas (2002), Serva e Jaime Júnior (1995) acreditam que uma postura antropológica em pesquisas desenvolvidas sobre as organizações, apresentam a vantagem de ultrapassar os métodos, tradicionalmente utilizados na disciplina, ao se adotar uma opção epistemológica que busca o aprofundamento da noção sobre o homem no trabalho em suas diferentes dimensões.

Entretanto, Mascarenhas (2004, p. 37), adverte que

as características da administração como disciplina e suas preocupações teóricas privilegiam uma abordagem mais pragmática do conceito de cultura. Este conceito, desta forma, tende a ser analisado como um fator substantivo, cujas características, que têm influência no desenvolvimento da organização, devem ser controladas ou manipuladas para a maximização do sucesso do modelo administrativo.

À parte isso, Freitas (1991a, p. 75) acredita que

a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Nesse sentido, é bastante comum encontrarmos a cultura sendo conceituada a partir de seus próprios elementos.

Ou seja, em administração de empresas, embora a cultura organizacional esteja próxima dos conceitos desenvolvidos na antropologia, mesmo assim, ainda, a cultura é abordada por meio de estudos comparativos, classificações e metodologias intervencionistas que procuram modificá-la ou transformá-la para gerar resultados mensuráveis.

Conforme constata Barbosa (1996), a ciência da administração aborda o conceito de cultura com um enfoque instrumental ao construir tipologias, tais como ‘cultura forte e fraca’, ‘cultura boa ou má’ e, ainda, ao desenvolver metodologias de mudança cultural. Segundo este autor, isso ratifica a preocupação da administração na intervenção e no controle da cultura de uma empresa e na busca por torná-la uma variável controlável por meio de modelos administrativos.

Da mesma forma Wright (1994) e Mascarenhas (2004) acreditam que uma das principais contradições na abordagem do conceito de cultura em administração é que não houve uma mudança do paradigma da organização tida como racional e repleta de fatos objetivos para uma organização vista como um grupo em que significados são socialmente construídos.

Por exemplo, Wright (1994) acredita que Schein ao adotar uma postura simultaneamente interpretativa e positivista de cultura torna seu conceito um tanto contraditório para o antropólogo. Segundo a autora, Schein utiliza o argumento antropológico de cultura ao propor sua interpretação nas organizações, definição de categorias conceituais e modelos mentais. Propõe uma descrição profunda de cultura. Todavia, ao considerar a cultura um objeto passível de ser entendido fora de seu contexto e não podendo se construir um conceito útil de cultura se não se determinar um modo de defini-la, medi-la, estudá-la e aplicá-la ao mundo

real das organizações, Schein adota uma postura positivista que é contraditória a conceitualização antropológica de cultura.

Wright (1994) enfatiza que para Schein (1990, p. 248),

Se não há consenso, ou se há conflito ou se as coisas são ambíguas então, por definição, aquele grupo não tem uma cultura em relação àquelas coisas [...] o compartilhamento e consenso são centrais à definição, e não escolhas empíricas.

Entretanto, consenso, conflito e compartilhamento

parecem ser diferenças importantes entre a abordagem interpretativa da antropologia e a abordagem comum em estudos organizacionais. Para a antropologia influenciada pelas idéias de Geertz, a cultura é caracterizada por um conjunto comum de idéias que são retrabalhadas continuamente de maneira imaginativa, sistemática, explicável, mas não previsível. Desta maneira, a ambigüidade é essencial, já que permite que este processo de transformação avance. (MASCARENHAS, 2004, p. 39).

Assim, a antropologia interpretativa não considera a cultura como um sistema formal, fechado e coerente, reconhecível como um padrão para um grupo, sociedade ou organização. Ou seja, a cultura concebida a partir do afastamento de seus elementos e a particularização das relações entre estes elementos não caracteriza o sistema de maneira geral.

A postura adotada em Administração, segundo Mascarenhas (2004), diminui o potencial de compreensão da atuação humana no contexto das organizações. E segundo Geertz (1989), uma abordagem hermética prejudica a análise cultural em seu objetivo, a lógica informal da vida real.

A abordagem típica da administração tende a considerar a cultura um sistema fechado e reconhecível como padrão de um grupo. Esta abordagem vem ao encontro das necessidades da disciplina, já que possibilita um tratamento mais concreto ao tema. Segundo Wright, nos estudos organizacionais, a cultura virou algo que as organizações têm, ao invés de algo em que as organizações estão: de um processo imerso em um contexto, para algo substantivo passível de controle administrativo. (MASCARENHAS, 2004, p. 39).

Ainda segundo Mascarenhas (2004) muitos teóricos da administração privilegiam em seus trabalhos a identificação e discussão de elementos constitutivos da cultura (elementos que estruturam a cultura de uma organização, como valores, crenças, costumes). Esta sistematização da cultura, a partir da identificação destes elementos, leva à identificação de

traços culturais específicos, considerados padrão para o grupo, e que diferenciam os padrões de interação dos indivíduos em organizações no Brasil em relação a outros países.

Isto, segundo o mesmo autor, faz com que uma das mais importantes tradições teóricas nas ciências de administração e um dos elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional, e as características da cultura de uma sociedade.

Mascarenhas (2004) acredita que os valores culturais nacionais devem ser entendidos como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa. Além disso, pela literatura em cultura na administração, constata-se que a maioria dos autores aponta que a cultura do país apresenta um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional. (ADLER, 1997).

Assim, serão considerados os principais trabalhos sobre os valores culturais nacionais influenciando a administração de empresas: Hofstede (1980, 1991, 1997) e Hampden-Turner e Trompenaars (1983; 2000). Estes autores têm pesquisado a influência das orientações baseadas em valores culturais sobre a percepção das necessidades individuais e grupais, a escolha de comportamentos, atitudes e o respeito às normas. Contudo, antes de serem consideradas as dimensões de valores culturais dos autores, será apreciado um levantamento sobre as influências da cultura nacional na administração.

2.3 A Influência da Cultura Nacional na Administração de Empresas

Em virtude da importância econômica que os Estados Unidos passaram a desfrutar após a Segunda Guerra Mundial, passou-se a compartilhar, na década de 50 e 60, a premissa da universalidade das práticas administrativas. O mesmo ocorreu com o modelo de gestão japonês na ascensão do Japão como potência econômica. (MIURA, 2001). Tal teoria foi chamada de Teoria Convergente, pois propõe uma convergência dos diversos modelos de gestão a um modelo universal adequado a qualquer cultura. (BARROS, Betania Tanure de, 2003). Alguns pesquisadores como Parker e Sarvary (*apud* BARROS, Betania Tanure de, 2003, p.20) da corrente convergente, “[...] afirmam que a tendência para a globalização reforça o melhor modo de se administrar.”

Entretanto, culturalmente os Estados Unidos e o Japão apresentam configurações culturais próprias que diferem de muitos outros países. (HOFSTEDE, 1987). A teoria convergente passa a ser contestada nos anos 80 com a publicação de pesquisas relacionando o fracasso da implantação de práticas como a administração por objetivos e a compensação baseada em desempenho e com a publicação dos estudos de Hofstede. (MIURA, 2001).

Conforme destaca Hofstede (1987), a hipótese ingênua de que a administração é a mesma, ou deveria ser a mesma, nos quatro cantos da terra não é sustentável. Assim sendo, a hipótese de que havia uma ‘melhor maneira’ de administrar, ou seja, práticas gerenciais poderiam ser implementadas em diferentes países sem considerar a influência da cultura nacional, sob qualquer situação política, econômica, legal ou histórica, é contestada.

Entretanto, a maioria das teorias americanas tem sido desenvolvida e assimilada como se fossem aculturais, como se a percepção, observação, interpretação e a construção de teorias não sofressem influência da cultura. (BERGER; LUCKMAN, 1966). Embora, admitindo a dificuldade de comprovar a influência da cultura sobre o desenvolvimento de teorias organizacionais, Triandis (1972), afirma que

[...] a cultura influencia o comportamento organizacional e opera num nível de profundidade que não há consciência de suas influências [...] como resultado, muitos aspectos das teorias organizacionais em uma cultura podem ser inadequados em outras culturas. (TRIANDIS, 1983, p. 139).

As pesquisas de Hofstede demonstrando as diferenças em culturas nacionais têm servido como referencial obrigatório para os estudos que relacionam a influência da cultura nacional sobre práticas administrativas. A nacionalidade, neste sentido, é um importante fator a ser considerado pelos estudos em administração e se relaciona com aspectos políticos, sociológicos e psicológicos (HOFSTEDE, 1983):

- políticos: nações são unidades políticas enraizadas num contexto histórico e que apresentam instituições legais, formas de governo, sistemas educacionais e associações de trabalhadores e de empregados;
- sociológicos: parte da identidade de um indivíduo está enraizada no sentimento de pertencer a um país ou região;

- psicológicos: elementos relacionados à cultura nacional justificam as diferenças na percepção de uma mesma realidade.

É claro que podem ocorrer diferenças culturais dentro de um único país. Tais diferenças podem ser classificadas, segundo Hofstede (1983, p. 77) em regiões, classes sociais, ocupações, religião, idade, sexo ou famílias. É inegável que há diferenças nas culturas dentro de um mesmo país, mas “[...] para a maioria das nações pode-se ainda distinguir alguns modos de pensar que a maioria dos habitantes compartilham e que podem ser considerados parte de sua cultura nacional ou caráter nacional.”

Hofstede (1991) salienta que

As Nações não devem ser consideradas equivalentes a sociedades. Historicamente, as sociedades são formas de organizações sociais desenvolvidas organicamente, e o conceito de uma cultura comum verificando estritamente a língua falada, aplica-se mais em sociedades do que em nações. (*Ibid*, p. 12).

Hampden-Turner e Trompenaars (1983; 1996; 2000) afirmam que diferentes culturas resolvem problemas comuns de maneiras bastante distintas. Os autores apresentam vários estudos sobre o efeito da cultura nas práticas administrativas, ou seja, sobre como diferentes orientações baseadas em valores presentes nas culturas nacionais afetam os negócios.

Partindo da premissa de que não há ‘o melhor modo’ de administrar, os autores acreditam que compreendendo a própria cultura, especialmente as diferenças culturais, o executivo aprende a reconhecer e a se adaptar em qualquer contexto de negócios, administrando potenciais conflitos. (MIURA, 2001).

Boyacigiller e Adler (1991, p. 269) criticam a construção de teorias organizacionais com base em valores culturais universais, alegando que valores culturais são específicos de cada cultura e, desta forma, exercem profundo impacto sobre tais teorias:

A natureza dos estudos internacionais tende a ser contextual e, portanto, exigem abordagens incorporando elevados níveis de validade externa [...] ignorar ou minimizar a validade externa é assumir que as teorias se aplicam sem se levar em conta o contexto, ou seja, sob qualquer situação política, econômica, cultural, legal ou histórica.

A análise realizada por Hofstede (1980, 1983, 1987, 1991) é em torno da influência da cultura nas organizações, na administração, nos estilos de liderança e na motivação, corroborando, Laurent (1986) afirma que a cultura nacional influencia as premissas gerenciais e, conseqüentemente, o processo de tomada de decisão. As premissas conduzidas por Kieser e Child (1979) concluíram que as relações interpessoais e as condutas individuais são mais sensíveis à influência da cultura nacional.

Child (1981) distingue a influência da cultura na dimensão macro organizacional (estrutura e estratégia) da dimensão microorganizacional (comportamentos), afirmando que os efeitos culturais serão mais poderosos nos processos relacionados à autoridade, estilo, conduta, participação e atitudes e menos poderosos em estruturas formais e estratégias. Ou seja, o autor contribui para o avanço das pesquisas nesta área, pois enfatiza quando e quais aspectos organizacionais são mais suscetíveis à influência da cultura, ao invés de dizer somente se a cultura influencia. (MIURA, 2001).

Pesquisas realizadas por Laurent (1986) revelaram que premissas gerenciais são fortemente modeladas pela cultura nacional e que a cultura organizacional não é a responsável pela formação das premissas gerenciais mais profundas. A influência da cultura corporativa estaria delimitada às camadas mais superficiais dos sistemas de normas e expectativas quanto às manifestações comportamentais e ao significado dado pelos membros da organização:

Sob esta visão, os membros da organização estariam se ajustando às exigências da cultura organizacional sem necessariamente estarem profundamente imersos em suas texturas ideológicas. (*Ibid*, p. 122).

Laurent (1986) critica, ainda, o termo ‘administração de recursos humanos internacional’, alegando que ‘internacional’ remete à idéia da universalidade de teorias sem a consideração do contexto cultural, e que diferentes culturas têm desenvolvido práticas específicas e únicas de administração dos seus recursos humanos.

Teargarden e Glinow (1997) discutem o significado da padronização das práticas administrativas de recursos humanos em diferentes culturas e contextos organizacionais, analisando que algumas práticas poderiam ser generalizadas (aspectos universais) e algumas deveriam ser construídas respeitando-se as características da cultura, ou seja, aspectos

significativos localmente, os quais baseiam-se nos valores e atitudes dos membros da empresa e têm uma forte associação com a bagagem cultural, ocupacional, educacional e social.

Shelth *et al* (2001) consideram a cultura nacional como fator importante na administração de empresas. Por meio de pesquisas sobre o comportamento do cliente e sua relação com a cultura, afirmam que a influência da cultura sobre os valores de mercado buscados pelos clientes, termos de valor de desempenho, social e emocional é imensa e bastante difundida.

A tentativa para explicar padrões comportamentais entre indivíduos e grupos dentro de organizações enquadra-se na abordagem comportamental dos estudos sobre administração *cross-cultural*. Nesta área as pesquisas se concentram nos seguintes aspectos: perfis de características nacionais; atitudes e percepções de gerentes com relação às práticas e conceitos administrativos; crenças, sistemas de valores e necessidade de hierarquia. Os pesquisadores estabelecem relações entre os aspectos acima citados e as práticas e efetividade organizacionais avaliando o impacto das variáveis culturais nacionais sobre a administração internacional. (MIURA, 2001). Ratificando: da mesma forma tais características podem ser diferentes em subgrupos (étnicos, religiosos ou ocupacionais) convivendo dentro das mesmas fronteiras nacionais. (NEGANDHI, 1983).

A existência de subculturas conduz ao cuidado frente à generalização dos valores, ou seja, uma subcultura pode ter valores que são contrastantes com os compartilhados pela cultura nacional mais ampla: “As similaridades em valores são freqüentemente atribuídas à etnia e à religião compartilhada.” (PUNNETT, 1996, p. 935).

A compreensão das diferenças de valores culturais por si só não promove melhoria nos negócios. (HOFSTEDE, 1997 *apud* MIURA, 2001). Tais diferenças devem ser resolvidas na prática e necessitam de um processo de reconciliação destes pólos opostos. (HAMPDEN-TURNER, 2000 *apud* MIURA, 2001).

Nesse sentido, há diferenças na gestão em diferentes países, em grande parte como consequência da diversidade dos valores culturais. A compreensão da influência cultural nos estilos de gerenciar auxilia na gestão e rompe com a percepção de que as teorias administrativas são universais, ou seja, há influência da cultura nacional na administração de empresas.

Na busca de ampliar o entendimento e escopo do levantamento bibliográfico desta dissertação, serão apresentados estudos referentes ao desenvolvimento das dimensões de valores culturais. Serão considerados os principais trabalhos sobre os valores culturais nacionais influenciando a administração de empresas.

Inicialmente serão apresentados os primeiros estudos sobre orientação de valores culturais, suas evoluções e considerações. Em seguida serão apresentados os trabalhos de Hofstede (1980, 1991, 1997) e de Trompenaars e Hampden-Turner (1983; 1996; 2000); autores que contribuíram para a evolução do conceito de orientação de valores culturais e de sua influência sobre o processo de integração dentro de organizações, conforme desta Miura (2001). Por fim serão consideradas as diferenças e semelhanças entre estes autores por meio de um quadro comparativo.

2.3.1 O Desenvolvimento das Dimensões de Valores Culturais

Os estudos sobre orientação de valores culturais de Kluckhorn e Strodbeck (1961) têm sido muito utilizados como referencial básico para o desenvolvimento de pesquisas sobre cultura nacional. Os autores identificaram seis dimensões de problemas humanos básicos:

Quadro 3 – Dimensões de Problemas Humanos Básicos e o que cada Dimensão Representa

Dimensões de Problemas Humanos Básicos	A Dimensão Representa
Orientações da natureza básica humana:	Bom, mau, adaptável.
Orientação homem/natureza:	Visão de vida determinista, controle de seu próprio destino, harmonia entre comportamento e natureza.
Orientação de tempo:	Soluções baseadas no passado, presente ou futuro.
Orientação de espaço:	Privado, público ou uma mistura entre os dois.
Orientação para atividades:	Ser, fazer, balanço entre vida e sociedade. Individualista, coletivista, hierárquico.
Orientação para relações humanas:	Individualista, ou orientado para ações de grupo. Dominador, dominado ou harmonioso.

Fonte: Kluckhorn e Strodbeck (1961)

As suposições básicas, por serem inconscientes, freqüentemente influenciam aspectos fundamentais da vida, tais como o modo de perceber, pensar e avaliar a si mesmo e os outros. As suposições estão na base das relações com a natureza e com as outras pessoas (Hall, 1960; Kluckhorn e Strodbeck, 1961; Wallin, 1972; Hofstede, 1980; Laurent, 1983; Trompenaars e Hampden-Turner, 1983 *apud* MIURA, 2001). Kluckhorn e Strodbeck (1961), utilizaram estas

dimensões para considerar os valores como uma maneira distintiva entre culturas. Baseados nestes valores básicos, muitos modelos foram desenvolvidos, destacando uma ou outra dimensão de acordo com o método de pesquisa ou interesse da pesquisa.

Exemplos podem ser encontrados em Hofstede (1980, 1991, 1997) o qual descreve cinco dimensões (individualismo-coletivismo, distância de poder, rejeição à incerteza, masculinidade-feminilidade, orientação em relação ao tempo) ou Trompenaars e Hampden-Turner (1983, 1996; 2000) os quais descrevem sete dimensões (universalismo-particularismo, individualismo-comunitarismo, neutro-afetivo, *status* alcançado-*status* atribuído, específico-difuso, externamente orientado-internamente orientado, tempo sincrônico-tempo sequencial) ou ainda Adler (1991, 1997, 2000) que descreve seis dimensões (percepções que as pessoas de uma determinada sociedade possuem do indivíduo, do mundo, das relações humanas, de atividade, de tempo e de espaço). Por motivo de importância e destaque na literatura acadêmica em administração, foram escolhidas as obras de Hofstede (1980, 1991, 1997) e Trompenaars e Hampden-Turner (1983, 1996; 2000) para descrição e comparação.

Hofstede (1991, p. 5) compreende cultura como “[...] uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou uma categoria de pessoas de outra.” O autor tem investigado as diferenças de valores pertencentes a culturas de diferentes nações, e como elas diferem ao longo das cinco dimensões levantadas, afetando as negociações interculturais, a gestão de *joint ventures* e o desenvolvimento de equipes multiculturais. O modelo de Hofstede foi inicialmente desenvolvido por meio de uma pesquisa de valores relacionada a situações de trabalho, realizada em diferentes países, depois se estendeu para valores culturais entre estudantes de 23 países.

Os estudos de Hofstede permitem uma ampla visão sobre a interferência da cultura em processos e práticas administrativas, desempenhando papel destacado nesta área (SUEN, 1997). Assim sendo, serão apresentados, no referencial bibliográfico, maiores detalhes sobre as pesquisas e as dimensões do modelo conceitual de Hofstede, chamado *Value Survey Model* (VSM), o qual foi desenvolvido para examinar as diferenças de valores como partes de culturas de diferentes nações, verificando que tais diferenças podem ser classificadas em quatro dimensões, depois expandidas para cinco, que são majoritariamente independentes umas das outras (SUEN, 1997).

2.3.1.1 Conceitos e Dimensões Culturais de Hofstede

Em seu primeiro projeto, Hofstede (1980) compara valores relacionados ao trabalho dentre grupos de funcionários das subsidiárias da multinacional IBM em 40 países. As amostras foram criteriosamente levantadas, permitindo o isolamento da pré-socialização em famílias e na escola. A pesquisa partiu da premissa de que a amostra da população de funcionários da IBM escolhida era semelhante em quase todos os aspectos, menos a nacionalidade. Mais tarde a base foi expandida, divididas em 50 países e 3 regiões. (HOFSTEDE, 1991). Os valores dentro dos países estudados foram divididos em 4 fatores, a saber: distância do poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e rejeição à incerteza.

Em seu segundo projeto, Hofstede (1984) pesquisou as diferenças culturais entre estudantes de diferentes países, analisando informações obtidas no *Rokeach Value Survey* (ROKEACH 1968; 1973 *apud* NG *et al* 1982) dentre estudantes de 9 países na região da Ásia. A análise produziu 5 fatores (quatro anteriores e mais o fator orientação em relação ao tempo) quatro deles da pesquisa desenvolvida na IBM. (HOFSTEDE; BOND 1984).

O terceiro projeto examinou, ainda, as diferenças nos valores culturais entre estudantes de diferentes países, sendo que o estudo foi baseado em um questionário delineado por estudantes chineses. Tal questionário, depois de traduzido, foi replicado em estudantes de 23 países ao redor do mundo. A análise dos dados proporcionou uma visão ampla sobre os valores culturais em diversos países e regiões. (HOFSTEDE; BOND, 1984).

Segundo Hofstede (1991), cultura, sendo uma programação coletiva da mente, é determinada pelas interações estabelecidas em sociedade por meio das quais a família, a escola e a comunidade processam o aprendizado dos valores culturais. Neste sentido, a cultura é aprendida e não possui relação com a herança genética do indivíduo. Contudo, o autor distingue a cultura (programação coletiva da mente) da natureza humana (nível mental comum aos seres humanos) e da personalidade do indivíduo (conjunto de programas mentais pessoais e únicos não compartilhados), conforme é apresentado na Ilustração 4:

Ilustração 4 – Níveis da Programação Mental Humana

Fonte: Hofstede (1991)

A seguir, delineiam-se as dimensões do seu modelo:

A primeira dimensão é denominada individualismo-coletivismo e refere-se ao modo como os membros de um grupo preferem agir: como indivíduos ou como membros de um grupo. O individualismo é característico de sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são perdidos, nas quais espera-se que cada um cuide de si mesmo e de sua família. O coletivismo, seu oposto, representa sociedades nas quais as pessoas são integradas em fortes e coesos grupos que ao longo de suas vidas continuam a proteger-se mutuamente em troca de lealdade pouco questionada.

Portanto, o alto grau de individualismo relaciona-se à preferência do povo de um país por ações individuais ao invés de ações como membros de um grupo. Tais preferências são decorrentes da aprendizagem adquirida nos primeiros anos de vida, quando ao enfrentar dificuldades o sujeito não conta com a proteção do grupo. No *ranking* de Hofstede (1991) os países que apresentam o maior grau de individualismo são os Estados Unidos, Austrália e Grã-Bretanha e os países baixos. O coletivismo caracteriza-se por uma forte integração do sujeito com o grupo e os países com maiores características coletivistas são a Guatemala, Equador, Panamá e Venezuela. O Brasil está na 26ª posição, ou seja, na posição intermediária entre individualismo-coletivismo, foi considerado coletivista, tendo em vista este *ranking* possuir 53 posições (50 países e 3 regiões). Hofstede (1984) verifica que, de modo geral, os países ricos são individualistas e os pobres coletivistas.

A segunda dimensão denomina-se distância do poder e é definida como o membro menos poderoso de uma sociedade, de uma instituição ou organização espera e aceita que o poder seja distribuído desigualmente. Esta dimensão refere-se ao grau de desigualdade entre as pessoas de um mesmo país, variando da relativa igualdade (pequena distância do poder) à extrema desigualdade (grande distância do poder). Obviamente todas as sociedades são desiguais, entretanto umas são mais que outras ou se esforçam mais para reduzir as distâncias.

Para uma organização esta dimensão representa a distância hierárquica entre seus membros, a centralização e a autoridade enraizada na programação mental dos seus membros e da sociedade. Não apenas no plano do poder, mas também em relação à dependência das pessoas em relação a outras. Os países que apresentaram maiores distâncias de poder são: Malásia, Guatemala, Panamá, Filipinas, México e Venezuela. Neste *ranking* o Brasil ficou na 14ª posição (intermediário-alto) e os países com menor distância do poder foram Áustria, Israel e Dinamarca.

Comparando os *scores* de distância de poder e individualismo-coletivismo, Hofstede (1984) constatou que existe uma relação entre a distância de poder e o coletivismo: de modo geral os países coletivistas apresentam grande distância hierárquica ao passo que os países individualistas apresentam pequena distância.

A terceira dimensão denomina-se rejeição à incerteza. Relaciona-se com o grau em que a sociedade prefere situações em que existam regras claras sobre o comportamento do indivíduo (situações estruturadas) e evitam-se situações não estruturadas. Sociedades rígidas ou inflexíveis são aquelas que possuem alto índice de rejeição à incerteza. Sociedades flexíveis apresentam baixo índice de rejeição à incerteza. A idéia de que ‘o que é diferente é perigoso’ prevalece em países que apresentam alto grau de rejeição à incerteza (sociedades rígidas), tais como a Grécia, Portugal, Guatemala, Uruguai, Bélgica, El Salvador, Japão e antiga Iugoslávia. Estas sociedades tendem a controlar a incerteza por meio de três maneiras diferentes, na busca de segurança e de evitar riscos, conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Formas de controle de incertezas para as sociedades

Tecnológica:	No sentido mais amplo do termo, a tecnologia permite ao homem se proteger dos perigos da natureza e se proteger dos outros homens.
Jurídica:	Pela lei e pela formalização de regras e instituições a sociedade pode se proteger de comportamentos vistos como inadequados.
Religiosa:	Deve ser entendida como a adesão a uma ideologia ou sistema de valores, na busca de diminuir a incerteza do que há por vir, aceitar o presente e transcender a realidade pessoal. Sociedades com alto grau de incerteza buscam verdades absolutas e apresentam pouca tolerância a outras religiões, ideologias ou pensamentos distintos, ao passo que o baixo grau de incerteza permite a sociedade ver a tradição com certa relatividade e empirismo.

Fonte: Hofstede (1987)

Por outro lado, a idéia de que ‘o que é diferente é curioso’ está presente nos países que apresentam sociedades flexíveis, ou seja, apresentam baixo índice de rejeição à incerteza. Exemplos destes países são Cingapura, Jamaica, Dinamarca, Suécia. O Brasil está posicionado em 21/22ª posição no *ranking*, ficando entre intermediário e alto.

A relação entre o grau de incerteza e a distância hierárquica, segundo Hofstede (1991), permite analisar as soluções de problemas organizacionais e os modelos implícitos utilizados para tanto. Os países latinos da Europa e da América, os países do mediterrâneo (como a antiga Iugoslávia, Grécia e Turquia), além do Japão e Coréia apresentam altos índices para as duas dimensões e assim apresentam padronização nos processos de trabalho como mecanismos de coordenação. Os outros países asiáticos combinam grande distância hierárquica e baixo grau de incerteza, adotando a supervisão como mecanismo de coordenação.

Os países germanofônicos, compreendendo Israel e marginalmente a Finlândia, apresentam pequena distância hierárquica e um alto controle da incerteza, padronizando as habilidades como mecanismo de coordenação. Um baixo *score* nas dimensões distância hierarquia e controle da incerteza aparecem para a Dinamarca, Suécia, Grã-Bretanha e Irlanda nos quais os ajustes mútuos são usados como mecanismos de coordenação.

Quando relacionadas as dimensões de alta rejeição à incerteza e alto individualismo, a sociedade tende a possuir regras explícitas e escritas e as sociedades com alta rejeição à incerteza e coletivistas possuem regras implícitas e fundamentadas na tradição; quanto aos conflitos, tendem a serem resolvidos pela repressão.

A quarta dimensão denomina-se masculinidade-feminilidade: a masculinidade refere-se às sociedades nas quais os gêneros são claramente distintos (homens são mais assertivos, duros e voltados para o sucesso material, enquanto mulheres são mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida); feminilidade pertence a sociedades nas quais os papéis dos gêneros estão sobrepostos (homens e mulheres são modestos, carinhosos e preocupados com a qualidade de vida). (HOFSTEDE, 1991, p.82).

Desta forma, a dimensão masculinidade consiste no grau em que valores como desempenho, sucesso e competitividade, relacionados ao papel masculino na maioria das sociedades, prevalecem sobre valores associados predominantemente ao papel da mulher, ou seja, a busca de qualidade de vida, os cuidados com os desamparados, desprezados ou desprotegidos e as ações solidárias.

Na maioria dos países há diferenças entre os papéis masculinos e femininos. Quando estas diferenças são grandes, Hofstede (1991) considera que os valores dominantes são masculinos e pode-se dizer que a sociedade é rigorosa com o seu povo (sociedade de desempenho). Neste caso, mesmo as mulheres assumem os valores relacionados à competitividade, desempenho e sucesso, muito embora em uma escala menor que a apresentada pelos homens. O país com maior índice de masculinidade é o Japão seguido da Alemanha, Áustria, Suíça e alguns países latinos como a Venezuela, o México e a Itália.

No entanto, os valores dominantes serão femininos quando o país possuir pequenas diferenças entre os papéis masculinos e femininos. Os valores deste tipo de sociedade estão voltados para aspectos relacionados ao bem-estar social das pessoas e à proteção das minorias. Em uma sociedade feminina, os homens igualmente valorizam o bem-estar social, a proteção do povo e a preocupação com a manutenção de boas relações. Os países com o índice mais baixo, ou seja, países com uma maior dimensão feminina são os países nórdicos, os países baixos, a Costa Rica, Iugoslávia e Chile. O Brasil apresenta-se na 27ª posição, intermediário-baixo, no *ranking*, embora, ainda sim, seja considerado uma sociedade masculina.

Hofstede (1991) relaciona masculinidade e rejeição à incerteza afirmando que baixa rejeição à incerteza permite maior abertura para lidar com riscos não familiares, ao passo que alta masculinidade permite se importar mais com coisas viáveis. E que esta combinação explicaria, de certa forma, o espírito empresarial norte americano. (SUEN, 1997).

A quinta dimensão decorre de uma pesquisa de Michel Bond que analisou possíveis vieses nas dimensões de Hofstede por ter desenvolvido o questionário a partir de valores culturais do ocidente. A pesquisa de Bond reproduz uma nova dimensão ligada aos valores da filosofia de Confúcio e não encontrou a dimensão rejeição a incerteza. (SUEN, 1997).

Após analisar os estudos de Bond, Hofstede (1991) acredita que a preocupação ocidental por uma verdade absoluta em oposição ao conceito de virtude oriental seria o motivo de não ter sido levantada esta dimensão em seu estudo e também pela composição do questionário a partir de valores culturais do ocidente. Da mesma forma, a dimensão rejeição a incerteza, ligada à busca de verdades não foi encontrada na pesquisa de Bond. Hofstede incorporou essa quinta dimensão, chamando-a de orientação em relação ao tempo: orientação de longo prazo e sua oposição, orientação de curto prazo.

A dimensão ‘preocupação com o tempo’ busca identificar se a cultura se preocupa com a gratificação de necessidades no curto ou longo prazo. Ou seja, o passado é orientado em direção às futuras realizações, além de considerar o senso de vergonha e honra, incluindo valores como orientação para o futuro, hábitos de poupança, perseverança, preocupação com a tradição e com obrigações sociais. (HOFSTEDE, 1991).

Outros autores se preocuparam com esse assunto, tais como Hampden-Turner e Trompenaars, os quais reconhecem que os padrões culturais e que a diversidade cultural fornece, por um lado, uma vasta oportunidade de aprendizado, mas, por outro, apresenta-se como um desafio, pois afetam a administração e os negócios em razão das potenciais situações de conflito. (MIURA, 2001).

2.3.1.2 Dimensões Culturais de Hampden-Turner e Trompenaars

Hampden-Turner e Trompenaars (1983; 1996; 2000) apresentam, na evolução de suas publicações, vários estudos sobre o efeito da cultura em administração, ou seja, sobre como as diferentes orientações de valores presentes nas culturas nacionais afetam os negócios.

Em suas pesquisas observaram executivos com ocupações similares e as diferentes orientações culturais diagnosticadas e analisadas são o resultado de mais de 20 anos de pesquisas acadêmicas e trabalho de campo em sete países capitalistas: Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Suécia, Holanda, França e Japão, escolhidos por conveniência. (MIURA, 2001).

As pesquisas trazem como contribuição a proposta de modelos gerais dos sete diferentes modos de capitalismo, explicando de modo não prescritivo as diferenças entre as culturas e revelando que algumas formas de capitalismo podem ser mais sustentáveis do que outras. (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1983).

Tais orientações culturais determinam o modo pelo qual cada cultura se distingue das outras, ou seja, cada cultura escolhe soluções específicas para certos problemas universais, relacionados com as pessoas, com o tempo e com o ambiente:

Quadro 5 – Dimensões de valores culturais de Hampden-Turner e Trompenaars

Relações com pessoas	Universalismo <i>versus</i> particularismo: relaciona-se com a avaliação que os indivíduos fazem do comportamento de outra pessoa diante da necessidade estrita de respeitar regras e leis universais ou preferência pela consideração do contexto e das relações de amizade.
	Individualismo <i>versus</i> comunitarismo: relaciona-se respectivamente com a preferência do indivíduo por seu próprio <i>self</i> ou pela consideração à comunidade em primeiro lugar.
	Neutro <i>versus</i> afetivo: explora o papel da razão e da emoção nas relações interpessoais.
	Status alcançado <i>versus</i> status atribuído: refere-se ao critério valorizado para outorgar status a uma pessoa.
	Específico <i>versus</i> difuso: está relacionada com o modo pelo qual as pessoas se envolvem em áreas específicas da vida das outras pessoas ou como se envolvem difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente.
Relações com o ambiente	Externamente orientado <i>versus</i> internamente orientado: refere-se às atitudes do homem em relação ao ambiente.
Relações com o tempo	Tempo sincrônico <i>versus</i> tempo seqüencial: relaciona-se com a atitude das pessoas em relação ao tempo, ou seja, há pessoas mais orientadas para o futuro enquanto outras são mais orientadas para o passado. Os autores analisam como o passado, o presente e o futuro se relacionam nas diferentes culturas.

Fonte: Autor, baseado em Hampden-Turner e Trompenaars (1983; 1996; 2000); Miura (2001).

Em função destas orientações de valores culturais, diferentes culturas escolhem formas distintas para resolver problemas. As similaridades e diferenças entre as dimensões culturais levantadas por Hofstede (1980, 1991) e Hampden-Turner e Trompenaars (1983; 1996; 2000) serão comparadas no Quadro 6, por meio de um resumo, com o objetivo de facilitar o entendimento.

2.3.1.3 Comparação entre as Dimensões Culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars

Quadro 6: Comparação entre as dimensões de valores culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars

As sete dimensões de culturas nacionais de Hampden-Turner e Trompenaars	As cinco dimensões de culturas nacionais de Hofstede
<p>Universalismo versus particularismo: aplicação do ‘melhor modo’ de administrar e/ou apresentação de regras padronizadas em contraposição à tomada de decisão baseada em casos específicos, influenciada por relações de amizade.</p> <p>Individualismo versus coletivismo: visão que as pessoas têm de si mesmas, primeiramente como indivíduos ou como parte de um grupo ou comunidade.</p> <p>Neutro versus emocional: a objetividade e o desprendimento de emoções em contraposição à demonstração das emoções.</p> <p>Específico versus difuso: destaca os negócios realizados com base unicamente em contratos em contraposição aos negócios realizados com base em envolvimento pessoais.</p> <p>Status alcançado versus status atribuído: as pessoas são avaliadas com base em suas realizações em contraposição às avaliações recebidas de acordo com os antecedentes (família, origem, educação) da pessoa.</p> <p>Atitude em relação ao ambiente (Orientações Internas versus externas): compara indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas assim como o ambiente em contraposição àqueles que se vêem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.</p> <p>Tempo sincrônico versus tempo seqüencial: relaciona-se com a atitude das pessoas em relação ao tempo, ou seja, há pessoas mais orientadas para o futuro enquanto outras são mais orientadas para o passado.</p>	<p>Individualismo versus coletivismo: quando os laços entre os indivíduos são perdidos com cada um cuidando de si mesmo e de sua família mais do que pertencendo a um forte, coeso e mais amplo grupo.</p> <p>Distância do poder: quando os membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.</p> <p>Rejeição à incerteza: quando os membros de uma cultura sentem-se ameaçados por situações incertas e desconhecidas.</p> <p>Masculinidade versus feminilidade: a distinção entre um quadro de valores e atitudes usualmente associados com homens (por exemplo, assertividade e competitividade) e aquele usualmente associado com mulheres (por exemplo, preocupação com pessoas, valores ligados às relações cooperativas).</p> <p>Orientação em relação ao tempo: gratificação de necessidades no longo prazo <i>versus</i> no curto prazo, em que o passado é mais orientado em direção ao futuro, enfatizando o valor de perseverança e da economia. Valoriza o senso de vergonha ou honra. (esta quinta dimensão emergiu da pesquisa com populações chinesas e tem sido chamada de ‘Dinamismo do Confucionismo’ ou orientação em relação ao tempo).</p>

Fonte: Adaptado de Child e Faulkner *apud* Miura (2001, p. 33)

Pelo Quadro 6 é possível perceber a sobreposição de algumas dimensões culturais, tal como a dimensão individualismo *versus* coletivismo. “A despeito das críticas e contestações às sobreposições, deve-se considerar a importância das contribuições dos autores para o avanço das pesquisas na área de comportamento organizacional e da gestão intercultural.” (MIURA, 2001, p. 53).

Segundo Hofstede (1991), além das dimensões de valores culturais, a cultura profissional, bem como os valores e normas estabelecidos pela cultura corporativa exercerão influência sobre a percepção das necessidades individuais e grupais, sobre a escolha de comportamentos

e atitudes, e o respeito às normas. Neste sentido, a próxima seção aborda o tema cultura organizacional. Inicialmente é apresentada a evolução do conceito. Na sequência são apresentadas as principais definições, a diferenciação de culturas organizacionais e as principais tipologias encontradas na literatura.

2.4 Cultura Organizacional

O tema ‘cultura organizacional’, no final da década de 60, foi alvo de vários estudos na área de administração de empresas. Diversos estudiosos interessaram-se pelo assunto, dando origem a muitas pesquisas, nas quais se correlacionou cultura organizacional e gerenciamento, cultura organizacional e mudança organizacional, tipologias em cultura organizacional, entre outros estudos.

De acordo com Motta (1997), no início do debate a cerca de cultura organizacional esta era percebida, essencialmente, como um aspecto da introdução de nova tecnologia ou racionalidade administrativa. Até o final da década de 60 e início da década de 70, as organizações eram vistas, de forma geral, como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas, por meio de níveis verticais, departamentos, relações de autoridade entre outros.

Perceber as organizações como culturas e considerar as atitudes, os hábitos e os comportamentos dos indivíduos a partir de padrões culturais nacionais ou organizacionais, no sentido de possuírem um sistema de convicções compartilhado, é um fenômeno relativamente recente. Segundo Crozatti (1998, p.11), “[...] hábitos, atitudes e comportamento resultam das características de uma cultura. Os hábitos são as ações realizadas pelo indivíduo em resposta aos condicionamentos culturais.” As atitudes são “[...] ações conscientes, ou seja, tomadas como resposta racional a uma informação. O que diferencia hábitos de atitudes é o diferente nível de racionalidade existente.” (*Ibid*, p. 12). Quanto ao comportamento, é “[...] o conjunto de hábitos e atitudes observados, razoavelmente padronizados em um grupo de pessoas, que expressa sua identidade e nível de coesão.” (*Ibid*, p. 12).

Na década de 80, a análise da cultura da organização, de acordo Turner (1986) e Smircich (1983), surge como resposta ao declínio americano e a ascensão japonesa. O interesse nas

diferenças culturais procura compreender limitações do potencial analítico, aspectos estruturais e os limites dos métodos positivistas em torno da cultura nacional dos dois países. Morgan (1996, p. 111) acredita, ainda, que a análise das organizações a partir da abordagem cultural amplia-se na década de 80 como consequência da

mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise de petróleo da OPEP em 1973, bem como [d]a crescente internacionalização de grandes corporações, [...] aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional.

Nas décadas seguintes, o conceito de cultura diversifica-se, embora ainda bastante ligado à antropologia e os autores desenvolvem diferentes teorias, conceitos e tipologias, em função de pressupostos acerca dos domínios social e cultural. (BALDI; LOPES, 1997).

Freitas (1991a) destaca que os elementos mais relevantes e mais freqüentemente citados na literatura existente são: os valores, as crenças, os pressupostos, os ritos, os rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, a comunicação e as normas.

Schein (1990), um dos primeiros autores sobre a cultura organizacional nos anos 60 (CORREIA; MOURA, 2001), afirma que a concepção de cultura organizacional é bem atual e que, embora as idéias sobre normas grupais e clima tenham sido utilizadas por um longo tempo pelos psicólogos, o conceito de cultura tem-se delineado somente em décadas recentes. Afirma, também, que o clima organizacional é apenas uma manifestação superficial da cultura. Conseqüentemente, pesquisar sobre o clima não resulta numa profunda análise da finalidade organizacional. É necessária a análise da variação do clima e das regras para o conhecimento dos aspectos e dos conteúdos culturais.

A definição de Schein (*apud* FLEURY; FISCHER, 1989, p. 20) sobre cultura é:

[...] um conjunto de pressupostos básicos [...] que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Schein (1990) a cultura organizacional compreende três níveis: de artefatos visíveis (*layout*, modo como as pessoas se vestem, documentos públicos etc.), dos valores que regem o comportamento das pessoas (exprimem o que as pessoas sustentam ser o motivo do seu

comportamento) e dos pressupostos inconscientes (forma como as pessoas percebem, pensam e sentem).

Schein (1990) considera, ainda, que para desvendar a cultura de uma organização é necessário trazer à tona seus pressupostos básicos e perguntar sobre: a natureza das relações humanas, a concepção sobre a natureza humana (boa, má ou neutra), a natureza da realidade (o que é verdade e o que não é, se a verdade da organização é desvendada ou encoberta).

Schein (1985) acredita que a criação de uma cultura organizacional, em grande parte, é influenciada pelos fundadores da empresa. Estes possuem uma maneira de perceber a organização e procuram contratar e manter uma equipe que pense e sinta as coisas da mesma forma que eles. Ainda, os fundadores doutrinam e socializam os funcionários de acordo com sua própria maneira de pensar e sentir. Assim, o comportamento dos fundadores opera como um modelo a ser seguido e encoraja os funcionários a seguirem esse mesmo comportamento, transmitindo seus valores, convicções e premissas. Se a empresa obtém sucesso com esse modelo e com a forma de pensar e agir, a personalidade dos fundadores torna-se parte integrante da cultura da organização.

Quando a organização adquire, o que Robbins (2002) chamou de ‘permanência institucional’, os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto-evidenciados para seus membros e assim a institucionalização organizacional “[...] passa a ter um valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz. Ela adquire imortalidade.” (Robbins, 2002, p. 498). A afirmação encontra respaldo em Selznick (1948) ao alegar que a institucionalização organizacional representa a conquista, por parte da empresa, de uma vida própria, independente de seus fundadores ou quaisquer de seus membros, a empresa adquire imortalidade.

Segundo Schein (1985), em cada estágio de crescimento organizacional existem funções específicas para a cultura organizacional, conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 – Estágio de Crescimento Organizacional e a Função da Cultura Organizacional

Estágio de Vida da Organização		Função da Cultura para a Organização
Nascimento e Primeiros Estágios de Crescimento::	Empresa familiar:	A cultura é fonte de identidade do fundador e mantém a organização unida.
	Sucessão da empresa familiar:	Os sucessores verificam se preservarão ou mudarão os valores culturais. A cultura se torna um campo de batalha entre sucessores conservadores e liberais e a integração cultural declina à medida que são formadas subculturas.
Meia-Vida Organizacional:	Desenvolvimento de novos produtos; integração vertical; expansão geográfica; fusões e aquisições:	Estágio em que surgem oportunidades de gerenciamento e análise de possíveis necessidades de mudanças culturais.
Maturidade Organizacional:	Maturidade dos mercados:	A cultura organizacional desempenha a função de inovações incrementais nos produtos e serviços da empresa.
	Estagnação ou estabilidade interna:	A cultura preserva as glórias do passado. É valorizada como fonte de auto-estima e preservação.
	Falta de motivação para mudar:	A mudança cultural é necessária e inevitável. Entretanto devem ser analisados quais os elementos da cultura que podem ou devem sofrer mudanças.
	Transformação:	Devem ser identificados os elementos essenciais da cultura para serem preservados e é possível uma mudança cultural de elementos inadequados.
	Destruição; falência e reorganização:	A cultura muda drasticamente pela inadequação dos elementos culturais presentes na organização. Ocorrem mudanças e substituições de pessoas chaves da empresa.

Fonte: Autor, baseado em Schein (1985, *passim*).

O processo de criação de uma cultura, para Schein (1985), depende muito do que foi realizado antes e do grau de sucesso alcançado. Assim, os costumes, as tradições e a maneira adotada de realizar as tarefas são perpetuados ao longo do tempo, tendo como base os sucessos alcançados. Levando ao que o autor considera como a fonte primária da cultura organizacional: os fundadores. Entretanto, com o crescimento da empresa, a cultura organizacional desempenha diferentes funções e apresenta necessidade e oportunidades de gerenciamento. Pelo Quadro 7, é possível considerar o estágio de vida da empresa e a função da cultura no estágio, bem como as possibilidades e necessidades de mudança cultural.

Em relação à mudança cultural, O'Reilly e Chatman (1996) acreditam que a cultura organizacional desempenha diversas funções nas empresas:

- define fronteiras, criando distinções entre uma organização e outra;
- proporciona um senso de identidade aos seus membros;
- facilita o comprometimento do grupo de funcionários por colocar a organização acima dos interesses individuais;

- permite a estabilidade do sistema social interno da organização.

Estes autores consideram que a cultura organizacional é a argamassa social que mantém a organização coesa, fornecendo os padrões adequados de comportamento. Assim sendo, a cultura passa a ser um mecanismo de controle que orienta e proporciona forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. (O'REILLY; CHATMAN, 1996).

A partir do momento em que a cultura organizacional está estabelecida, Harrison e Carroll (1991) concluem que a empresa adota uma série de práticas para mantê-la e reforçá-la, tais como os processos de seleção, a forma de avaliar o desempenho esperado, os treinamentos oferecidos, a maneira como o desenvolvimento de carreira e os processos de promoção são moldados, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização, assegurando que os funcionários se ajustem e adotem os valores culturais da empresa, por proporcionar um conjunto de experiências similares.

Pesquisas desenvolvidas por O'Reilly III *et al* (1991) e Chatman e Jehn (1994) indicam que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência cultural de uma organização:

Quadro 8 – Características que capturam a essência cultural de uma organização

Inovação e levantamento de riscos:	Grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
Atenção aos detalhes:	Grau em que se espera precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos funcionários;
Orientação para os resultados:	Grau em que os dirigentes enfocam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los;
Orientação para as pessoas:	Grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização
Orientação para a equipe:	Grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos;
Agressividade:	Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
Estabilidade:	Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraposição ao crescimento.

Fonte: Autor, adaptado de O'Reilly III, Chatman e Caldwell, 1991, p. 487-516; Chatman e Jehn, 1994, p. 522-523.

Smircich (1983), em sua obra, reúne os significados do conceito de cultura organizacional e conclui que a literatura trata o assunto a partir de dois pressupostos: natureza humana e natureza da organização. Segundo Santos (1998), Baldi (1998) e Baldi e Lopes (1997) a sistematização de Smircich (1983) acarreta divergências nas abordagens da relação

organização-cultura, subdividindo o grupo que a estuda como uma variável crítica ou como uma metáfora básica. De forma sumarizada, a reunião dos significados do conceito de cultura organizacional realizada na literatura por Smircich (1983) é a seguinte:

Quadro 9 – Sistematização do Significado do Conceito de Cultura na Análise Organizacional com base na Literatura Pesquisada por Smircich (1983)

Metáfora Básica:	Autores que consideram a cultura a partir de uma abordagem da natureza humana desenvolvem uma metáfora da cultura como algo que a organização é, e a avaliação é centrada nos aspectos simbólicos, ideais e expressivos da cultura organizacional.	
Variável Crítica:	Autores que consideram a cultura a partir de uma abordagem da natureza da organização desenvolvem uma análise da cultura como uma variável crítica, a qual é sintetizada como um elemento que a empresa possui e abrange a eficácia do ajuste dos empregados com os objetivos corporativos. Esta noção de cultura organizacional destaca a homogeneidade de valores compartilhados. E a empresa utiliza rituais, ritos, histórias e linguagem para gerar essa homogeneidade. Sendo a cultura organizacional uma variável, pode ser avaliada e classificada como:	Variável Independente ou Externa: A consideração da cultura é por meio das diferenças culturais nas práticas organizacionais pressupondo que a cultura é conduzida à organização por seus membros. Esta noção considera a cultura como uma força externa, absorvida pela organização por meio de seus membros que pertencem à cultura do meio-ambiente ao qual estão inseridos.
		Variável Dependente ou Interna: A consideração da cultura é por meio de uma visão sistêmica como variável dependente ou interna baseando na teoria sistêmica. Agrega aos estudos estrutura, tamanho e tecnologia. A variável é subjetiva, produto do desempenho humano. Os autores centram suas pesquisas na predição, generalização, causalidade e controle do comportamento dos membros organizacionais. (BALDI; LOPES, 1997).

Fonte: Autor, baseado em Smircich (1983) e Baldi e Lopes (1997).

Segundo Rodrigues (1991), a subdivisão de Smircich (1983) caracteriza, sociologicamente, o debate em torno da realidade como fato social ou como socialmente construída. A cultura organizacional considerada como uma variável é algo que a organização possui. Segundo Santos (1998, p. 8) os pesquisadores que seguem a primeira abordagem, ou seja, a cultura entendida como uma metáfora básica “[...] buscam compreender como a organização pode realizar melhor suas atividades, adaptando a cultura organizacional de acordo com a necessidade de controle dos dirigentes.”

A concepção de Smircich (1983) na segunda abordagem foca a eficácia do ajustamento dos indivíduos aos objetivos organizacionais, ressaltando a homogeneidade de valores compartilhados e procura entender como a organização pode realizar melhor suas atividades, adaptando a cultura organizacional de acordo com a necessidade de controle dos dirigentes. Meek (1988) acredita que as concepções de cultura organizacional de Smircich (1983) refletem o emprego do paradigma estrutural-funcionalista na análise de uma empresa.

Existem estudiosos que concebem a cultura de uma organização como um aspecto desenvolvido e repassado aos seus membros de formas diversificadas, como é o caso de Certo e Peter (1993), para quem as culturas organizacionais são desenvolvidas e reforçadas de diversas formas. Sugerem que há mecanismos de desenvolvimento cultural primários e secundários:

Quadro 10 – Mecanismos de Desenvolvimento Cultural

Mecanismos Primários:	<ul style="list-style-type: none"> — os fatos que os líderes observam mais atenciosamente e o que medem e controlam; — como esses líderes reagem ante incidentes críticos e crises organizacionais; — o papel que exercem ao deliberar, modelar, ensinar e conduzir; — quais critérios adotam na distribuição de recompensas e posições.
Mecanismos Secundários:	<ul style="list-style-type: none"> — o desenho e a estruturação da organização; — seus sistemas e procedimentos; — o projeto de espaço físico, fachadas e edifícios; as histórias, lendas, mitos e parábolas sobre eventos e pessoas importantes; — modo como são conduzidas as declarações formais da filosofia, credos e privilégios da organização.

Fonte: Autor, baseado em Certo e Peter (1993, p. 173).

Várias pesquisas têm procurado diferenciar culturas organizacionais fortes de fracas e o que essa diferença representa ou proporciona para a organização. De forma geral, a constatação de diversos autores é a de que as culturas organizacionais mais fortes geram um impacto maior no comportamento de seus empregados, na forma como os valores são disseminados, compartilhados e acatados e apresentam uma rotatividade menor comparativamente às culturas organizacionais mais fracas. Ainda, uma cultura organizacional forte oferece aos funcionários uma clara compreensão da forma como a empresa é organizada e como as coisas são desenvolvidas, proporcionando estabilidade, embora possa tornar-se um obstáculo às mudanças.

Culturas organizacionais fortes produzem maior aceitação dos valores essenciais, maior comprometimento com esses valores, ampliação do grau de compartilhamento e intensificação desse compartilhamento entre os membros, maior controle comportamental e maior clareza e precisão do que se espera dos funcionários em termos de atitudes, comportamentos e conhecimentos, além de gerar hábitos e características de desempenho mais parecidas e próximas entre os membros. Assim, em uma cultura organizacional forte, a unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. As culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais

diretamente relacionadas com a redução da rotatividade. (MOWDAY *et al*, 1982; WIENER, 1988; GORDON; DITOMASO, 1992).

Ou seja, proporciona uma mesma percepção mantida e compartilhada pelos seus membros. Mesmo indivíduos com diferentes históricos pessoais, níveis hierárquicos e qualificação profissional tendem a descrever a cultura em termos semelhantes. (MEYERSON; MARTIN, 1987; FROST *et al*, 1991). Entretanto, esse reconhecimento comum sobre a cultura organizacional não significa, contudo, que não coexistam subculturas dentro de uma mesma organização.

A maioria das grandes empresas apresenta uma cultura dominante e diversas subculturas. Enquanto a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, as subculturas tendem a refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros e podem surgir em departamentos específicos ou áreas geográficas distintas. A subcultura inclui os valores essenciais da cultura dominante, além dos valores específicos daquele departamento. (SACKMANN, 1992; ZAMMUTO, 1995; HOFSTEDE, 1998; HOBBS, 2002).

Em relação ao gerenciamento e a mudança cultural, Hofstede (1991) afirma que, embora a cultura seja uma característica flexível, modificá-la exige grande esforço. Modificações estruturais significam a aproximação e a abertura de outros departamentos, a união ou a separação de atividades e a mudança de pessoas ou de grupos geograficamente.

O autor acredita que, quando as pessoas mudam, individualmente de grupo, ocorre adaptação à cultura de seu novo meio e quando as pessoas mudam como grupos, elas trazem sua cultura conjuntamente. Isso porque as pessoas em grupos desenvolvem, como parte da sua cultura, caminhos de interação que são completamente estáveis e difíceis de mudar. Modificar a cultura significa que todas as relações interpessoais têm que ser renegociadas.

Contudo, se forem aplicadas ou forçadas mudanças, há uma grande chance de que aspectos indesejáveis da antiga cultura sejam assimilados. Para o autor, modificações de processos significam novos procedimentos; eliminação ou estabelecimento de novos controles; automação ou desautomação; alterações nos canais e formas de comunicação ou introdução de novas redes. (HOFSTEDE, 1991, p. 201).

Tomei e Adelson (1998) acreditam que a mudança cultural tem sido foco de vasto material bibliográfico. As autoras realizaram uma pesquisa com profissionais de Recursos Humanos e consultores brasileiros de grandes empresas nacionais e multinacionais, estatais e de capital aberto e constataram que transformações organizacionais, na implantação de novas práticas administrativas, causam impactos em função dos mais diversos desdobramentos das práticas comportamentais, mas não causam efetivas mudanças na cultura organizacional.

Segundo as autoras, transformações organizacionais ocorrem quando a cultura organizacional modifica-se. Quando não ocorre a mudança cultural as modificações propostas por novas metodologias administrativas são apenas superficiais. As autoras ainda abordam a questão em relação ao comportamento organizacional, nos níveis individuais e grupais. Acreditam que é importante compreender o processo de mudança cultural durante a mudança das práticas gerenciais.

As autoras concluem que empresas com cultura organizacional mais permeável permitem mudanças administrativas melhores disseminadas e absorvidas do que empresas culturalmente fechadas, coesas e conservadoras. Se a empresa é flexível e acostumada a mudanças, a absorção de novas metodologias administrativas é mais fácil, embora, mesmo neste caso, falte aos gestores uma visão global da companhia, de sua cultura e identidade. As autoras argumentam que se pode mudar o organograma, redefinir papéis funcionais e o gerenciamento de Recursos Humanos, entretanto, essas mudanças não são perpetuadas no longo prazo, quando não ocorre uma alteração significativa na cultura da corporação.

Deal e Kennedy (1982) acreditam que a mudança cultural é a parte mais complexa em um processo de transformação organizacional e quanto mais forte for a cultura mais difícil será sua mudança e maior a resistência à implementação de novas políticas organizacionais ou práticas administrativas. Afirmam que a maior influência na cultura organizacional é o ambiente dos negócios e o ambiente social na qual está inserida. Assim, a cultura da empresa é influenciada pelo ambiente de negócios e incorpora fatores de mercado. Segundo os autores, os fatores de mercado são, primeiramente, o risco associado às atividades gerenciais e em segundo lugar a rapidez no processo de comunicação descendente em relação às decisões e às estratégias. Definidas essas premissas, os autores desenvolveram uma tipologia de cultura, conforme Quadro 11:

Quadro 11 – Tipologia de Cultura de Deal e Kennedy (1988)

Tipo de Cultura	Características
Cultura Macho (Tough Guy/Macho Culture):	Este tipo combina alto risco e rápida velocidade de <i>feedback</i> . Geralmente ocorre em culturas organizacionais jovens que enfatizam a velocidade e alta competição interna. Os heróis são os empregados que tomam decisões rápidas, aceitam os riscos e são competitivos e apresentam alta performance.
Cultura Trabalho Duro/Divertido (Work Hard Play Hard):	Este tipo combina baixo risco e rápida velocidade de <i>feedback</i> . A cultura valoriza o volume geral de operações e serviços em detrimento da contribuição individual. A empresa se preocupa com o desempenho no curto prazo e não com ações para o longo prazo.
Cultura de Apostar na Empresas (Bet-Your-Company):	Este tipo combina alto risco e lenta velocidade de <i>feedback</i> . A cultura organizacional valoriza o futuro e as decisões visam à sobrevivência no longo prazo. Desenvolvimento constante e pesquisas em melhorias são comuns. As pessoas compartilham conhecimentos. Em geral são autogeridas, embora respeitem a autoridade e a competência técnica.
Cultura de processo (The Process Culture):	Este tipo combina baixo risco com lento <i>feedback</i> . A preocupação maior é com o processo e as rotinas, procura-se a perfeição técnica, proteção e integridade dos sistemas organizacionais. Os valores privilegiam os padrões e procedimentos. O impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é praticamente inexistente.

Fonte: Autor, baseado em Deal e Kennedy (1982, *passim*)

A concepção de cultura organizacional desenvolvida por Sethia e Von Glinow (1985) estabelece uma interdependência entre o sistema de recompensas adotado pela organização e sua cultura. A cultura pode estar conectada a uma preocupação com as pessoas, alinhada à busca de comprometimento da empresa e com o bem estar dos funcionários ou conectada com uma busca por performance, preocupando-se com um maior desempenho dos funcionários em termos de políticas de recursos humanos adotadas.

A partir dessas duas possibilidades, as autoras desenvolveram uma tipologia que depende do nivelamento da orientação (alta ou baixa) tanto para as pessoas quanto para o desempenho da empresa. A tipologia distingue a cultura organizacional conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12 – Tipologia de Cultura de Sethia e Von Glinow (1985)

Tipo de Cultura	Orientação de Desempenho
Cultura Apática:	A cultura organizacional apresenta uma falta de interesse ou mesmo indiferença em relação ao desempenho dos funcionários. A liderança é inepta e alienada e reflete ou é reflexo de um estado de desmoralização e cinismo na organização.
Cultura Cuidadosa:	A preocupação principal é o bem estar dos empregados e não há imposição de um alto padrão de desempenho. Geralmente refere-se a uma cultura paternalista com relação às políticas de recursos humanos.
Cultura Exigente:	A preocupação principal é com um alto desempenho. Normalmente o sistema de recompensas é variável como forma de incentivar uma maior performance do funcionário e aumentar a competitividade entre as pessoas.
Cultura Integrativa:	Preocupação simultânea com pessoas e com as expectativas de desempenho. A empresa procura valorizar as pessoas e para obter maior desempenho por meio de desafios significativos.

Fonte: Autor, baseado em Sethia e Von Glinow (1985, *passim*)

Sethia e Von Glinow (1985) acreditam que o sistema de recompensas da empresa deve ser compatível com a cultura organizacional e, assim sendo, os esforços da empresa em criar, reforçar ou mudar a cultura terão maior probabilidade de sucesso somente se tais esforços são acompanhados por esforços em projetar um sistema cultural compatível com o sistema de recompensas adotado pela empresa. “Se o sistema de recompensas está em harmonia com a cultura, reforçará e revigorará a cultura, mas se é inconsistente com a cultura, então minará e invalidará a cultura.” (SETHIA; VON GLINOW, p. 418).

Handy (1994) desenvolveu uma tipologia de cultura organizacional na qual analisa como os canais de poder determinam estruturas e sistemas na empresa. Segundo Silveira (1997), Handy (1994) amplia os critérios usados por outros autores em sua tipologia ao acrescentar, na base de seu modelo, o poder e a influência: o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem e como as coisas podem ser mudadas. Handy (1994) acredita que como a cultura organizacional está relacionada com diferentes suposições internas na empresa, isto resulta em diferentes estruturas, estilos administrativos, procedimentos, normas e sistemas de recompensa.

A tipologia de Handy (1994, p. 14) associa-se à mitologia grega ao relacioná-la com deuses da Grécia antiga: “Os deuses foram escolhidos ou criados para representar certas características do mundo tal como o viam. Representavam determinadas coisas e, até certo ponto, podia-se escolher o deus por compartilhar os valores e interesses que ele representava.”

Para Handy (1994), os gregos percebiam a religião como costume e símbolos ao invés de uma teologia formal. No Quadro 13 são apresentadas as principais características de seu modelo:

Quadro 13 – Tipologia de Cultura de Handy (1994)

Tipo de Cultura	Características
Cultura do Poder ou Clube:	<ul style="list-style-type: none"> – é característico de pequenas empresas; – simbolizado por uma teia de aranha e relacionado ao deus Zeus; – é uma cultura organizacional forte na qual existem poucas regras formais e procedimentais; – a estrutura de divisão do trabalho é definida pelas funções ou pelos produtos; – os indivíduos são selecionados por entrevistas pessoais e apresentações em ambiente social (exemplo: almoço de negócios); – os empregados são valorizados e avaliados pelos resultados; – o poder é centralizado, as decisões são rápidas e ocorrem por meio de empatia, informalidade, afinidade e confiança; – a empresa reage rapidamente ao ambiente.

	<p>Segundo Silveira (1997, p.4),</p> <p>“A relação com ‘a aranha’ importa mais do que qualquer título formal ou descrição de posição [...] É uma cultura de clube porque reúne pessoas de idéias semelhantes apresentadas por pessoas de idéias semelhantes, trabalham utilizando a empatia e contato pessoal em vez de uma ligação formal. Zeus era o rei dos deuses do Olimpo, temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional benevolente, impulsivo e carismático.”</p>
Cultura de Papéis ou Função:	<ul style="list-style-type: none"> – é característico de empresas burocráticas em que a preocupação centra-se na lógica e na racionalidade; – simbolizado pelo tempo grego e relaciona-se ao deus Apolo; – é uma cultura organizacional que valoriza as regras formais e os procedimentos; – a estrutura de divisão do trabalho é definida pela função ou tarefa, por meio de diagramas de fluxo de trabalho, sistemas e papéis desempenhados, prescritos e integrados ao conjunto de regras e procedimentos organizacionais; – os empregados são selecionados por meio de provas de habilidades e conhecimentos, tendo pouca ênfase entrevistas pessoais; – as pessoas não são valorizadas; – o poder pessoal é definido formalmente; – a empresa reage lentamente ao ambiente, tanto para perceber a necessidade de mudanças como para realizar as mudanças. <p>Segundo Silveira (1997, p. 4, 5),</p> <p>“O poder está representado nos pilares do templo grego que são os papéis e divisões numa organização de funções. Os pilares são unidos no topo, onde os gerentes das funções e divisões se juntam para formar a diretoria, a comissão administrativa ou o posto de presidente. Regras e procedimentos ligam os pilares. A tomada de decisão, provavelmente mais lenta porque utiliza a formalidade respeitando um conjunto de procedimentos previamente definidos e devidamente formalizado (assinados). É uma cultura de função porque está associada à preocupação com a função como um conjunto de deveres, de maneira estabelecida, previsível e fixa. Apolo era um deus gentil na Grécia antiga, o protetor das crianças e dos carneiros. O deus da ordem e da estabilidade, representando a segurança e a previsibilidade.”</p>
Cultura da tarefa:	<ul style="list-style-type: none"> – é característico de empresas orientadas para o trabalho ou para projetos em que a preocupação centra-se poder do especialista ou perito; – simbolizado por uma rede e relaciona-se à deusa Atenas; – é uma cultura organizacional adaptável que valoriza e estimula o trabalho em equipe; – a estrutura de divisão do trabalho é por meio de uma rede de unidades de comando interligadas, embora preservando independência e responsabilidades específicas. – os empregados são selecionados pela alta qualificação, criatividade, juventude e energia; – as pessoas são valorizadas; – o poder ou influência pessoal é definido com base na qualificação, perícia, talento, habilidade do indivíduo em solucionar um problema ou se relacionar com a rede, angariando recursos de várias partes do sistema organizacional; – a empresa reage rapidamente ao ambiente, tendo em vista que a tomada de decisão é rápida e visa solucionar continuamente problemas. <p>Segundo Silveira (1997, p. 5),</p> <p>“É uma cultura de tarefa porque a empresa está preocupada com o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. Atena é a deusa guerreira, patrona de Ulisses, aqui-solucionadora de problemas.</p>

	Representa a juventude e a energia.”
Cultura da Pessoa ou Existencial:	<ul style="list-style-type: none"> – é característico de empresas orientadas para as pessoas; – simbolizado por estrelas dentro de um círculo e relaciona-se ao deus Dionísio; – é uma cultura organizacional definida como existencial, pois, os indivíduos determinam seu próprio destino e a organização existe para que o indivíduo atinja seu propósito; – a estrutura é definida conforme os propósitos e necessidades do indivíduo. A estrutura é representada por uma galáxia de estrelas individuais; – os empregados são selecionados por pré-requisitos profissionais de alta qualificação e critérios que o próprio grupo define; – as pessoas são valorizadas: o indivíduo é a preocupação central; – o poder está nas próprias pessoas, individualmente. O líder, neste tipo de cultura, é sedutor e personifica o poder quando em nome de uma causa maior. <p>Segundo Silveira (1997, p. 5),</p> <p>“As pessoas de Dionísio não se submetem a nenhum administrador, embora possam aceitar coordenação por conveniência própria. As tomadas de decisão são geralmente resolvidas por grupos de iguais e sem a participação do administrador. Dionísio, deus do vinho e das canções, representa a ideologia existencial. As pessoas são responsáveis por si e pelo seu mundo.”</p>

Fonte: Autor, baseado em Handy (1994, *passim*) e Silveira (1997, *passim*).

A tipologia de cultura organizacional de Donnelly (1984) relaciona a cultura com o planejamento da empresa. Segundo o autor, a cultura de uma empresa é altamente influenciada pela personalidade do gerente ou do fundador. O autor distingue três diferentes tipos de cultura organizacional, conforme apresentado no Quadro 14:

Quadro 14 – Tipologia de Cultura de Donnelly (1984)

Tipo de Cultura	Características
Cultura Excelente:	O planejamento organizacional é valorizado pelos membros da empresa e influencia toda a estrutura da corporação.
Cultura Vaga:	A empresa valoriza regras e procedimentos e geralmente é um tipo de cultura presente em empresas em uma fase de maturidade que gera estagnação ou estabilidade interna. Os gerentes apresentam baixa motivação para a mudança.
Cultura Horrível:	A empresa procura resolver problemas de curto prazo, de forma imediatista e o processo decisório é baseado em acertos e erros. O poder é personificado e pode chegar ao fanatismo.

Fonte: Autor, baseado em Donnelly (1984, *passim*)

O termo ‘cultura organizacional’, na administração de empresas, conforme foi destacado, apresenta suas raízes teóricas derivadas da antropologia social, e conseqüentemente o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional, na perspectiva de Brown (1992), apresenta um referencial centrado nas pessoas, tanto em termos de gestão de mudanças quanto de uma natureza intangível presente nas organizações. Essa perspectiva distancia-se da abordagem gerencial tradicional de administração, baseada em estruturas formais, em regras e métodos e em um contexto racional. Assim, para esse autor, o principal problema a ser

enfrentado pelas organizações é saber gerar e utilizar novas ferramentas e técnicas que compreendam e considerem a cultura organizacional.

Da mesma forma, conforme já verificado, Mascarenhas (2002) corrobora com essa visão, na medida em que a compreensão do homem no ambiente da organização possa proporcionar, pela ciência antropológica, uma noção mais concreta das formas culturais e da lógica informal em outras esferas da organização, não se restringindo apenas às diretrizes e resultados organizacionais.

Pelo que foi exposto, é necessária a compreensão de diversos fatores para entender a cultura organizacional, mas de qualquer modo, conforme destaca Hofstede (1987), a hipótese ingênua de que a administração é a mesma, ou deveria ser a mesma, nos quatro cantos da terra não é sustentável. Os próximos tópicos abordarão a formação histórica e étnica da sociedade brasileira e as características, traços e dimensões de valores culturais nacionais brasileiros.

2.5 A Formação Histórica e Étnica Brasileira

O Brasil surgiu da confluência, ou como coloca Holanda (1971), do entrechoque e do caldeamento do invasor português com índios silvícolas e campineiros e com negros africanos. Essa confluência ocorre pela regência portuguesa e pelo aliciamento de escravos, primeiramente de índios e depois de negros africanos. O autor caracteriza as matrizes étnicas e as analisa a fim de examinar as origens históricas do povo brasileiro.

A **matriz indígena** em sua composição étnica era formada, principalmente, por tribos do tronco tupi. Estavam, à época do descobrimento do Brasil, em um estágio de evolução cultural que superava a condição paleolítica e davam os primeiros passos da revolução agrícola. Eram estruturadas em tribos autônomas, autárquicas, com sistema social não estratificado em classes. Holanda (1971) explica que a falta de uma resistência indígena coordenada e forte, contra o invasor português, se explica pela singeleza dessa estrutura social igualitária que não contava com estamento superior (para estabelecer uma paz válida) ou com classes inferiores (condicionadas à subordinação). Isso impossibilitava uma organização das tribos em um Estado, ao mesmo tempo em que tornava impraticável sua dominação.

Entretanto, o papel do indígena na formação do povo brasileiro foi como escravo preferencial pela familiaridade com a terra e em grande escala como inimigo irreconciliável, imprestável para escravo. Sobre eles, ainda, caiu a pregação missionária, como mais um flagelo: souberam que era pela culpa deles próprios, por sua iniquidade e pecados, que o bom deus precipitou-se sobre eles como um cão selvagem, ameaçando lançá-los para sempre nos infernos. E assim foi promovido um grande massacre dos indígenas no Brasil, tanto em termos de extermínio étnico quanto cultural. (HOLANDA, 1971).

A **matriz portuguesa** caracterizava-se por uma civilização urbana e classista, dotada de coordenação pela corte real e pelo conselho ultramarino, bem como pela Igreja Católica e seu braço repressivo, o Santo Ofício. Holanda (1971) acredita que a estrutura civilizadora que se impunha sobre o Brasil nascente era um conglomerado interativo de entidades equivalentes em ativa competição:

- a ameaça permanente de absorção e liquidação da lusitanidade pela Espanha;
- entidades contrapostas a Portugal na disputa por seus novos mundos (Inglaterra e Holanda);
- o Vaticano como centro de legitimação e de sacralização de qualquer empreendimento mundial e centro da fé;
- estados mercantis armados, hostis entre si, mal contidos pela regência papal.

Segundo o mesmo autor, os portugueses em um primeiro momento se livraram da secular ocupação árabe e, em seguida, expulsaram os judeus, assumindo o comando de Portugal por meio de um poder centralizado que não permitia autonomia feudal ou monopólios comerciais. Em um segundo momentos expandiram-se pelos mares e em guerras de conquistas, de saqueio e de evangelização sobre os povos da África, da Ásia e, principalmente, das Américas. Desembarcam nos mundos novos em busca de riquezas, querendo fluí-los, recriá-los, convertê-los e mesclar-se racialmente. (*Ibid*).

Essa estrutura portuguesa implantada no Brasil deu origem à formação da propriedade em que a terra era outorgada e o povo era visto apenas como força de trabalho, sem destino próprio, cuja função era servir ao senhorio. Tudo isso sacramentado por meio de bulas papais que permitiam invadir, conquistar, tomar terras e bens e reduzir a servidão e subjugação

portuguesa dos povos ‘pagãos’. Assim, terras e povos eram apropriados em nome de Deus e da Lei. Os portugueses que aqui se instalavam, viam o Brasil como uma arena de seus próprios ganhos particulares, em ouro e glórias, ainda que estas fossem espirituais, ou parecessem ser, como ocorriam com os missionários. A legitimação de qualquer ação, por mais abjeta e brutal que fosse, estava previamente sacramentada pelas bulas e falas do Papa e do Rei. (*Ibid*).

A **matriz negra** veio para o Brasil na forma de escravos, a partir do século XVII para sobrepujar a estrutura civilizatória em prática. Os negros eram principalmente trazidos da costa ocidental da África e em relação às suas características culturais, dividiam-se em três grandes grupos:

- culturas sudanesas representados pelos Yoruba, Nagô, Gegê, Minas trazidos de Gâmbia, Serra Leoa, Costa da Malagueta;
- culturas islamizadas representadas pelos Peuhl, Mandinga, Haussa trazidos do norte da Nigéria;
- culturas africanas representadas pelas tribos Bantu trazidas do Congo-Angolês e Moçambique.

A contribuição cultural do negro, a princípio, foi pouco relevante, sendo seu papel cultural mais passivo do que ativo. Entretanto, o negro apresenta uma importância crucial tanto por sua presença como pela massa trabalhadora que produziu quase tudo que aqui se fazia. A cultura negra, segundo este autor, foi sendo introduzida sorrateira, mas tenazmente e de forma continuada, remarcando o amálgama racial e cultural brasileiro com suas cores mais fortes. Essa influência se sente nos denges ao falar e no plano ideológico (crenças religiosas, práticas mágicas, reminiscências rítmicas e musicais, saberes e gostos culinários). Embora não pôde se expressar nas formas de estruturação social, na adaptação e no plano ecológico dos modos de prover a subsistência. (*Ibid*).

A partir dessas matrizes raciais diferentes, com tradições culturais distintas, formações sociais distantes e defasadas, fundada em um tipo renovado de escravismo (servidão voltada para o mercado mundial da época) é gerado o povo brasileiro, no qual essas matrizes raciais se enfrentam e se fundem para dar lugar a um povo novo, em um novo modelo de estrutura societária. Surgindo o mestiço tanto cultural quanto racial, por meio da destruição das bases

da vida social indígena, da negação de seus valores, do despojo e cativeiro dos negros. E assim se forma o Brasil em um esforço persistente de implantação de uma europeidade adaptada e encarnada na mestiçagem. (*Ibid*).

Para Holanda (1971), o povo brasileiro é um povo novo pois:

- surge como uma etnia nacional;
- diferenciada culturalmente de suas matrizes formadoras;
- fortemente mestiçada;
- dinamizada por uma cultura sincrética;
- singularizada pela redefinição de traços culturais delas oriundos.

Entretanto, essa unidade cultural foi possível por meio de um processo continuado e violento de unificação política, ao mesmo tempo em que ocorreu um esforço deliberado de supressão de toda identidade étnica discrepante e uma pressão e opressão de toda tendência virtualmente separatista, potencializando, assim, a repressão social e classista. Assim, as diferenças e distâncias sociais tornaram-se mais intransponíveis do que as diferenças raciais. (*Ibid*).

Tudo isso fez do Brasil o que ele é, e gerou as suas configurações culturais próprias, não oriundas dos indígenas que aqui habitavam, não trazida em sua forma inata da África nem tão pouco adotada em sua totalidade dos europeus portugueses. Surge uma nova cultura nacional. À qual para Hofstede (*apud* MOTTA; CALDAS 1997), o Brasil é uma sociedade coletivista, distanciada do poder e que busca evitar a incerteza. Modelos de gestão de outros países são importados e implementados em organizações brasileiras, gerando conflitos, pois os pressupostos e valores culturais são diferentes.

Tendo sido apresentada a formação histórica e étnica da sociedade brasileira, passar-se-á a análise de seus traços mais marcantes. Inicialmente será apresentado um resumo (Quadro 15) para em seguida discorrer sobre o assunto.

2.6 Traços e Características Culturais Brasileiras

Segundo Barros (Marcos, 2001, p. 5, 6) “Os autores brasileiros, apesar de suas perspectivas diferentes, mostram congruência na caracterização da maioria dos aspectos da cultura brasileira que giram em torno da valorização das relações pessoais e afetivas.” Optou-se em apresentar, inicialmente, um resumo e inserir no mesmo algumas relações entre diferentes traços definidos por diversos autores, pois, muitas das características apresentam limites pouco definidos e, muitas vezes, intrinsecamente relacionadas, explicadas e justificadas umas pelas outras. Isto mostra a complexidade do assunto, tanto em termos de definições quanto para o desenvolvimento de análises. Como argumenta Vieira *et al* (2002), o caráter fragmentário e multifacetado da cultura brasileira pode ser justificado como resultado das raízes multirraciais de seu povo.

Quadro 15 – Principais Traços Culturais Brasileiros

Traços	Características
Relações afetivas:	As relações afetivas têm como base as relações pessoais e indicam personalismo, passividade e a aceitação do autoritarismo, troca de favores e dependência moral que limita o questionamento racional e dissuade o rompimento das relações afetivas. As relações afetivas são originadas, principalmente, da herança patriarcalista e que se exprime na estrutura política, social e econômica. Este traço influenciou a criação do termo ‘homem cordial’.
Homem cordial:	O homem cordial prefere o estabelecimento de relações íntimas em detrimento de relações impessoais. A cordialidade é baseada na afetividade e relações pessoais ao invés da impessoalidade e do profissionalismo.
União das pessoas:	A união das pessoas pelos sentimentos, espírito de facção, ou seja, os interesses privados, mais do que os públicos, contaminando as relações profissionais.
Personalismo:	O personalismo brasileiro exige a confiança pessoal antes da profissional fazendo com que a cooperação se baseie nas relações afetivas e na procura de favores pessoais no lugar da impessoalidade. Além disso, determina a busca por prazeres imediatos e o descaso por ideais comunitários e de longo prazo ao representar a todos e a ninguém.
Patriarcalismo:	Fonte da tradição autoritária e afetiva brasileira, fruto da relação entre senhor e escravo ao mesmo tempo ditatorial e protetora que aumenta o poder na medida em que se torna consentido e aceitado.
Patrimonialismo:	O patrimonialismo significando a apropriação pessoal dos cargos representado ao nível político pelo caudilhismo que privilegia os interesses oligárquicos em detrimento do bem coletivo.
Herança portuguesa:	A herança portuguesa: ausência de orgulho de raça e um complexo de inferioridade como consequência da miscigenação. A miscigenação foi baseada na dominação e na hierarquia social e as relações sociais se estruturaram em classes sociais opostas que negociavam as condições de suas relações. As relações são baseadas, fundamentalmente, no modelo de família patriarcal e estabelecidas pela hierarquização e estratificação social. Surge, assim, a centralização da autoridade sobre a figura do patriarca.

Plasticidade social:	Uma plasticidade social baseada em leis e costumes flexíveis e tolerantes. Os tratamentos desiguais entre indivíduos ao longo da formação histórica brasileira geraram um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, nas ligações familiares e amigáveis. O indivíduo é reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais e encontra na flexibilidade do corpo e do espírito a maneira de contornar os obstáculos.
Moral relaxada, Vantagem em tudo e a Aversão ao Trabalho:	Uma lógica que encoraja a falta de responsabilidade social e ecológica, a vontade de levar vantagem em tudo e a aversão ao trabalho. É criado um espaço pessoal no domínio do impessoal, por meio da simpatia, molejo social, formas sedutoras de fala e cordialidade nas relações que superam e são mais importantes do que o profissionalismo.
Personalidade:	O culto da personalidade que favorece o prestígio pessoal, em detrimento de uma igualdade impessoal que só se submete a poderes autoritários. As situações universais e homogêneas estão sob o crivo das relações pessoais e desta forma são encontradas formas para resolver impasses entre o impessoal e o pessoal, o individual e o pessoal.
Formalismo:	O formalismo ocorre quando as normas deixam de ser observadas pelos indivíduos, sem que obrigatoriamente sejam aplicadas sanções. É a discrepância entre as normas prescritas e as atitudes concretas adotadas. É o hiato existente entre o conteúdo formal da lei e a conduta concreta dos indivíduos. Apesar do conteúdo das regras, códigos e normas ocorre uma adaptação personalizada, personificada e afetiva. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico é o sistema.
Normatização:	A normatização é fruto do formalismo presente na sociedade brasileira. Representa as expressões da lei e o comportamento formalístico dos atores sociais. Engloba as lógicas normativa, cognitiva e regulativa, enfatizando a imposição de leis, regras e sanções; mecanismos institucionais coercitivos como forma de manutenção da ordem. A normatização conduz a um processo de criação ostensiva de novas regras, com o objetivo de reforçá-las, pois, a normatização não possui ligação com a realidade social. Surge um combate entre leis que devem valer para todos e relações que só funcionam para quem as tem. As leis não se fundamentam na cristalização dos costumes, constituem imposição de fora para dentro, gerando um descompasso entre a norma e a prática social.
Jeitinho	Embora existam determinações normatizadas, o jeitinho é uma forma ‘especial’ de solucionar um problema ou uma situação difícil ou proibida. Ou ainda, é uma solução criativa em face de uma situação de emergência, seja pela violação de uma regra ou norma preestabelecida. Assim, para que situação possa ser considerada como jeitinho, faz-se necessário que o evento seja imprevisto e adverso. O jeitinho funciona como veículo de ação social frente a um sistema social hierarquizado, formalizado e normatizado. Permite a valorização do pessoal em detrimento do universal.
Ambigüidade entre Igualdade e Hierarquia	Ambigüidade entre a igualdade e a hierarquia. A primeira baseia-se nos princípios da democracia e da igualdade perante a lei, enquanto a hierarquia relaciona-se a um conjunto de identidades sociais oriundas das relações sociais. Esta ambigüidade se torna um meio de sobreviver e um meio de viver na sociedade brasileira pelo desvendamento das identidades sociais envolvidas e que liquidam o anonimato. Uma forma da hierarquia não ser exercida uniformemente, mas em planos múltiplos e variáveis, pelo jeitinho, personalismo, afetividade, cordialidade e plasticidade social.
Evitação de Conflitos	Sociedades hierárquicas são avessas ao conflito, pois, o conflito simboliza um sinal de catástrofe da estrutura e deve ser combatido. Além disso, o conflito aberto e representativo de opiniões revela um igualitarismo individualista que se choca com a hierarquia, o personalismo e afetividade nas relações. A resolução dos conflitos ocorre por meio da sensibilização do outro, apelando para a lógica dos laços sociais, da compreensão e da solidariedade. Ou seja, é o manejo das relações pessoais e o jeitinho seria o modo de enfrentar contradições e conflitos.

Fonte: Autor, baseado na literatura

A maioria dos autores destaca que um traço cultural marcante da cultura brasileira é a predominância do conteúdo emocional e este traço teria inspirado Holanda (1975) a cunhar o conceito de ‘homem cordial’ como característico do indivíduo brasileiro. O ‘homem cordial’

apresenta aversão a qualquer tipo de ritualismos e somente aceita relações sociais com base pessoal. Souza (1998) acredita que o ‘homem cordial’ possa ser caracterizado como um indivíduo personalista que busca prazeres imediatos e tem descaso por ideais comunitários e de longo prazo.

De acordo com Vieira *et al* (2002) estas características do ‘homem cordial’ influenciam a vida religiosa e social, a linguagem, as relações comerciais e a vida organizacional, seja por meio da passividade e a aceitação do autoritarismo seja por meio do paternalismo nas relações, em que a troca de favores desenvolve uma dependência moral para com o outro, dissuadindo o questionamento e o rompimento da relação. (FREITAS, 1997; PRESTES MOTTA, 1999 *apud* VIEIRA *et al* 2002 p. 6).

Este traço da cultura brasileira fornece

[...] subsídios para diferentes ações, tanto das organizações econômicas, mesmo que oriundas de outros contextos culturais, quanto do próprio governo, por parte de suas agências, no seu relacionamento com essas organizações e com a sociedade civil mais ampla. Essa percepção, do ponto de vista da teoria das organizações, encontra amparo em estudos como os de Smircich (1983), Hofstede (1991), Martin (1992) e Morgan (1996), por exemplo. (*Ibidem*).

Segundo Souza (1998), outros contextos culturais com marcante herança do protestantismo ascético são caracterizados pela impessoalidade nas relações sociais como consequência, principalmente, da necessidade de subjugar as emoções ao controle racional. Isto acarreta relações calcadas nos interesses comuns, em que a base não é afetiva, mas racional em função de interesses. Ou seja, o autor acredita que o ‘homem cordial’ é a oposição simétrica do protestante ascético.

O traço cultural de personalismo nas relações sociais, para DaMatta (1983), influencia a formação de agremiações, associações ou quaisquer outros tipos de grupos, pois, são constituídos de forma a abranger a maior quantidade de representações sociais. Em consequência, ocorre falta de definição de fronteiras internas e externas para o agrupamento que acaba representando a todos e a ninguém, pois, não se articula em torno de interesses bem definidos, dificultando “[...] a formação de grupos de interesse politicamente representativos e, conseqüentemente, politicamente poderosos.” (DAMATTA, 1983, p. 106). Ainda mais, (*Ibid*, p. 85)

[...] aqui no Brasil, o indivíduo isolado e sem relações, a entidade política indivisa, é algo considerado como altamente negativo, revelando apenas a solidão de alguém que, sem ter vínculos, é um ser humano marginal em relação aos outros membros da comunidade.

Entretanto, os membros dos diferentes grupos que compõem o tecido social apresentam diferentes direitos e deveres. Segundo DaMatta (1986, p. 95, 97), haveria, na sociedade brasileira, “[...] um verdadeiro combate entre leis que devem valer para todos e relações que evidentemente só podem funcionar para quem as tem.” Assim tem-se

[...] um sistema social dividido e até equilibrado entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema). (*Ibid*).

DaMatta (1983, p. 164) acredita, ainda, que a cultura brasileira caracteriza-se pelo antagonismo entre a igualdade e a hierarquia. A igualdade está baseada nos princípios da democracia e da igualdade perante a lei. A hierarquia é um conjunto de “[...] identidades sociais precisas, como as que são dadas pelas teias de relações sociais nascidas da família, da vizinhança, no compadrio, da nomeação e, acima de tudo, do parentesco.”

Giglio e Chauvel (2002) afirmam que sociedades hierárquicas como a brasileira são, por natureza, avessas ao conflito. Este representa, diferentemente do que ocorre em sociedades igualitárias, não somente a existência de “[...] algo a ser corrigido [...]”, mas também e sobretudo, “[...] um sinal de catástrofe [...]”, um presságio de “[...] fim de mundo [...]”. (DAMATTA, 1983, p. 141 *apud* GIGLIO; CHAUVEL, 2002, p. 4).

Segundo DaMatta (1983), o conflito, no Brasil, é visto não como um sintoma de crise do sistema, mas sim como uma revolta que deve e precisa ser reprimida. Isso não significa que conflitos não ocorram. Ao contrário, como ressalta DaMatta (1983, p. 141), “[...] como toda sociedade dependente, colonial e periférica, nossa sociedade tem um alto nível de conflitos e de crises [...]”, entretanto, é a maneira de se lidar com os conflitos que muda,

[...] o conflito aberto e marcado pela representatividade de opiniões é, sem dúvida alguma, um traço revelador de um igualitarismo individualista, que, entre nós, quase sempre se choca de modo violento com o esqueleto hierarquizante de nossa sociedade. (*Ibid*, p. 142).

Para DaMatta (1983, p. 96, 97) é do antagonismo entre a igualdade e a hierarquia que decorrem uma série de contradições, originando modos peculiares e característicos da cultura brasileira enfrentar seus conflitos. Entre os pólos do sistema, o das leis universais e o do pólo

tradicional do sistema, “[...] o ‘jeitinho’ e o famoso e antipático ‘sabe com quem está falando?’ seriam modos de enfrentar essas contradições e paradoxos de modo tipicamente brasileiro.”

Segundo Dupuis e Davel (2002), esta ambigüidade, associa-se às relações contraditórias e à disparidade, que se manifestam ao longo do processo de colonização brasileiro. O traço singular deste processo incide na capacidade dos portugueses de miscigenação com outros povos e define o tipo, híbrido e escravagista, de colonização. Considerando, ainda, o passado étnico e cultural português: um povo maldefinido entre a Europa e a África, (Holanda, 1971), surge o que Barros (Marcos, 2001, p. 5, 6) define como uma característica da cultura brasileira: ausência de orgulho de raça e um complexo de inferioridade.

Todavia, a facilidade dos portugueses de se relacionarem sexualmente com outros povos, combinada com a exclusão praticada contra os indianos (sic) e negros, se traduz finalmente em uma lógica de miscigenação baseada na dominação e na hierarquia social [...] Conseqüentemente, o início de todas as primeiras relações sociais não derivava de outras formas anteriores de sociabilidade, nas quais os grupamentos humanos se estruturariam em classes sociais opostas, tentando negociar as condições mínimas de suas relações.

Pelo contrário, as relações sociais no Brasil se estruturam, fundamentalmente, em torno do modelo de família patriarcal, no âmbito do sistema agrário. [...] [que] estabelece uma lógica de hierarquização rígida e uma forte estratificação social entre, de um lado, os indivíduos pertencentes ao mundo escravo (senzala) e, de outro, aqueles pertencentes ao mundo dos senhores de terra (casa grande) (Freyre, 1978). Ao centralizar a autoridade sobre a figura do patriarca, a família colonial fornece os princípios da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência incontestável (Davel; Vasconcellos, 1997; Freitas, 1997). (DUPUIS; DAVEL, 2002, p. 6).

Assim para os autores, a sociedade brasileira caracteriza-se pela miscigenação e hierarquização definida por desigualdades e múltiplas gradações sociais. E

Esse tratamento desigual dos indivíduos ao longo de sua formação histórica ocasionou um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, nas ligações familiares e amigáveis. No Brasil, o indivíduo é freqüentemente reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais. Assim, quando alguém encontrase (sic) frente a uma lei ou a situações universais e homogêneas, recorre a uma chamada imediata às relações pessoais. Os brasileiros tentarão, dessa forma, criar uma saída intermediária para o impasse entre o impessoal e o pessoal, o individual e o pessoal [...]. (DUPUIS; DAVEL, 2002, p. 5, 6).

E os autores argumentam que é desta lógica que surge o ‘jeitinho’, explicado por DaMatta (1983) como a uma tentativa de resolver os conflitos pela sensibilização do outro, por meio do convencimento do outro a resolver o problema apelando para a lógica dos laços sociais, da compreensão e da solidariedade. Ou seja, é o manejo das relações pessoais buscando encontrar “[...] um modo harmonioso de resolver a disputa [...]” (DAMATTA, 1986, p. 101).

Ao passo que o ‘você sabe com quem está falando?’, é uma tentativa de resolver o conflito por meio da autoridade. “Não se busca uma igualdade simpática ou uma relação contínua [...]”, mas sim “[...] uma hierarquização inapelável entre o usuário e o atendente.” Ainda mais, é o “[...] desvendamento de outras identidades sociais, que vem liquidar de pronto o anonimato de quem está reclamando contra o representante de um sistema bem definido de manutenção da ordem.” (*Ibid*, p. 163). E, conforme continua a argumentar, (*Ibid*, p. 187, 188) se pergunta:

[...] o que ocorre com a massa de pessoas que, não tendo mediador algum, entram no mundo diretamente, sem padrinhos, pistolões, ou mesmo patrões? [e responde:] [...] é a massa que constitui o mundo dos indivíduos e que está submetida à risca ao universo generalizante das leis. [...] Enquanto para nós a individualização raramente ocorre - por exemplo quando estamos sujeitos às leis do trânsito - para eles, a individualização é a regra. [...] Essa é a mais profunda experiência de exploração em sociedades semitradicionais, como é o caso da sociedade brasileira: a de ser um indivíduo numa sociedade que tem seu esqueleto numa hierarquia, a de ser tratado como um número ou um dado global de uma massa, num mundo altamente pessoalizado, onde todos são ‘gente’ e vistos com o ‘devido respeito’ e a ‘devida consideração’.

Dupuis e Davel (2002, p. 6) acreditam que para se compreender a dinâmica entre o individual e o pessoal é fundamental o entendimento do termo ‘jeitinho’ brasileiro, originado, conforme afirmado anteriormente, das raízes da cultura brasileira composta pelas miscigenações, mas também pela hierarquização e segregação social:

Essas raízes misturadas seriam a principal causa do jeitinho. Trata-se aqui do formalismo, ou seja, desse espaço existente entre o conteúdo formal da lei e a conduta concreta dos indivíduos. No caso do jeitinho, esse espaço não implica forçosamente punição para o transgressor da lei. O jeitinho refere-se a um processo pelo qual alguém alcança um certo objetivo, apesar de existirem determinações contrárias (leis, ordens, regras, etc.). [...] o jeitinho representa uma forma ‘especial’ de solucionar um problema ou uma situação difícil ou proibida. Pode também referir-se à formulação de uma solução criativa face a uma situação de emergência, seja pela violação de uma regra ou norma preestabelecida, seja pelo uso de astúcia, habilidade ou forma de conciliação, ou a união das três. Assim, para que uma situação dada possa ser considerada como jeitinho, faz-se necessário que o evento seja imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Então, para solucionar essa situação imprevista, a intervenção deverá ser, de alguma forma, especial, adaptada e rápida.

Assim, o ‘jeitinho’ funcionaria como, conforme destacam os autores, um veículo de ação social frente a um sistema social hierarquizado. Ou seja, seria a maneira encontrada, no Brasil, da hierarquia não ser exercida de forma uniforme, mas em planos múltiplos e variáveis. E como afirma DaMatta (1983), a questão econômica não é o aspecto fundamental no processo de navegação social, mas sim as relações sociais estabelecidas em sociedade e a afetividade envolvida nestas relações.

Ainda para DaMatta (1983), o ‘jeitinho’ apresenta pressupostos opostos à burocracia, que seria teoricamente racional, impessoal e anônima, pois, cria um espaço pessoal no domínio do impessoal, por meio da simpatia, molejo social, formas sedutoras de fala e cordialidade nas relações. Segundo Dupuis e Davel (2002, p. 6), baseados em Amado e Brasil (1991)

[...] o jeitinho representa uma espécie de denominador comum, uma base hermenêutica a partir da qual a interpretação da cultura brasileira se torna possível. Aliás, dois escritores consagrados, Guerreiro Ramos (1983) e Roberto Campos (1960), consideram o jeitinho como sendo um dos processos mais autênticos em termos de gestão de problemas, porque, apesar do conteúdo das regras, códigos e normas, ele representa um processo de adaptação eficaz para se viver em uma sociedade centralizadora, baseada no formalismo. Então, com vistas a enfrentar um sistema social oligárquico, o brasileiro desenvolveu um certo ‘jogo de cintura’, uma certa flexibilidade do corpo e do espírito, para contornar os obstáculos. O jeitinho é, dessa forma, usado para ‘driblar’ as determinações que, se não fossem consideradas, tornariam a ação desejada impossível. Assim, abordar a questão do jeitinho nos remete às questões de plasticidade e flexibilidade. (AMADO; BRASIL, 1991 *apud* DUPUIS; DAVEL, 2002, p. 6).

Dupus e Davel (2002, p. 8) destacam que o ‘jeitinho’ pode ser considerado um símbolo da identidade brasileira que permite uma percepção singular do Brasil e dos brasileiros, “[...] que privilegia os aspectos humanos da realidade cultural, opondo-os aos aspectos legais, políticos e institucionais.” Levando à tendência de redução do anonimato individual (ou das leis) e de solucionar problemas e situações inesperadas no plano pessoal. Ou seja, o ‘jeitinho’ permite a valorização do pessoal em detrimento do universal. “Aliás, é nessa medida que a ambigüidade se torna não somente um meio de sobreviver mas também um meio de viver.” (*Ibidem*, p. 8).

E mais uma vez, a questão de se evitar conflitos surge na medida em que eufemismos são utilizados, a busca por se escapar e atenuar situações desagradáveis e inconvenientes, postergando ou diluindo conflitos pelo ‘jeitinho’. “Com efeito, o jeitinho pode funcionar como um mecanismo de redução dos conflitos que facilite o trânsito de um ambiente a outro.” (*Ibidem*, p. 8).

Sendo o ‘jeitinho’ uma forma de navegação social que visa à discrepância entre as normas prescritas e as atitudes concretas adotadas, a sociedade brasileira se caracteriza, ainda, por um formalismo que surge quando as normas deixam de ser observadas pelos indivíduos, sem que obrigatoriamente sejam aplicadas sanções. (RIGGS, 1968; GUERREIRO RAMOS, 1966; VIEIRA *et al*, 1982; MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2001). Neste sentido, o formalismo pode ser definido como o

[...] grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema. (RIGGS, 1964, p. 123).

Guerreiro Ramos (1966) ao analisar a evolução histórica brasileira, considera que é uma sociedade fortemente influenciada pelos padrões e modelos estrangeiros e esta é a causa de ser mais simples adotar uma estrutura formal por decreto ou lei do que institucionalizar o comportamento social apropriado. Vai além, acredita que o Brasil lida de forma diferente com seus problemas internos e externos: a articulação com o mundo externo se realiza, predominantemente, de uma maneira aparente. E os problemas históricos nacionais devem ser entendidos sob duas formas:

- externa: voltada para o mundo, buscando a inclusão do país na evolução histórica mundial;
- interna: voltada para o particularismo que articula as mudanças aos interesses internos.

Desta diferença surge uma tensão entre as tendências orientadas pelas condições externas e as condições internas da sociedade. Estas estariam sempre em um nível histórico inferior. Machado-da-Silva *et al* (2001) acredita que esse autor é um dos principais estudiosos do assunto no Brasil. Sua obra aborda a questão da administração de empresas no contexto brasileiro e, de forma ampla, assume que o formalismo é característico de sociedades prismáticas como a brasileira:

[...] o formalismo não é característica bizarra, traço de patologia social nas sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontram. Em outras palavras, o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e pelo modo particular como se articula com o resto do mundo. Todo o nosso raciocínio é fundado na observação das particularidades do processo histórico-social do Brasil. (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 6).

Guerreiro Ramos (1966) acredita que o Estado no Brasil precedeu a formação da sociedade. Destaca que algumas dezenas de anos após o descobrimento do Brasil, já haviam sido instauradas as estruturas mais avançadas da época e é somente a partir da Independência do Brasil que o formalismo deixa de ser uma determinação de Portugal, passando a ser característica natural da sociedade brasileira.

Depois da Independência, na relação estabelecida com o mundo exterior, o Brasil continua a adotar os modelos institucionais dominantes no estrangeiro, por força do desnível entre a sua realidade interna e a realidade mundial. Além da estrutura política e institucional,

[...] o mercado mundial impõe sempre à economia brasileira a forma que deve assumir nas suas relações externas, embora internamente ela permaneça abaixo dessa forma, do ponto de vista evolutivo. [Assim sendo,] [...] a dualidade da economia e da sociedade no Brasil não é acidental. É exigência objetiva do modo histórico pelo qual o País se articula com o mundo, enquanto, internamente, não tiver um conteúdo econômico-social equivalente ao dominante no exterior. A cada economia dominante no mundo corresponde, no interior do Brasil, uma economia dominante de grau inferior àquela. (GUERREIRO RAMOS, 1966, p. 414 *apud* MACHADO-DA-SILVA *et al* 2001, p. 8).

Conforme ressalva Machado-da-Silva *et al* (2001, p. 8), é importante destacar que embora os modelos externos sempre exercessem fascínio sobre os brasileiros,

ignorar os interesses daqueles que se salvaguardam internamente sob o manto do formalismo, é esquecer que a constituição da sociedade não se dá apenas pela sua relação com o mundo, mas também pela interação entre seus constituintes.

Ou seja, na análise do processo de formação da sociedade brasileira, considera o formalismo como uma estratégia de construção nacional que

[...] não se caminhou do costume para a teoria, do vivido para o formal, mas do teórico para o consuetudinário, do formal para o vivido. Em seus primórdios, o Brasil não tinha povo, seus construtores não tinham em quem se inspirar, a fim de estabelecer as nossas instituições formais; recorreu-se, assim, a soluções formalísticas, a exemplos estrangeiros, na maioria das vezes estranhos à realidade nacional e muito diferentes dos costumes da população. Nesse sentido, as reformas precedem os costumes, as leis antecipam as práticas coletivas, e seu aprendizado acaba se tornando lento e penoso. E muitas vezes acontece que, ainda não compreendidas de forma satisfatória pela população, já se pensa em reformá-las ou substituí-las novamente (Guerreiro Ramos, 1966). Assim, na sociedade brasileira, a presença do formalismo como um produto cultural se reflete num ciclo: as leis não se fundamentam na cristalização dos costumes, constituem imposição de fora para dentro, gerando um descompasso entre a norma e a prática social. (Barbosa, 1992). (*Ibidem*, p. 8).

A obediência das leis conduz a um processo de criação ostensiva de novas regras, com o objetivo de reforçá-las: “[...] como se uma simples legislação, sem qualquer ligação com a realidade social, pudesse mudar essa mesma realidade que ignorava. (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982 *apud* MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 9). Ainda o autor argumenta que

Para uma melhor compreensão desse ponto, é relevante a distinção entre funções manifestas e funções latentes [...] as primeiras representam os objetivos declarados de uma instituição, estabelecidos pelo seu estatuto; já as funções latentes são as consequências não reconhecidas do padrão de comportamento verificado. Dessa forma, a adoção de um modelo ou lei – função manifesta – estranho ao comportamento social pode levar a constituição de meras fachadas

administrativas, enquanto o verdadeiro trabalho administrativo continua sendo função latente de instituições antigas. (*Ibidem*, p. 8).

Como argumenta Guerreiro Ramos (1966), o formalismo é uma instituição presente na sociedade brasileira e apresenta aspectos formais (expressões da lei) e informais (o comportamento formalístico dos atores sociais). O formalismo abarca a legitimidade e a estabilidade no tempo, pois é percebido como elemento natural da realidade brasileira. O formalismo quando analisado historicamente (seu processo de formação e reprodução) engloba as lógicas normativa e cognitiva. É algo palpável como elemento da identidade cultural brasileira, institucionalizado na nossa estrutura social. Quando analisado socialmente, engloba a lógica regulativa, enfatizando a imposição de leis, regras e sanções, bem como o seu reforço e revisão constantes. Ainda, valida mecanismos institucionais coercitivos como forma de manutenção da ordem e, paradoxalmente, de transformação social.

Como considera o formalismo e a sua estabilidade no tempo, (GUERREIRO RAMOS, 1966, p. 17), define o tempo social: a expressão da mudança ou do movimento dos fenômenos sociais em termo de outros fenômenos sociais, tomados como pontos de referência. Acredita que, no Brasil, existe um “específico tempo brasileiro [...] mais acelerado que o de Portugal, e menos do que o dos Estados Unidos.” Afirmar que quanto mais se estreitam as relações entre sociedades diferentes, menor é a vigência do padrão local de temporalidade:

Isso, porém, não quer dizer que do ponto de vista do ritmo e de outros aspectos vivenciais, o tempo seja uniforme para todas as sociedades, as cêntricas e as periféricas, conjuntamente, ou para essas últimas entre si. Uma hora no Brasil não é vivida do mesmo modo que nos Estados Unidos. [...] O tempo, como vivência, não se homogenizou, em escala mundial, nos dias de hoje. Daí os conflitos de expectativas, quanto às unidades de tempo, hora, semana, mês, ano, entre cidadãos de diferentes países [...]. Num mesmo país também se registra diversidade na vivência do tempo, conforme, por exemplo, o caráter ‘atrasado’ ou desenvolvido, rural ou urbano, das regiões, os grupos e classes sociais, e outros componentes da sociedade. (*Ibid*, p. 19).

Como conclusões sobre as características do tempo social brasileiro, o autor destaca que, embora seja necessário, ainda, acurada investigação sociológica, existe abundante material parassociológico sobre o caráter nacional, que se fosse objetivamente válido, levaria a crer que

[...] o tempo específico da sociedade global no Brasil chamar-se-ia [...] [tempo] de longa duração [...]. A tanto corresponde, certamente, admitir [...] que o caráter nacional brasileiro seja definido por traços tais como tristeza, romantismo, preguiça, cordialidade, luxúria, tendência a postergar os afazeres para um indefinido amanhã, exagerado apego às relações de família, e assim por diante. (*Ibid*, p. 19).

Assim sendo, para fechar esta seção, tem-se que, conforme afirma Moreira (2001, p. 3)

Os trabalhos que procuram levantar as principais características da cultura nacional visando o estudo organizacional, baseiam-se em obras da sociologia e da antropologia brasileiras, como os trabalhos de Gilberto Freire, Caio Prado Jr, Sérgio Buarque de Holanda, Roberto DaMatta e Darci Ribeiro.

As relações entre as características, traços e dimensões de valores culturais nacionais brasileiros visando estudos organizacionais serão analisados na sequência. É importante destacar que a seção seguinte aborda estudos na área de administração e dão ênfase a certas características e traços específicos apresentados nesta seção. A coerência e a complementaridade entre trabalhos permite uma visão ampla da cultura nacional e de suas possíveis implicações sobre a cultura nas organizações brasileiras. Na seção 2.8 será apresentado o Quadro 19 com a retomada das dimensões de valores culturais de Hofstede (1991) e o impacto para empresas brasileira, a partir de estudos realizados no Brasil.

2.7 Traços e Características Culturais Brasileiras e suas Influencias na Administração de Empresas

Segundo Moreira (2000, p. 3),

[...] os traços básicos da cultura de um país estariam presentes no imaginário das organizações situadas neste país, influenciando as teorias e as práticas administrativas (Aidar *et al.*, 1995). Este tipo de visão descartaria a hipótese de que princípios universais de administração criariam organizações (e mesmo sociedades) cada vez mais parecidas pelo mundo, sugerindo, ao contrário, que as organizações e suas características poderiam ser parte coerente da expressão cultural de um país (Aidar *et al.*, 1995; Barros e Spyer Prates, 1996).

Nesta linha de raciocínio, a preocupação de alguns estudiosos, como Motta e Caldas (1997), sobre a cultura é de que não se deve esquecer que há características e aspectos importantes na cultura das organizações brasileiras que emergem de traços culturais nacionais, isto é, de pressupostos básicos que cada pessoa usa para enxergar a si própria como brasileira.

Os traços estão no inconsciente, mas podem ser percebidos e sentidos naturalmente. As representações e comportamentos determinados por valores, crenças e mitos valorizados em uma cultura organizacional “[...] são reforçados e formados dialeticamente com suas

estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõe o mundo material da organização.” (MOTTA E CALDAS, 1997, p. 41).

Esses elementos materiais organizacionais também estão enraizados na cultura nacional. Os traços brasileiros e suas características-chave mais influentes no âmbito organizacional, segundo Motta e Caldas (1997, p. 44), são mostrados no Quadro 16:

Quadro 16 – Os traços brasileiros e suas características-chave mais influentes no âmbito organizacional

Traços	Características-chave
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> – tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; – distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; – passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> – sociedade baseada em relações pessoais; – busca de proximidade e afeto nas relações.
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> – flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; – jeitinho.
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> – gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> – mais sonhador do que disciplinado; – tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Adaptado de Motta; Caldas (1997, p. 44) e Borges de Freitas (1997, p. 4)

Para esses autores, deve-se levar em consideração a interação entre o traço cultural típico e outros traços, numa rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam. Nessa linha, propõem um modelo de ‘estilo brasileiro de administrar’, que retrate um sistema cultural com várias facetas e a legitimação da cultura por meio do universo representativo.

Os principais traços culturais presentes na empresa brasileira, conforme estudo realizado com dirigentes e gerentes de empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do Brasil, são, de acordo com Motta e Caldas (1997, p. 68): “[...] concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, evitar conflito, postura de espectador e formalismo.”

Os autores argumentam, ainda, que a história da empresa brasileira esteve sempre ligada à lógica da família em que predomina o autoritarismo e a centralização, como no Brasil Colônia e até hoje as gerências usam essa forma de poder interno, um dos traços culturais que mais permeiam o mundo do trabalho e as relações internas de poder construídas nas organizações brasileiras.

Borges de Freitas (1997) ressalta que a cultura brasileira apresenta diversidades sem ser caótica e que os traços expressam a alma do brasileiro. Wood Jr *et al* (1995, *passim*) destacam os seguintes pontos, que em conjunto permitem entender a influência dos traços culturais brasileiros no espaço organizacional:

Quadro 17 – Traços e Características-chave

Traços	Características-chave
Hibridismo:	O hibridismo da sociedade brasileira é considerado como gerador de uma característica cultural de que antagonismos podem conviver em equilíbrio e próximos da harmonia. Entretanto, isto não evita o surgimento de uma sociedade hierarquizada e com preconceitos velados.
Colonização exploratória:	Colonização baseada na exploração do trabalho por famílias patriarcais detentoras de grandes propriedades, a princípio no meio rural e posteriormente no meio urbano. Surgimento do patriarca senhor dos destinos dos outros.
Espírito individualista:	Clara separação entre a aristocracia agrária latifundiária e o trabalho servil. Somado a isto à influência do catolicismo forma um espírito individualista contrário ao espírito empreendedor protestante.
Formalismo	O descompasso entre as normas e as prática sociais gera um formalismo responsável por esconder a desigualdade social e moral por detrás de uma pretensa igualdade legal.
Desigualdade e conflito sociais:	A desigualdade social e o potencial de conflito social expresso na frase “você sabe com quem está falando?”
Jeitinho	O jeitinho por um lado gera flexibilidade e a criatividade (saídas para lidar com a rigidez dos sistemas formais), e por outro lado leva a situações de favorecimento incabível ou mesmo espoliação do patrimônio público ou privado.

Fonte: Adaptado de Wood Jr *et al* (1995, *passim*)

Uma relação entre os traços culturais brasileiros e o modelo de ação na cultura brasileira foi desenvolvido por Barros e Spyer Prates (1996). A pesquisa baseia-se respostas de 2.500 dirigentes e gerentes de 250 grandes e médias empresas brasileiras. De modo geral a conclusão aponta para a influência da ambigüidade no modelo de gestão brasileiro e constata que a flexibilidade (81% das respostas), a lealdade às pessoas (71% das respostas), o personalismo (69% das respostas) e o comportamento de evitação de conflitos (68% das respostas) representam os traços culturais mais significativos do modo brasileiro de administração. Os autores sugerem que os modelos de ação na cultura brasileira (subsistemas de ação) são: dos líderes e dos liderados; do institucional ou do formal; do pessoal ou do informal.

Em relação aos líderes, nas empresas brasileiras, os traços culturais que permeiam as relações são caracterizados pela concentração de poder e personalismo como resultado do traço de paternalismo. Para os autores, o paternalismo reúne e supre a necessidade afetiva da figura patriarcal, juntamente com a face hierárquica e absoluta. Para as empresas isto indica relações

entre líderes e liderados que envolvem trocas tanto fiduciárias (trabalho por remuneração) quanto afetivas (dedicação e colaboração não conflitante e, ao mesmo tempo favorecimentos e intimidade pessoal). Em relação aos liderados, especificamente, ocorre uma postura de espectador e de evitação dos conflitos. Isto resulta em uma característica de flexibilidade expressa tanto pela criatividade quanto pela adaptabilidade às imposições e às desigualdades.

Em relação ao subsistema institucional ou formal, ocorre também a postura de espectador e concentração de poder. Disto surge o formalismo definido no âmbito organizacional pela discrepância entre as regras e os fatos observáveis. Da combinação do subsistema de líderes e formal surge a impunidade.

No subsistema pessoal ou informal, os traços culturais brasileiros predominantes são relacionados ao personalismo e à postura de evitar conflitos, levando à característica brasileira de lealdade pessoal. Barros e Spyer Prates (1996) acreditam que, no Brasil, o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades da empresa ou sistema no qual está inserido. Existe e é depositada confiança e lealdade no líder. Esta confiança e lealdade é diretamente proporcional à necessidade de identificação e imitação da figura do líder pelo liderado.

O modelo dos autores, por meio dos traços culturais brasileiros, é caracterizado como se segue:

Quadro 18 – Traços e Modelo de Ação

Traços	Modelo de Ação
Concentração do poder	Intersecção Formal <i>versus</i> Líderes
Postura de espectador	Intersecção Formal <i>versus</i> Liderados
Personalismo	Intersecção Pessoal <i>versus</i> Líderes
Evitar conflitos	Intersecção Pessoal <i>versus</i> Liderados

Fonte: Autor, baseado em Barros e Spyer Prates, 1996

Para Dupuis e Davel (2002), o universo da administração no Brasil é orientado por uma dinâmica sociocultural baseada em miscigenações e forte estratificação e hierarquização social que se manifestam no fenômeno da ambigüidade e da adaptabilidade e tomam a forma de um modo de gestão tendente à desigualdade.

Segundo os autores, a igualdade se manifesta somente em plano simbólico e se inscreve pouco ou raramente nas práticas e condições reais de trabalho. Estando no plano simbólico,

sua operacionalização nas empresas transforma relações impessoais em relação mais personalizadas e mais íntimas. “Todas as pessoas o realizam [jeitinho] (independentemente da camada social na qual o indivíduo se situe), tornando-o uma ferramenta cultural para modificar as condições sociais desiguais e hierarquizadas.” (DUPUIS; DAVEL, 2002, p. 9).

Assim os autores consideram que a ambigüidade e a adaptabilidade oriundas do ‘jeitinho’ inspiram e orientam modos de administração em que as relações pessoais, cordiais, íntimas, apresentam possibilidades favoráveis ao desenvolvimento da adaptabilidade criativa, da inovação e de uma certa ‘antropofagia’ tipicamente brasileira. Ainda mais, consideram que a ambigüidade e a adaptabilidade permitem acomodação em comportamentos de participação e de cooperação, para a melhoria da qualidade dos produtos, dos processos organizacionais e do trabalho.

Para estes autores, os empregados brasileiros tentam aproximar o ambiente organizacional do ambiente do lar, da casa por meio da disposição dos espaços de escritório, das formas de relações interpessoais, das normas de trabalho, do ‘jeitinho’, da simpatia e do charme. Estes modos representam critérios importantes na constituição de regras e formas de administração, da capacidade de adaptação e de mistura entre o espaço público (empresa) e privado (lar). Assim, a gestão em empresas no Brasil se pauta em relações pessoais e remete a uma combinação de leis universais com o registro dos relacionamentos familiares e amigáveis, diminuindo a distância entre o formalismo do trabalho e a criação de novas formas de produção e de organização.

Uma constatação interessante sobre a relação dos traços culturais brasileiros e a cultura organizacional brasileira é encontrada em Moreira (2000, p. 5). Para o autor, na literatura existe uma abordagem pouco explorada que relacione: “Roberto DaMatta [...] o tema da ‘casa e da rua’ como ‘espaços sociais fundamentais que dividem a vida social brasileira’. Moreira (2000) não desenvolve e relaciona o tema com as empresas brasileiras, apenas faz a constatação.

Segundo Moreira (2000, p. 5), toda sociedade moderna tem a casa e a rua e, no caso brasileiro, estes termos designam muito mais do que espaços geográficos, sendo modos de ler, explicar e falar do mundo. Nas palavras de DaMatta (1991, p. 17), sendo ambientes antagônicos e complementares: casa e rua indicam

entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados e, por causa disso, capazes de despertar emoções, reações, leis, orações, músicas e imagens esteticamente emolduradas e inspiradas.

Na casa o indivíduo é cidadão único e diferenciado, tem um corpo físico, uma dimensão moral e uma dimensão social. É um membro de família com contornos bem definidos, por laços de sangue. A família age de forma unitária e corporativa, como um indivíduo único. A casa é o espaço de paz, de descanso, de solidariedade, de amor, de harmonia, de lealdade, do bom, do belo e do decente. Não é espaço de lutas, de conflitos e de confusão. A casa, assim sendo, é uma espécie de refúgio do bem, suas fronteiras físicas e morais são protegidas. DaMatta destaca que na casa é-se ‘supercidadão’.

Na rua estão o trabalho, a luta, a confusão, o movimento, o barulho, a tentação, o sexo. Existem perdas em relação à casa, mas também compensações de coisas não encontradas na casa. A rua é, em oposição à casa, lugar de indiferenciação. Na rua o indivíduo não é cidadão, é uma massa indistinta que se desloca sem rosto ou identidade. A rua, assim é espaço impessoal, compreendido como algo desumano. É o espaço do ‘jeitinho’ e da malandragem para superar as arbitrariedades das figuras de poder da sociedade desigual. Na rua é-se ‘subcidadão’. (DaMatta,1991).

Para finalizar esta seção, percebe-se, pelos trabalhos apresentados, coerência e complementaridade nos resultados e nas análises, conforme havia sido antecipado. Acredita-se, assim, que foi possível apresentar uma visão compreensiva da cultura brasileira e de suas prováveis implicações nas organizações brasileiras.

A próxima seção retoma as dimensões de valores culturais nacionais de Hofstede e as relaciona com trabalhos realizados em empresas brasileiras. A seção foi colocada no corpo deste referencial bibliográfico tanto para relacionar as dimensões de valores culturais, analisadas anteriormente, quando para justificar que o propósito da relação da cultura organizacional com as dimensões de valores culturais nacionais, conforme destaca Barros (Betania Tanure de, 2003, p.23), é a conciliação das diferenças entre a organização e os indivíduos e que “[...] a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional. Obviamente não o único.”

Além disso, a empresa foco da pesquisa de campo é de origem brasileira e opera no Brasil e, assim, pretende-se considerar como as dimensões de valores culturais de Hofstede podem influenciar a administração de empresas brasileiras. A hipótese mais ampla é que a cultura nacional, com suas características e especificidades, impacta a cultura organizacional, pois, as organizações são ambientes socioculturais nos quais se desenvolvem interações tanto entre indivíduos como entre grupos e, assim, podem ser vistas como uma comunidade que possui peculiaridades que lhes são únicas, tal como é considerado por Barros (Betania Tanure de, 2003): a cultura organizacional é formada pelo contexto, e neste contexto inclui a cultura nacional, as questões legais e o mercado.

2.8 Dimensões de Valores Culturais de Hofstede e seus impactos em Empresas Brasileiras

Serão retomados as dimensões de valores culturais nacionais de Hofstede (1991) e seus impactos para as organizações de maneira geral e para o Brasil. Opiniões de autores e levantamentos bibliográficos de pesquisas realizadas na cultura brasileira ilustram a inter-relação dos temas.

As dimensões de valores culturais de Hofstede (1991), conforme já foram apresentadas, suas características e implicações para as organizações, são as seguintes, de forma resumida:

Quadro 19 – Dimensões de valores culturais de Hofstede (1991): Características e implicações para as organizações

Dimensões de Valores Culturais	Características	Impactos para as organizações
Individualismo-coletivismo:	Refere-se ao modo como os membros de um grupo preferem agir: como indivíduos ou de forma coletiva.	Pode influenciar as relações internas na organização, a cooperação e o trabalho em equipe, a tomada de decisão e a liderança. O coletivismo mostra um senso de lealdade para com o grupo, e o indivíduo está entre seu próprio individualismo e sua fidelidade ao grupo.
Distância do poder:	Refere-se ao grau de desigualdade entre as pessoas	Pode influenciar as distâncias hierárquicas entre seus membros, a centralização e a autoridade, bem como poder e a relação de dependência entre as pessoas. Em países com elevada distância do poder, as empresas tendem a ser mais centralizadas, e, verifica-se maior obediência. Em contra partida, empresas em países com baixa distância do poder valorizam menos a supervisão e há menores desigualdades no poder.

Rejeição à incerteza:	Refere-se ao grau em que a sociedade prefere situações em que existam regras claras sobre o comportamento do indivíduo: situações estruturadas e evitam-se situações não estruturadas	Pode influenciar o sistema tecnológico adotado, a normatização interna, a formalização de regras e proteção contra comportamentos vistos como inadequados. Relacionando o grau de incerteza e a distância hierárquica, segundo Hofstede (1991), permite analisar a soluções de problemas organizacionais e os métodos utilizados. A relação entre as dimensões de alta rejeição à incerteza e alto individualismo, gera regras explícitas e escritas na organização. A relação alta rejeição à incerteza e alto coletivismo gera regras implícitas e fundamentadas na tradição da organização, bem como a administração dos conflitos é por meio da repressão.
Masculinidade-feminilidade:	Refere-se às sociedades nas quais os gêneros são claramente distintos ou os gêneros estão sobrepostos. Homens são mais assertivos, duros e voltados para o sucesso material, enquanto mulheres são mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida.	Pode influenciar a noção de desempenho, sucesso e competitividade organizacional, bem como a qualidade de vida no trabalho. Os valores masculinos geram maior rigor organizacional e busca por maior desempenho, sucesso e competitividade tanto entre empregados quanto entre empresas. Quando os valores dominantes são femininos aspectos relacionados ao bem-estar social das pessoas e à proteção das minorias são mais valorizados, a qualidade de vida no trabalho e a preocupação com a manutenção de boas relações. A relação entre masculinidade e baixa rejeição à incerteza permite maior abertura para lidar com riscos não familiares e a preocupação com coisas viáveis.
Orientação em relação ao tempo:	Refere-se à preocupação em relação ao tempo: orientação de longo prazo e sua oposição, orientação de curto prazo.	Pode influenciar a preocupação da organização com o curto ou longo prazo. Quando a preocupação é para o curto prazo o lucro é mais importante do que o crescimento organizacional. Quando a preocupação é para o longo prazo, ocorre o contrário e o passado é orientado em direção às futuras realizações, incluindo maior orientação para o futuro, hábitos de poupança, perseverança, preocupação com a tradição e com obrigações sociais.

Fonte: Autor, baseado em Hofstede (1991)

Para o Brasil, conforme já apresentado, Hofstede (1991) aponta os seguintes níveis para suas dimensões: baixo índice de individualismo; alto índice de distância do poder; alto índice de rejeição à incerteza; baixo índice de masculinidade (próximo da média); alto índice de orientação em relação ao tempo.

Os valores culturais brasileiros serão analisados a partir das pesquisas empíricas de Souza (2003) sobre a cultura e a motivação de profissionais de tecnologia da informação, de Barros (Betania Tanure de, 2003) sobre o estilo brasileiro de administração e de Motta e Caldas (1997) que definem traços culturais brasileiros e seus impactos para as empresas. Os autores serão tomados na busca de relacioná-los tanto com a cultura nacional brasileira quanto com a cultura organizacional. Os dois primeiros estudiosos consideram a cultura nacional e organizacional a partir da teoria desenvolvida por Hofstede (1980; 1991; 1997) assim, fica justificada a retomada de tal autor no início desta seção.

Barros (Betania Tanure de, 2003) aborda, em seu trabalho, a importância de se ampliar o conhecimento sobre o estilo brasileiro de gestão em um estudo sobre as diferenças ou semelhanças entre as diversas regiões brasileiras, com base no modelo conceitual de Hofstede. Ao ter escolhido Hofstede como parâmetro para o desenvolvimento de seu estudo, é possível comparar resultados ao longo do tempo, além de obter uma análise em profundidade sobre as influências dos valores culturais de Hofstede sobre as empresas brasileiras.

O Brasil apresenta baixo índice de individualismo e segundo Souza (2003) a característica inerentemente coletivista da cultura brasileira pode, potencialmente, aumentar o grau de integração dos gerentes com seus pares e subordinados e ampliar a vantagem competitiva, pois, é mais fácil incentivar a integração intra e interdepartamental em um país com uma cultura mais coletivista. Segundo Barros (Betania Tanure de, 2003), o coletivismo proporciona relações mais harmoniosas e sinergias que derivam de esforços combinados de pessoas com habilidades diferentes. Ou seja, o coletivismo pode proporcionar ampliação do desenvolvimento de conhecimentos por meio de desenvolvimento de habilidades em conjunto. Além disso, os funcionários podem desfrutar de uma rede de suporte social e são mais facilmente mobilizados pelos líderes. Ocorre, ainda, segundo a autora, uma possível perda de personalidade, em favor da organização ou do grupo de trabalho, e um maior nível de dependência emocional para com a organização.

Para Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 55) o processo de seleção não se centra apenas nas competências do indivíduo, mas também em como ele se insere no grupo e que o interesse do grupo prevalece sobre as preferências individuais. Além disso, o

[...] relacionamento entre empregador e empregado é visto numa feição moral, semelhante às relações na família, onde as obrigações existem em ambos os lados: a empresa oferece proteção em troca de lealdade, e o sistema de gestão deve estar afinado com esse princípio básico. As avaliações de performance focalizam mais os benefícios dos grupos, do que os dos indivíduos.

O alto índice de distância do poder, segundo Souza (2003), presente nas organizações brasileiras gera centralização e o não questionamento das ordens recebidas. A centralização de tarefas, no gerente, diminui a autonomia do funcionário, prejudicando o potencial motivacional de suas atribuições e a significância do trabalho realizado. Este autor salienta que em ambientes altamente centralizados as tarefas consideradas de maior relevância são

executadas pelos funcionários mais graduados e, dessa forma, os trabalhos dos funcionários hierarquicamente inferiores ficam caracterizados como secundários ou possuidores de pouca significância.

Além disso, Souza (2003) ressalta que a centralização pode se refletir na necessidade de aprimoramento do funcionário, pois o gerente tende a centralizar as decisões mais complexas, não suprimindo a necessidade de desafios e necessidade de crescimento pessoal dos funcionários hierarquicamente inferiores.

Barros (Betania Tanure de, 2003) destaca que a concentração de poder e a postura de espectador dos funcionários brasileiros diminui suas contribuições para a organização e que a “[...] prática autoritária do patriarca, exercida inicialmente no meio rural, estendeu-se para os espaços públicos.” (*Ibid*, p. 105). Assim, prevalece o mandonismo, o protecionismo e a dependência, características de atitudes paternalistas.

Além disso, Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 112) afirma que é comum nas empresas brasileiras o medo de errar e a flexibilidade pela afetividade, como conseqüências da concentração de poder.

O brasileiro parece ter vocação natural para o comprometimento em torno dos objetivos representados pelo líder. Essa vocação pode, porém, ficar limitada por seu medo de arriscar, que é provocado pelo comportamento autoritário e centralizador dos que detêm poder. Portanto, faz-se necessário refletir sobre estes traços relacionados ao poder, de maneira a transformar a relação de dependência numa relação de interdependência entre líderes e liderados. Estes precisam assumir papel mais ativo dentro de seu grupo. E os dirigentes devem acreditar na capacidade dos colaboradores, numa atitude educativa, para fazer seu grupo crescer em termos de participação e performance.

Nesse sentido, a autora acredita que diminuindo das distâncias de poder, nas organizações brasileiras, seria possível contribuir para o enriquecimento do conhecimento dos liderados e ampliar o desenvolvimento de competências, por meio de uma postura de educador dos que possuem níveis hierárquicos superiores, detêm maiores conhecimentos ou são líderes. Segundo Souza (2003) o alto índice de distância de poder centraliza as decisões nas gerências, o que afeta a autonomia dos funcionários e seu desenvolvimento pessoal e profissional. Isto reduz a motivação dos funcionários para o desenvolvimento de habilidades. O autor aborda isso por meio da variedade de habilidades desenvolvidas, da identidade, da significância, da autonomia e do retorno.

O autor explica que a variabilidade de habilidades (necessidade de utilizar diversas habilidades diferentes para realizar um trabalho) e a identidade (completar uma tarefa por inteiro e ao final gerar um resultado identificável e diferenciado) são poderosos agentes motivacionais e dependem mais da tarefa a ser executada do que da influência gerencial. Entretanto, a significância (entendida como trabalho que proporcione impacto expressivo e com resultado relevante para a empresa) é influenciada pelo gerenciamento, tendo em vista que as atribuições de tarefas são dadas, a princípio, pelos coordenadores, gerentes ou diretores.

A significância depende, ainda, da percepção do empregado e pode ser melhorada com uma comunicação vertical mais efetiva. Souza (2003) salienta que a autonomia e o retorno são os aspectos que mais sofrem a influência do gerenciamento. A autonomia é caracterizada como a liberdade na execução da tarefa. O retorno consiste no trabalho que ocasiona uma reação positiva ou uma recompensa para quem o executou.

Uma estrutura organizacional menos autocrática, que estimule o desenvolvimento pessoal dos profissionais, deve, segundo Souza (2003, p. 12) produzir melhores resultados sob o ponto de vista do desempenho e nesta perspectiva, “[...] a autonomia de um profissional deve ser proporcional à sua capacidade e comprometimento, porém, a implantação de modelos sociais mais democráticos depende primordialmente da intenção dos gestores.”

O alto índice de rejeição à incerteza, segundo Inácio e Caetano (2001 *apud* Souza, 2003) no Brasil, produz uma elevada necessidade de segurança. As empresas, assim, acreditam que o conhecimento técnico e especializado pode proporcionar essa segurança. Segundo Souza (2003), no Brasil, ocorre alta crença nos técnicos e em seus conhecimentos.

Além disso, este alto índice potencializa os efeitos da alta distância do poder, concentrando as decisões de maior complexidade nos níveis hierárquicos mais altos, em que, supostamente estão os profissionais mais capacitados. Conseqüentemente, essa característica tende a reforçar os efeitos do alto índice de distância do poder, diminuindo a motivação dos funcionários e desestimulando sua necessidade de crescimento pessoal. (*Ibid*).

Segundo Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 70), os resultados da pesquisa de Hofstede revelam que o alto índice de necessidade de controlar as incertezas demonstra o seguinte:

- menor ambição para avançar na carreira e preferência por cargos técnicos, mais do que cargos gerenciais;
- preferência por trabalhar em organizações maiores e maior grau de lealdade com essas organizações, ao mesmo tempo em que consideram que os gestores mais antigos são os melhores;
- tendência para evitar competição entre os empregados e por preferir decisões em grupo e gestão consultiva, ao invés de decisões individuais e gestão mais autoritária;
- resistência à mudança;
- visão pessimista sobre os motivos que orientam a empresa, apesar do sentimento de admiração e de lealdade.

Conforme argumenta Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 71) as regras organizacionais reduzem a incerteza interna causada pela imprevisibilidade do comportamento de seus membros e que boas regras podem liberar as energias para outras coisas, ou seja, não são necessariamente limitantes. “Por outro lado, podem destruir o julgamento autônomo das pessoas e levá-las a fazer coisas que normalmente considerariam ruins.”

Entretanto, apesar de existirem muitas leis, regulamentos e normas, segundo Barros (Betania Tanure de, 2003), na prática, existe discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas. E acrescenta que de acordo com Guerreiro Ramos (1983) esse formalismo reflete uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual da formação história do Brasil e de modo particular pela forma como se articula com o resto do mundo. Assim, nas organizações e instituições brasileiras, é comum, “[...] existirem processos e canais extraleais, ou mesmo legais, aceitos como normais e regulares pela consciência coletiva.” (BARROS, Betania Tanure de, 2003, p. 73).

Isto gera algumas características para a sociedade, instituições e organizações brasileiras, em que os critérios legais são ignorados e surgem expressões como “[...] fazer vista grossa, descobrir o mapa da mina, arranjar um padrinho, quebrar o galho.” (*Ibid*, p. 73). Segundo a autora, isso reforça o personalismo nas relações e quanto mais ambíguos forem situações e

ambiente, mais se exerce um poder forte (aumentando as distâncias hierárquicas) e personalista.

O baixo índice de masculinidade, levantado por Hofstede (1991), para a cultura brasileira, encontra-se próximo da média. Assim, é possível encontrar características de masculinidade e de feminilidade na sociedade e nas organizações. Segundo Barros (Betania Tanure de, 2003, p 83)

[...] no lado feminino, o pacifismo brasileiro é uma característica muito acentuada [...] [percebida] pelo horror a soluções trágicas, pela aversão à soluções violentas e pela forte crença nos princípios de arbitragem e dos acordos pacíficos. Além disso, a importância das relações pessoais contrabalança a tendência masculina da sociedade brasileira, influenciando o resultado de seu índice.

Assim para as organizações brasileiras, o desempenho, o sucesso, o bem-estar e qualidade de vida estão muito próximos e são importantes.

Este índice, segundo Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 81) relaciona-se, nas organizações com:

- compensação: oportunidade de receber altos salários;
- reconhecimento: por desenvolver um bom trabalho;
- desafio: fazer um trabalho excitante, que proporcione auto-realização;
- hierarquia e boas relações com superiores;
- cooperação no ambiente de trabalho;
- segurança no trabalho: na mesma empresa pelo tempo que o funcionário desejar.

Estes aspectos envolvem a importância dada ao dinheiro, a forma de se perceber o reconhecimento, o desenvolvimento da carreira e os desafios de crescimento profissional e pessoal. Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 81) acredita que em relação ao estilo de gerência, uma maior masculinidade tende a “[...] enfatizar a importância da liderança, da pessoa que toma a decisão. As pessoas costumam atribuir forte papel social à empresa e o nível de *stress* tende a ser mais alto.” A feminilidade, em oposição,

[...] enfatiza a importância de se ter uma relação de trabalho amistosa e harmoniosa. Os executivos têm menos interesse de serem reconhecidos como grandes líderes; há uma tendência de envolver

os grupos nos processos decisórios e o foco em qualidade de vida é maior, o que faz com que o nível de *stress* nesses países seja normalmente menor.

A pontuação do Brasil próxima à média indica, para Souza (2003), que existe um balanceamento entre as características masculinas e femininas nas empresas brasileiras e, assim, os efeitos são difíceis de prever sob o ponto de vista teórico.

O alto índice de orientação em relação ao tempo, refere-se a uma cultura mais voltada aos resultados de longo prazo. Assim, as empresas brasileiras, segundo Inácio e Caetano (2001 *apud* Souza 2003), possuem grande interesse no futuro e enfatizam a moderação e a persistência.

“As características relacionadas à visão de longo prazo podem ser muito úteis no gerenciamento de departamentos de Tecnologia da Informação.” (SOUZA, 2003, p. 10): o autor aponta que, esta dimensão, proporciona melhores condições para adotar práticas mais modernas e efetivas de gerenciamento de sistemas de informação e de execução de projetos.

Continua, informando que departamentos com visão de curto prazo possuem dificuldades na implantação de metodologias mais formais, pois não se dispõem a aprovar investimentos, que embora apresentem melhorias de desempenho em longo prazo, possui um custo relativamente alto e demandam um certo tempo de aprendizado, em que a produtividade e o resultado imediato são atingidos. Ou seja, a existência de metodologias formais é um pré-requisito para a execução bem sucedida de projetos de maior porte, para este autor.

Assim, as empresas brasileiras são mais propensas a apresentar uma busca por desenvolvimento de projetos no longo prazo, gerando maior aprendizagem organizacional e desenvolvimento de conhecimentos e competências entre seus colaboradores.

Outro aspecto apontado pelo mesmo autor é de que o planejamento, no longo prazo, proporciona à empresa um caminho menos sinuoso, no sentido de alcançar seus objetivos estratégicos. A empresa pode treinar seus funcionários com objetivos definidos. O treinamento tende a funcionar mais satisfatoriamente à necessidade de crescimento pessoal e profissional. E mais, o planejamento de longo prazo pode possibilitar condições para elaborar planos de carreira mais consistentes. Planos de carreira melhor projetados e que levem em conta as características pessoais do funcionário.

Segundo Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 98) a orientação de longo prazo permite enfatizar metas estratégicas, priorização do crescimento mais do que o lucro e maior preocupação com práticas de gestão de pessoas. Segundo a autora, a situação macroeconômica do Brasil de alta inflação por um longo tempo, conduziu, conjunturalmente, a uma visão de curto prazo, em razão da necessidade de proteger a moeda, entretanto,

[...] essa pressão de um comportamento adaptado àquela realidade não chegou a ser introjetada como valor cultural central, como é nos Estados Unidos, onde o fracasso no atendimento das metas trimestrais pode ser fatal. Outro ponto que impacta a noção de temporalidade dos brasileiros, diminuindo o foco de curto prazo, é a utilização de tempo para tecer relações sociais.

Segundo a autora, baseada em DaMatta (1990; 1997), as características culturais brasileiras para tecer relações sociais são responsáveis pelo índice ser alto, pois, existe, no país, alto nível de adaptabilidade pessoal, importância atribuída ao *status* e aos relacionamentos duradouros, embora a característica de perseverança e persistência, baixa no brasileiro, tenha contribuído para não tornar o índice tão alto como é no Japão.

Souza (2003) entende que a orientação em relação ao tempo pode facilitar planos de carreira no longo prazo, promovendo maior aproveitamento das características e ambições pessoais dos profissionais e que o coletivismo, existente na cultura brasileira, pode ser direcionado para melhorar a comunicação entre gerentes e subordinados e entre os próprios pares. Assim, pode servir de suporte e contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos no longo prazo.

Pelo que foi exposto, pode-se concluir que as práticas de administração sofrem influência dos valores culturais nacionais e da cultura da organização e, conforme assegura Barros (Betania Tanure de, 2003, p. 26), “[...] nenhuma prática isolada de administração é a princípio superior a outra. Porém a congruência entre práticas de gestão, cultura nacional e organizacional gera melhor performance.”

A cultura organizacional, como já foi exposto, exprime a identidade da organização, embora seja influenciada pela identidade nacional. Tudo isso leva a crer que a cultura organizacional é uma construção social que mantém a organização unida e gera normas e estruturas organizacionais, influenciando como são as coisas na empresa, como são feitas essas coisas,

como são formados os canais de comunicação, como são tomadas as decisões, as formas de liderança adotadas e consideradas válidas, e o comportamento dos funcionários.

Acredita-se que os levantamentos, na literatura contribuíram para alicerçar a pesquisa, definir a estratégia analítica e fundamentar as considerações e conclusões do trabalho. Será agora apresentada a metodologia empregada na dissertação.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas considerações sobre o tipo de pesquisa, as tipologias de pesquisa em cultura e as técnicas de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa divide-se em duas etapas:

Quadro 20 – Divisão Metodológica da Dissertação

1ª Parte:	Consiste no levantamento bibliográfico, formado por um conjunto de pesquisas e obras de autores sobre os temas centrais abordados neste trabalho e tendo a pretensão de obter uma visão completa e atual das reflexões dos principais estudiosos sobre os assuntos tratados na dissertação.
2ª Parte:	Apresentação da pesquisa de campo. A revisão da literatura desenvolvida na primeira parte do trabalho permite o desenvolvimento e a conceitualização dos tópicos abordados na segunda parte e referentes à pergunta de pesquisa.

A escolha do método é fator fundamental para se atingir sucesso na pesquisa. Lakatos e Marconi (2000) afirmam que método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo da pesquisa: conhecimento válido e verdadeiro, com segurança e economia. Traçar o caminho a ser seguido permite detectar erros e auxilia nas decisões do cientista. Oliveira (2001), define o método científico como a forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, mesmo que o objetivo seja estudar ou explicar tal problema.

Assim sendo, a determinação do método a ser seguido é fundamental para o sucesso da pesquisa e nesse sentido, é importante o levantamento das técnicas existentes para garantir a qualidade da opção, o que será realizado na sequência.

3.1 Tipos de Pesquisa

Os processos científicos consistem em métodos criados para assegurar certa significância e precisão na condução da busca de respostas em pesquisa. As respostas às perguntas devem ser significativas, precisas e não viesadas, tanto quanto possível. Melhorar o nível do possível tem sido o desafio do método de pesquisa científico e, ainda hoje, não se conhece outro método que possa apresentar resultados mais satisfatórios. (SELLTIZ *et al*, 1975). Para tanto

se inicia o processo de investigação a partir da identificação adequada do método, conforme propõe o Quadro 21:

Quadro 21 –Tipos de Pesquisa: Métodos de Pesquisa e Exemplos

	Objetivos	Exemplos de Métodos Aplicados
Exploratórias	<ul style="list-style-type: none"> – Formular um problema para investigação mais exata; – Intensificar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno; – Esclarecer conceitos; – Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores; – Obter informações sobre as possibilidades práticas para realização de pesquisas em ambientes da vida real. 	<ul style="list-style-type: none"> – Revisão literária; – Levantamento da experiência; – Estudo de caso ou estudo de exemplos selecionados;
Descritivas	<ul style="list-style-type: none"> – Descrever as características de determinada população ou fenômeno; – Estimar a proporção de pessoas, de uma população especial, que mantém determinadas opiniões ou atitudes; – Verificar a existência de associações entre variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> – Estudos descritivos podem empregar um ou vários métodos de coleta de dados, desde que estejam rigorosamente padronizados.
Causais	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; – Verifica hipóteses com relação de causalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de métodos experimentais; – Inferência causal em métodos não-experimentais.

Fonte: Autor, baseado em Selltiz *et al* (1975); Mattar (2000); Gil (1996)

Como exposto, no Quadro 21, a realização de pesquisas em ambientes da vida real pode ser considerada como pesquisas exploratórias. O tipo de pesquisa empregado nesta dissertação é exploratório, pois visa “[...] prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa.” (MATTAR, 2000, p.18). A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Segundo o mesmo quadro, é uma pesquisa descritiva, pois, busca compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno. (SELLTIZ *et al*, 1975). A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Conforme havia sido exposto, esta pesquisa pretende levantar as características comuns da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. fundamentando as descobertas mediante dados coletados e sem preocupação em determinar a frequência que surgem e que são abordados pelos informantes, assim, pode-se considerar a natureza desta pesquisa como sendo qualitativa, pois:

- evitam-se números e lidam-se com interpretações das realidades sociais. (BAUER; GASKELL, 2003);
- o pesquisador pretende compreender os significados e características por meio de entrevistas em profundidade de um número reduzido de funcionários e pela análise documental e institucional;
- a preocupação é a validade das informações coletadas, isto é, se os dados caracterizam autenticidade e a percepção do entrevistado. (MATTAR, 2000).

Vergara (1990), acredita que além dos propósitos exploratório, descritivo e explanatório, a pesquisa deve ser classificada quanto aos seus fins como: metodológica, aplicada e intervencionista. Ou deve ser classificada quanto aos seus meios: a pesquisa documental, a pesquisa-ação e a pesquisa participante. E nesse sentido, seria melhor classificar, o presente trabalho, como sendo uma pesquisa participante.

Em suma, o tipo de pesquisa desenvolvido nesta dissertação é:

Tipo de Pesquisa:

Exploratória, descritiva, qualitativa e participante

Como esta dissertação desenvolve uma pesquisa sobre cultura, é importante apresentar as tipologias de pesquisa em cultura existentes na literatura e em seguida destacar a tipologia escolhida.

3.2 Tipologias de Pesquisa em Cultura

Conforme Schein (1990) adverte, existem muitas dificuldades metodológicas associadas aos estudos de cultura e diferentes correntes de pesquisa para o desenvolvimento dos estudos. Este autor apresenta cinco tipologias de pesquisa em cultura e destaca alguns autores para cada tipologia. As características principais dessas tipologias e seus principais representantes são apresentados no Quadro 22:

Quadro 22 – Tipologias de pesquisas em cultura

Pesquisas Avaliativas:	Nesta perspectiva, a cultura tem sido vista como propriedade de grupos e assim poderia ser mensurada por questionários voltados para os perfis de Likert. – Representam esses grupos, autores como: Hofstede (1980), Hofstede e Bond (1984), Kilmann (1984) e Likert (1967).
Pesquisas Analítico- Descritivas:	Neste tipo de pesquisa, a cultura é vista como um conceito para o qual devem ser desenvolvidas mensurações empíricas. Elementos culturais como rituais, ritos, manifestações simbólicas e histórias organizacionais constituem elementos culturais válidos por meio dos quais pode-se estudar o complexo cultural. – Os pesquisadores que representam essa linha de estudo são: Harris e Sutton (1986), Martin e Siehl (1983), Trice e Beyer (1984), Wilkins (1983).
Pesquisas Etnográficas:	Nesta abordagem, são utilizados conceitos e métodos desenvolvidos na sociologia e na antropologia aplicados ao estudo de organizações. – Barley (1983), Van Maanen e Barley (1984) são autores que utilizaram esta abordagem em seus trabalhos.
Pesquisas Históricas:	Neste grupo de estudos, o conceito de cultura dificilmente é utilizado isoladamente, mas como um aspecto de uma organização a ser analisado com outros fatores. – Chandler (1977), Dyer (1986), Pettigrew (1979) e Westney (1987) são autores que utilizaram este tipo de abordagem em seus trabalhos.
Pesquisas Clínico- Descritivas:	Estes tipos de trabalho são desenvolvidos por consultores nas organizações. Esta abordagem é também conhecida como desenvolvimento organizacional. – Alguns representantes são: Beckhard (1969), Beckhard e Harris (1977; 1987), French e Bell (1984), Schein (1969).

Fonte: Autor, baseado em Schein, 1990

Na realização de pesquisas culturais, Hofstede (1991) postula os seguintes cuidados, que são importantes para garantir seu rigor:

Quadro 23 – Cuidados em pesquisas interculturais

Características da fonte de dados:	As informações sobre a população (obtidas por meio de questionários) devem atender quatro critérios básicos: – devem ser descritivos e não possuir caráter de julgamento; – devem ser verificáveis por mais de uma fonte, de forma independente; – devem ser aplicáveis para ao menos a maioria da população pesquisada; – devem discriminar quais as características que se aplicam a uma população e quais se aplicam a outras.
Desenho do instrumento de pesquisa:	Hofstede (1991) afirma que o principal problema enfrentado por estudiosos que desejam efetuar pesquisas de natureza cultural está relacionado ao <i>design</i> do instrumento de pesquisa.

Fonte: Autor, baseado em Hofstede (1991)

Segundo Hofstede (1991), o instrumento de pesquisa cultural deve ser apto a cobrir as principais questões que uma sociedade considere relevantes. É preciso entender que o que é relevante para uma sociedade pode não ser relevante para outra. Assim, no desenvolvimento do instrumento de pesquisa cultural, deve-se recorrer a *designers* e estudiosos que conheçam bem a sociedade que se deseja pesquisar. Estes estudiosos terão condições de incluir as questões que sejam relevantes para aquela sociedade, deixando de lado as questões menos relevantes.

Pelo exposto, nesta dissertação, optou-se em utilizar um instrumento de pesquisa (roteiro de entrevista) desenvolvido pelo antropólogo Everardo Rocha e utilizado em um estudo etnográfico realizado no Banco do Brasil S.A. O instrumento de pesquisa desenvolvido visava a captação de valores culturais da instituição. (ROCHA, 1994).

O presente trabalho utiliza o método etnográfico e segundo Marconi e Pressotto (1992, p.32), o método etnográfico:

Refere-se à análise descritiva das sociedades humanas [...] Mesmo o estudo descritivo requer alguma generalização e comparação, implícita ou explícita. Refere-se a aspectos culturais. Consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre sociedades [...] e na sua descrição, com a finalidade de conhecer melhor o estilo de vida ou a cultura específica de determinados grupos.

Assim sendo, o método etnográfico é uma descrição. Quando se procura desenvolver uma análise desta descrição o método é chamado de etnologia. É importante destacar que a dissertação é etnográfica e não etnológica, pois, a pretensão é a descrição das características comuns da cultura do Banco do Brasil S.A. Como a tipologia de pesquisa escolhida foi a etnográfica, o próximo tópico discute o método.

3.2.1 Tipologia de Pesquisa em Cultura: O Método Etnográfico

Esta seção pretende desenvolver e aprofundar o entendimento sobre o método etnográfico, bem como problematizar a sua aplicação em estudos em administração, pois, como o método é originário da antropologia social ao ser aplicado no campo da administração pode apresentar algumas dificuldades inerentes a estudos interdisciplinares. (CAVEDON, 1999).

Segundo Geertz (1989), o método típico de pesquisa na Antropologia Social é a etnografia e é por meio dela que se pode interpretar o significado da cultura. Ao fazer a etnográfica devem ser seguidas rotinas automatizadas de coleta dados por meio de:

- entrevistas com informantes;
- observação de rituais;
- dedução dos termos de parentesco;
- delineação das linhas de propriedade;
- realização do censo doméstico;

Nesta dissertação, estas rotinas apontadas por Geertz (1989), foram realizadas sob a forma de entrevistas com informantes, observação de rituais, considerações sobre o ambiente institucional do Banco do Brasil S.A., delineação das características da organização e realização de levantamento de dados sobre a empresa e seus funcionários. Tais coletas de dados são tratadas em detalhes em tópico específico.

O objetivo da coleta destes dados é conhecer o ‘outro’. Conforme argumenta DaMatta (1987, p. 157) quando o ‘outro’ faz parte da própria sociedade do pesquisador é preciso “estranhar o familiar e assim descobrir o exótico no que está petrificado dentro de nós.” Como o pesquisador desta dissertação faz parte do corpo de funcionários da instituição, procurou-se proceder conforme sugere DaMatta (1987).

Para Geertz (1989) a etnografia não é o trabalho de campo, mas o que se escreve sobre o trabalho de campo, ou seja, o fazer etnográfico é anotar o discurso social e ao ser feito transforma o acontecimento em um relato que possa ser consultado posteriormente.

A descrição do relato (a construção do texto etnográfico) inicia-se pela inserção do pesquisador no campo do estudo de forma que após a coleta de dados possa-se falar sobre o ‘outro’ ou sobre a comunidade pesquisada. A inserção do pesquisador desta dissertação nas agências que fizeram parte da pesquisa ocorreu com contato prévio e escrito entre o pesquisador e o gerente de agência.

Uma das técnicas considerada adequada para a obtenção de dados, no método etnográfico, é a observação participante. Segundo Malinowski (1978, p.18):

[...] um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom-senso e intuição psicológica.

Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas; não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos.

Assim, conforme destaca Caldeira (1988, p.134, 135)

Ao contrário do que acontece em outras ciências e mesmo nas outras ciências sociais, em que o analista e o pesquisador procura o mais possível estar ausente da análise e da exposição dos dados, como meio de garantir uma posição neutra e objetiva legitimadora da cientificidade, o antropólogo nunca esteve ausente de seu texto e da exposição de seus dados. Ao contrário: produtor ele mesmo de seus dados, instrumento privilegiado de pesquisa, a presença do antropólogo profissional tanto no trabalho de campo quanto no texto etnográfico foi essencial para a construção do conhecimento antropológico.

Neste sentido, o método etnográfico exige a observação participante por parte do pesquisador:

O pesquisador deve mergulhar nos dados, apreender tudo o que puder, a partir do maior número possível de perspectivas, e obter informações muito gerais em lugar de dados limitados a uma visão estreita. (BLALOCK JR., 1973, p.50)

A observação participante, segundo Cavedon (1999, p. 6) implica em uma proximidade grande entre o pesquisador e o pesquisado, assim,

[...] é uma técnica cujo fundamento reside num certo processo de aculturação do pesquisador. Desta forma o observador assimila as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, não eliminando, contudo, o trabalho sistemático da coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidência empírica, de modo a recriar a totalidade vivida pelos membros da organização investigada e apreendida pela intuição do pesquisador.

Como já foi destacado, o autor desta dissertação faz parte do corpo de funcionários da instituição pesquisada e neste sentido, já assimilou categorias inconscientes do universo cultural do Banco do Brasil S.A. e conhece as características da empresa, sua estrutura, instrumentos, políticas, canais de comunicação, regras, normas e outros artefatos materiais e simbólicos. Entretanto, é importante, mais uma vez frisar que, mesmo que já exista no pesquisador esta aculturação, conforme salientado por DaMatta (1987), procurou-se estranhar o familiar.

Cavedon (1999, p. 8) também destaca a importância da forma como o pesquisador insere-se no trabalho de campo:

Se o estudioso for introduzido no campo por pessoas que ocupam posições hierarquicamente superiores, caso os estratos inferiores não venham a ser alertados sobre o real significado do estudo, isto poderá afetar a pesquisa, dificultando inclusive a aceitação do pesquisador pelo grupo ou comunidade. A entrada em campo pelas mãos de um informante-chave também pode ser problemática, uma vez que esse indivíduo pode contaminar, com a 'sua' percepção acerca daquela cultura, a visão do pesquisador.

Nesta dissertação, conforme afirmado anteriormente, o pesquisador procurou funcionários que ocupavam posições hierárquicas superiores nas agências para a autorização da realização da etnografia. Entretanto, foram informados, a todos os funcionários das agências visitadas, os objetivos da pesquisa e o anonimato relativo às informações levantadas. Assim, acredita-se que tal procedimento minimizou problemas na entrada em campo, pois os funcionários foram alertados sobre o real significado da pesquisa e não ocorreram dificuldades na aceitação do pesquisador pelo grupo.

Em relação às limitações, Cavedon (1999) indica a falta de padronização, embora isto não acarreta falta de credibilidade nas descobertas, posto que o efeito das idiosincrasias tende a enriquecer o acervo da antropologia e a corrigir-se no contexto maior da disciplina.

Outro ponto refere-se aos vieses como consequência da influência do pesquisador. Caso o pesquisador não desenvolva um controle rigoroso de gestos podem levar os informantes a agirem de acordo com o esperado pelo estudioso. Ou seja, o pesquisador pode causar distorções sobre a realidade descrita pelo entrevistado. Entretanto, se o pesquisador permanecer um tempo prolongado no campo faz com que este viés desapareça, pois, podem-se confirmar comportamentos, falas, atitudes, condutas, etc., ao longo do tempo.

Cavedon (1999, p. 10) afirma que esta última limitação descrita ocorre, principalmente, quando os informantes julgam o pesquisador muito importante e capaz de interferir em suas vidas, representando uma ameaça.

Este problema é bastante comum quando o campo de estudos é uma empresa, os subordinados, caso desconfiem que ao revelarem determinadas informações ao pesquisador, as mesmas serão veiculadas para os seus superiores hierárquicos, tenderão a omitir ou distorcer as referidas informações e opiniões, isto porque muitas vezes o informante acredita que os recursos financeiros obtidos através do trabalho naquela organização podem lhe faltar, diante de uma demissão, na medida em que ele deixar escapulir determinados pensamentos e verbalizá-los ao pesquisador, apesar de todo o cuidado tomado pelo etnógrafo e disso ser externado ao informante, o medo muitas vezes acaba persistindo. Para minimizar o problema, cabe ao pesquisador tentar mostrar que não é considerado tão importante assim por aqueles que ocupam uma posição de destaque dentro da organização.

Nesta pesquisa, o pesquisador procurou controlar rigorosamente os gestos e nas entrevistas deixava-se o informante bastante à vontade para se expor. Para minimizar o problema do medo de exposição e desconfiança para revelar informações ao pesquisador, procurou-se mostrar que a pesquisa era em âmbito nacional e várias entrevistas seriam realizadas, além do anonimato no qual seriam tratados os resultados.

Em relação ao período de tempo, o pesquisador ficou em cada agência de dois a três dias para realizar e considerar o ambiente institucional, os rituais, as características do trabalho e o comportamento dos funcionários, bem como para desenvolver as entrevistas.

Pesquisas etnográficas aplicadas à ciência da administração devem levar em conta alguns cuidados e procedimentos. Para Cavedon (1999) a utilização deste método não é visto, por administradores, como fonte de descobertas capazes de aumentar a lucratividade da empresa e como uma técnica que possibilite a mudança da cultura organizacional. Ou seja, a autora problematiza a utilização do método etnográfico ao relacioná-lo ao pragmatismo e o utilitarismo que norteiam a ciência administrativa e, ainda, argumenta que o ‘sucesso’ de teorias comportamentalistas da psicologia aplicadas à administração de empresas pode ser explicada por estas teorias oferecerem um ferramental que visa modificação do comportamento das pessoas.

Outra questão levantada pela autora refere-se ao tempo demandado para o desenvolvimento de pesquisas etnográficas. Este tipo de pesquisa requer um tempo consideravelmente maior do

que outras técnicas empregadas no meio empresarial. Isto é justificado pela densidade de análise que exige uma pesquisa etnográfica, na qual além da avaliação do ambiente, as entrevistas não são feitas com questões fechadas. Deve, ainda, existir e ser estabelecida empatia e confiança entre o pesquisador e o informante

[...] o etnógrafo precisa de um tempo muito maior para granjear a confiança dos seus informantes, que em princípio tendem a se esgueirar ou a responder com tautologias ou evasivas. Conquistar a confiança e a amizade das pessoas no mundo empresarial, altamente competitivo, requer um esforço intenso do pesquisador. (CAVEDON, 1999, p. 12)

Outra questão destacada pela autora diz respeito à exposição dos resultados etnográficos para a empresa

[...] quando o etnógrafo expõe os resultados do seu trabalho para o administrador, é comum ocorrer uma certa frustração, isto porque o administrador esperava a constatação de um universo simbólico mais ‘azul’, todavia, os resultados muitas vezes revelam ambigüidades, não correspondendo a representação criada pelo administrador.

Além disso, as interpretações realizadas pelo etnógrafo soam como ‘meio esotéricas’ aos ouvidos dos administradores [...] A justificativa [...] é [...] que o administrador está acostumado com o quantificável, ele sabe que se fizer um investimento de ‘x’ reais, provavelmente, os dados estatísticos assim o informam, o retorno será de ‘y’ reais. Mesmo em se tratando de recursos humanos, apesar de todo o discurso acerca de que treinamento é investimento, na hora em que ocorre qualquer problema financeiro, cortam-se os gastos com treinamento e desenvolvimento, mas não se deixa de investir em um novo equipamento. Essa é a lógica do empresariado e que o administrador como representante do mesmo acaba muitas vezes tendo de compartilhar, mesmo que pense de forma contrária. (*Ibid*)

Entretanto, a autora afirma que embora esses problemas existam na relação entre etnógrafos (antropólogos) e administradores, o desvendar do contexto organizacional, por meio da etnografia, permitir a compreensão do outro e dos diferentes níveis hierárquicos que atuam no espaço organizacional.

A atuação humana dá-se através de interações, razão pela qual, conhecer o outro, facilita o relacionamento, além de aumentar o respeito pelas especificidades de cada grupo. A comparação entre as diferentes subculturas traz à tona um repensar do grupo sobre si mesmo.

O etnógrafo ao explicitar os valores organizacionais, ao por em evidência as representações sociais presentes nesse contexto, fornece elementos importantes para a tomada de decisão dos administradores. (*Ibid*, p. 13)

Além disso, Cavedon (1999) afirma que é por meio da etnografia que se podem estabelecer relações entre a empresa e a sociedade abrangente na qual está inserida e isto para os estudos administrativos permite verificar aspectos da sociedade brasileira que determinam comportamentos dentro do espaço organizacional e que muitas vezes passam despercebidos

aos olhos dos administradores muito mais afeitos a aspectos positivistas do que a questões relacionais.

Em verdade, a Antropologia, através do estudo etnográfico, permite o estabelecimento de uma base sobre a qual a articulação dos procedimentos administrativos pode ser implementada de maneira mais respeitosa, sabendo-se de antemão as representações existentes e em que medida elas irão atuar como facilitadoras ou restritivas à ação administrativa. (*Ibid*)

Rocha (1996) acredita que o método etnográfico, para estudos organizacionais, deve atentar para a cultura abrangente da qual a organização é parte integrante e considerar a cultura específica da organização pesquisada. Este autor afirma que a melhor forma de se desvendar o universo cultural de uma organização é por meio da etnografia:

A análise etnográfica é a ferramenta capaz de oferecer a medida para fenômenos da cultura que afetam sobremaneira a vida da organização. Os valores culturais oxigenam os processos administrativos. Trazê-los à tona, conscientizar-se deles e administrá-los é uma potencialidade agora ao alcance dos responsáveis pelo destino das empresas.

[...] A etnografia é uma ferramenta para o entendimento do conteúdo, natureza, estrutura e lógica dos valores culturais atuantes. Através de técnicas desenvolvidas pelos antropólogos – trabalho de campo, análise do discurso, observação participante, entrevistas qualitativas e recuperação de memória, entre outras – investiga-se o universo cultural componente da organização.

A utilização da etnografia, para o entendimento da identidade cultural de uma corporação, permite levantar os valores característicos da organização sob a forma de imagens, lendas, rituais, heróis, conflitos de papéis, áreas de tensão e resistência, dilemas comportamentais, alusões, focos de liderança, padrões de atitudes, mitos, costumes e outras dimensões simbólicas. Pela etnografia a cultura organizacional pode ser conhecida e auxilia na consecução de objetivos institucionais relacionados com vários assuntos corporativos. (ROCHA, 1996).

Embora, existam outros métodos de pesquisa igualmente válidos, alguns até com menos ‘fragilidades’ atribuídas, mais solidificados e considerados em padrões de produção científica em estudos de administração, ainda assim, a etnografia faz parte do conjunto de possibilidades de pesquisa, permitindo alcançar novas formas de compreensão da realidade e que contrasta com o paradigma mais convencional das pesquisas em administração de empresas.

O próximo tópico apresenta as possibilidades de fontes para a coleta de dados primários e secundários e as adotadas nesta dissertação, bem como os procedimentos para a coleta de dados da instituição pesquisada.

3.3 Coleta de Dados

Mattar (2000) destaca quatro diferentes fontes de coleta de dados: o pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis. Com relação aos tipos de dados, estes podem ser, segundo o autor, dados primários (que não foram antes coletados e cujas fontes são as três primeiras citadas) e os dados secundários (dados que já foram coletados).

Esta dissertação utiliza dados primários e secundários. Em relação aos dados primários, a pesquisa foi desenvolvida como se segue (Quadro 24):

Quadro 24 – Obtenção dos dados primários nesta dissertação

O pesquisado:	O objeto de estudo é o Banco do Brasil S.A. e os dados foram obtidos pela experiência de 7 anos do pesquisador na instituição, bem como por meio de coleta e análise de novas informações pelo método etnográfico.
Pessoas que tenham informações sobre o pesquisado:	Foram entrevistados 15 funcionários do Banco do Brasil S.A.
Situações similares:	Não foi utilizada esta fonte de dados.

Em relação aos dados secundários a obtenção foi como se segue:

Quadro 25 – Obtenção dos dados secundários nesta dissertação

Dados disponíveis:	Considerações sobre a pesquisa etnográfica realizada por Rocha (1994) e levantamento de dados disponíveis, internos da organização, que possibilitaram atingir os objetivos a que o trabalho se propõe.
---------------------------	---

Ainda quanto à forma de coleta de dados, Mattar (2000) salienta que os dados primários podem ser obtidos tanto por meio da comunicação quanto da observação. O primeiro consiste no questionamento verbal ou escrito, compreendendo o uso de um instrumento de coleta de dados. Este instrumento pode ser estruturado, semi-estruturado ou não estruturado.

Neste trabalho os dados foram obtidos por meio da comunicação verbal por questionamentos verbais utilizando um roteiro desenvolvido por Rocha (1994) e ao mesmo tempo por meio da observação participante.

Gil (1996) apresenta como as principais vantagens do levantamento social de informações: o conhecimento direto da realidade por parte do pesquisador; a economia; a rapidez e a quantificação. Entretanto, aponta as seguintes desvantagens:

- ênfase nos aspectos perceptivos;
- pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais;
- limitada apreensão da mudança.

A coleta de dados ocorreu como se segue:

Quadro 26 – Fases da Coleta de Dados

Dados primários:	Entrevistas em profundidade com 15 funcionários do Banco do Brasil S.A. diferentes demograficamente em termos de idade e sexo e com diferenças profissionais em termos de nível hierárquico e tempo de serviço na instituição. Isto em quatro regiões brasileiras (Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste); Outros dados primários: – artefatos visíveis; – observação participante.
Dados secundários:	Literatura sobre cultura nacional, cultura brasileira, cultura organizacional e sobre a instituição pesquisada. Estudo etnográfico realizado por Rocha (1994) no Banco do Brasil S.A.

Em relação às outras fontes de dados primários Yin (2001, p. 107) acredita “[...] que nenhuma das fontes possui uma vantagem indiscutível sobre as outras. Na verdade várias fontes são altamente complementares”. Em relação aos artefatos físicos ou culturais, segundo Yin (2001), podem ser coletados ou observados como parte de uma visita de campo e pode-se utilizá-los extensivamente na pesquisa antropológica.

Nesta dissertação, os artefatos físicos ou culturais da empresa são considerados para levantar as características comuns da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. encontradas nos diferentes níveis hierárquicos pesquisados e regiões brasileiras.

Em relação às fontes de evidências podem apresentar alguns pontos fortes e fracos, conforme é apresentado no Quadro 27:

Quadro 27 – Seis Fontes de Evidências: Pontos Fortes e Pontos Fracos

FONTES DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	– estável – pode ser revisada	– capacidade de recuperação – pode

	<ul style="list-style-type: none"> – inúmeras vezes; – discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; – exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; – ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> – ser baixa; – seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; – relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; – acesso – pode ser deliberadamente negado;
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> – os mesmos mencionados para documentação; – precisos e quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> – os mesmos mencionados para documentação; – acessibilidade aos locais graças a razões particulares;
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> – direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; – perceptivas – fornecem inferências causais percebidas; 	<ul style="list-style-type: none"> – visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas; – respostas tendenciosas ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; – reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações Diretas	<ul style="list-style-type: none"> – realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; – contextuais – tratam do contexto do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> – consomem muito tempo; – seletividade – salvo ampla cobertura; – reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; – custos – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> – os mesmos mencionados para observação direta; – perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> – os mesmos mencionados para observação direta; – visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> – capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; – capacidade de percepção em relação a operações técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – seletividade; – disponibilidade.

Fonte: Yin (2001, p. 108)

Todos os pontos positivos apresentados por Yin (2001), na medida do possível, foram utilizados como potencializadores do rigor metodológico pretendido no desenvolvimento da pesquisa. Os pontos negativos foram alvo de atenção constante durante o trabalho.

Tendo em vista que uma das formas de coleta de dados primários utilizada nesta dissertação ter sido por meio de entrevistas, o próximo tópico apresenta o roteiro utilizado.

3.3.1 Roteiro de Entrevistas

Segundo Bauer e Gaskell (2003), o roteiro de entrevista deve estar baseado na combinação crítica da literatura, pessoas experientes e o reconhecimento de campo. Deve permitir a inclusão de observações e/ou conversas preliminares com pessoas relevantes. Para os autores, o roteiro de entrevista serve para assegurar que todos os tópicos relevantes sejam tratados.

O roteiro de entrevista consiste em um guia para o entrevistador. Este pode, ainda, usar sua imaginação social científica para perceber quando temas considerados importantes e que não poderiam estar presentes em um planejamento prévio, aparecerem na discussão. (BAUER; GASKELL, 2003).

As entrevistas realizadas nesta dissertação tomaram como base o roteiro que se segue:

Quadro 28 – Roteiro de Entrevistas

1. Como você explicaria para alguém o que é trabalhar no Banco do Brasil?
2. O que motivou você a entrar para o Banco do Brasil?
3. Quais as melhores coisas do Banco do Brasil? E as piores?
4. O que você acha que as pessoas de fora pensam do Banco do Brasil? E as pessoas de dentro?
5. O que você teve que aprender com os seus colegas e com a vida para trabalhar melhor no Banco do Brasil?
6. Como você se sente sendo funcionário do Banco do Brasil?
7. Você reconhece certas características comuns na maneira de ser dos funcionários do Banco do Brasil?
8. Qual é, na sua opinião, a personalidade, a cultura do Banco do Brasil?
9. Se o Banco do Brasil fosse uma pessoa como essa pessoa seria?
10. Conte algumas histórias (lições, piadas, tragédias) suas ou de colegas que podem ajudar a explicar o que é o banco do Brasil.
11. Compare a importância (vantagens, desvantagens, prestígio) do seu emprego com outros empregos de amigos, conhecidos, parentes, etc.
12. Quando você diz que trabalha no Banco do Brasil o que você acha que as pessoas pensam sobre isso ou sobre você?

13. O que motivou você a entrar para o Banco do Brasil? O que falaram seus familiares sobre isso? Em que você pensava para fazer esta escolha?
14. Qual a primeira grande lição de vida que você aprendeu quando entrou para o Banco do Brasil?
15. Quais as melhores e piores recordações que você tem (ou terá na aposentadoria) do Banco do Brasil?
16. Você acha que o Banco do Brasil trata bem dos clientes? Qual a importância disso para você e para o Banco do Brasil?
17. O Banco do Brasil é importante para o nosso país? Por quê? O que você acha que tem a cara do Brasil, no bom sentido e no mau sentido, dentro do Banco?
18. Na sua opinião o Banco do Brasil desempenha bem suas funções/atividades? Quais são estas funções/atividades?
19. Quais as outras organizações ou instituições que você acha que parecem com o Banco do Brasil?
20. Faça uma comparação do Banco do Brasil com outros bancos e com outras instituições brasileiras.

Fonte: Rocha (1994, p. 16 – 18)

Os procedimentos para a seleção dos entrevistados, sua distribuição por região brasileira e o perfil dos mesmos são apresentados na sequência.

3.3.2 A Seleção dos Entrevistados

Baseado no plano de coleta de dados descrito anteriormente, a seleção dos entrevistados ocorreu por meio de uma seleção por conveniência em cada uma das quatro agências. Ou seja, os entrevistados foram escolhidos a partir do enquadramento no perfil demográfico e profissional predefinido e ao mesmo tempo por conveniência de estarem no ambiente da agência no período em que ocorreu a visita de campo.

As entrevistas foram individuais e em ambiente fechado, permitindo que o informante se expressasse a vontade. Optou-se por entrevistas individuais tendo em vista que são mais adequadas para os fins a se propõe esta dissertação, conforme argumentam Bauer e Gaskell

(2003), no sentido de permitir explorar em profundidade a visão de mundo do entrevistado, permitir levantar experiências individuais detalhadas e escolher biografias pessoais. Outra questão apontada pelos autores refere-se aos assuntos de sensibilidade particular que podem provocar ansiedade quando abordados em entrevistas grupais.

Antes da ida a campo definiu-se um número aproximado de entrevistas, levando em consideração que o número fosse suficiente para assegurar a representação de diferentes informantes. Embora não exista uma regra simples para determinar o número de informantes que devem ser entrevistados em uma pesquisa (SELLTIZ *et al*, 1975), levou-se em consideração o estudo realizado por Rocha (1994) no Banco do Brasil S.A. Tal estudioso realizou 13 entrevistas e assim, optou-se em realizar um número próximo do efetivado por Rocha (1994).

Além disso, conforme afirma Selltitz *et ali* (1975, p.275) “Em certo ponto, o pesquisador verificará que outras entrevistas não apresentarão novas informações, que as respostas caem em um padrão que já se conhece”. Isto foi observado no decorrer do processo de coleta de dados e, assim sendo, o número de entrevistas realizadas nesta dissertação foi em número de 15.

Como esta dissertação utiliza o método etnográfico, a seleção dos entrevistados não visa quantificar opiniões, mas explorar valores, visões de mundo, símbolos, ou seja, o conjunto de representações que formam a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A.

Nas regiões brasileiras, foram escolhidas as maiores agências, em número de funcionários, na capital do estado com a maior população dentro da Região. Os dados sobre a população em cada estado brasileiro foram obtidos do censo demográfico brasileiro realizado no ano de 2000. A Região Norte, por representar apenas 5% do quadro de funcionários da instituição, não fez parte do escopo desta pesquisa.

Quadro 29 – Distribuição das Entrevistas por Região Brasileira

Região Brasileira	Número de Funcionários na Região	Estado/Distrito	Capital/Cidade	Número de Funcionários na Agência	Número de Entrevistas Realizadas
Norte	4.159	Pará	Belém	Não levantado	0
Nordeste	16.241	Bahia	Salvador	53	3
Centro-Oeste	15.787	Distrito Federal	Brasília	83	3
Sudeste	34.079	São Paulo	São Paulo	78	6
Sul	15.764	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	47	3

Tendo em mente a necessidade de diferentes representações, optou-se por entrevistar 5 funcionários de cada nível hierárquico: Administrativo, Gerencial e Operacional. Estes níveis hierárquicos estão baseados no plano de cargos da estrutura organizacional do Banco do Brasil S.A. para a rede de agências da instituição.

Os níveis hierárquicos são abalizados pelas responsabilidades inerentes aos cargos e representam a segmentação estrutural da organização. Cada um dos três níveis congrega um conjunto de responsabilidades, autoridades, recursos, decisões, atividades e funções, formando uma estrutura hierárquica de comando.

Esta estruturação do plano de cargos do Banco do Brasil S.A. tem como prerrogativas níveis hierárquicos reduzidos (três níveis), a segregação de responsabilidades específicas para cada nível hierárquico e atuação individual orientada pela responsabilidade da função exercida.

O nível hierárquico administrativo responde pelo desenvolvimento de projetos necessários ao atingimento dos objetivos e das metas estabelecidas pela empresa, pela administração dos funcionários e dos recursos da agência e pela administração dos processos. É formado pelos cargos de Gerente de Agência e Gerente de Administração.

O nível hierárquico da gerência média é responsável pela implementação das ações necessárias ao atingimento dos objetivos e das metas estabelecidas pela empresa e pela administração de seus subordinados e dos processos sob sua responsabilidade. É formado pelos cargos de Gerente de Expediente, Gerente de Pessoa Física e Gerente de Pessoa Jurídica.

O nível operacional responde pela execução das tarefas necessárias ao atingimento dos objetivos e das metas definidas pela empresa e é formado pelos cargos de Assistente de Negócios, Caixa Executivo e Escriturário.

A estruturação destes três níveis hierárquicos objetiva definir a responsabilidade pela função exercida e os compromissos decorrentes do cargo, implicando em assumir os encargos que lhe são próprios, bem como responder pelos resultados. Ao mesmo tempo, define a natureza e a complexidade do trabalho exercido e cria condições para tornar transparente a possibilidade de ascensão profissional.

Assim, a estrutura de cargos expressa as responsabilidades e os níveis hierárquicos, a vinculação hierárquica dos cargos e os graus de responsabilidade e de autoridade inerentes ao exercício do cargo. E, neste sentido, a definição de entrevistas para cada um dos três níveis hierárquicos permite abranger os diferentes níveis hierárquicos e de responsabilidade existentes na estrutura organizacional de uma agência bancária do Banco do Brasil S.A. e identificar ou não diferenças no modo como esses funcionários descrevem e percebem a cultura organizacional da instituição.

O número de funcionários por níveis hierárquicos ou grupamentos de responsabilidade que formaram o escopo da pesquisa são apresentados no Quadro 30. É importante destacar que a soma do número de funcionários, nestes cargos, é de 75.987 que corresponde a 88,25% do total de funcionários da instituição. A soma não representa 100% dos funcionários, pois, não foram considerados os funcionários dos grupamentos de responsabilidade diretivo e executivo que, respectivamente, correspondem a 11,50% (9.900 funcionários) e 0,25% (217 funcionários).

Quadro 30 – Número de Funcionários por Níveis Hierárquicos

Nível Hierárquico	Número de Funcionários
Administrativo	8.629
Gerência Média	21.812
Operacional	45.546

Por meio da ilustração seguinte são apresentadas as regiões brasileiras que fizeram parte da pesquisa e o número de entrevistas realizadas em cada uma das regiões, bem como as cidades que representaram a região. As agências escolhidas foram distribuídas entre as regiões brasileiras, com exceção da região Norte.

Ilustração 5 – Mapa do Brasil com as Regiões Brasileiras e o Número de Entrevistas por Região

Em relação ao sexo dos entrevistados, soube-se por meio de dados da organização que, em meados de 2005, 64% eram homens e 36% eram mulheres. Tentando-se manter a proporção em 15 entrevistas, foram entrevistados 9 homens e 6 mulheres. Em relação à faixa etária dos entrevistados, soube-se que, em meados de 2005, um terço tinha até 34 anos, um terço de 35 a 45 anos, e um terço tinha mais de 45 anos. Assim, tentando-se manter a proporção populacional, foram 5 entrevistados com idade até 34 anos, 6 entrevistados com idade entre 35 e 45 anos e 4 entrevistados com mais de 45 anos. O Quadro 31 mostra a distribuição das entrevistas realizadas nas diferentes cidades, divididas por sexo, faixa etária e nível hierárquico (Administrativo, representado pela letra A, Gerencial – G e Operacional – O).

Quadro 31 – Distribuição do Perfil dos Entrevistados

Sexo	Masculino						Feminino					
	até 34			35-45			até 34			35-45		
Idade (anos)	A	G	O	A	G	O	A	G	O	A	G	O
Cidade	A	G	O	A	G	O	A	G	O	A	G	O
Brasília		X			X							X
Salvador				X			X					
Porto Alegre			X			X				X		
São Paulo			X	X	X				X		X	X

Além das informações numéricas sobre os funcionários do Banco do Brasil S.A. obtidas da organização, tentou-se balancear as características demográficas dos entrevistados. Por exemplo, as 6 entrevistadas do sexo feminino foram distribuídas nas 3 faixas etárias. O mesmo tentou-se fazer para o sexo masculino. Em campo, também foi considerado o tempo de serviço no Banco do Brasil S.A., pois esta característica do entrevistado poderia influenciar em suas percepções.

Em relação à condução das entrevistas, detalhes da maneira como foi desenvolvida são apresentados na sequência.

3.3.3 Condução da Entrevista

O primeiro ponto a ser considerado na condução de uma entrevista é a preparação prévia do entrevistador e seu planejamento. Neste trabalho, conforme informado, as agências alvo da pesquisa foram contatadas com antecedência e informadas sobre as características e objetivos da pesquisa. Além disso, o roteiro de entrevista também foi enviado para que os funcionários tivessem contato com o instrumento mesmo antes da realização das entrevistas. O planejamento da entrevista levou em consideração o horário de trabalho do entrevistado e a disponibilidade do mesmo para realização das entrevistas.

Cada entrevista teve uma duração específica, dependendo da disposição e eloquência do entrevistado. A entrevista com a menor duração foi de 25 minutos e a entrevista de maior duração foi de 3 horas e 45 minutos.

Antes de se iniciar as entrevistas foram reforçados os objetivos da pesquisa e o anonimato relativo às informações levantadas. Isto possibilitou que o informante tendesse a não omitir ou distorcer informações e opiniões. Ainda, para minimizar o medo de exposição e desconfiança, procurou-se mostrar que a pesquisa era em âmbito nacional e várias entrevistas seriam realizadas. Estes procedimentos visavam minimizar problemas de desconfiança e, conseqüentemente, a não revelação de informações importantes.

Outro procedimento adotado, na condução das entrevistas, refere-se a um controle rigoroso de gestos por parte do entrevistador ao realizar as entrevistas para que os informantes não agissem de acordo com o esperado, sinalizado ou reforçado pelo pesquisador. Assim, na condução das entrevistas foi tentado minimizar possíveis distorções sobre a realidade descrita pelo entrevistado por influência do entrevistador.

Foi utilizado o roteiro de Rocha (1994), conforme afirmado anteriormente, embora com liberdade para conhecer melhor, quando julgado necessário, sobre o que o entrevistado pensava ou acreditava, seus sentimentos e anseios, condutas e valores, suas opiniões e comportamentos.

Em relação à análise de dados, os procedimentos adotados são apresentadas no tópico seguinte.

3.4 Análise de Dados

A análise de dados, segundo Yin (2001, p. 131), consiste em

[...] examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências [...] é uma atividade particularmente difícil [...]. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e porque.

Segundo Yin (2001, p. 133), a estratégia de se fundamentar em proposições teóricas é a preferida pelos pesquisadores e alicerça-se em seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo. “Os objetivos e o projeto [...] do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições [...] que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.”. As proposições servem como um guia para a análise e auxiliam a colocar em foco certos dados e ignorar outros, ainda, permite organizar toda a pesquisa e a definir explicações alternativas a serem examinadas.

É importante, ainda, desenvolver uma estrutura descritiva com o intuito de organizar o estudo. Yin (2001) destaca que uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações a serem analisadas.

A análise dos dados deve contemplar (*Ibid*, p. 154) todas as evidências relevantes, ou seja, a análise “[...] deve demonstrar [que foram procuradas] tantas evidências quantas se encontravam disponíveis, e [as] interpretações devem considerar todas as evidências e não deixar nenhuma indefinição.”. Além disso, a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes e se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo. E por fim deve se utilizar o conhecimento prévio de especialistas, dando preferência para análises semelhantes, discussões e debates atuais sobre os tópicos do estudo.

Neste trabalho a estratégia analítica estabelecida e proposta foi baseada em proposições teóricas sobre os assuntos abordados e em uma estrutura conceitual para a coleta de dados, no qual foram realizadas anotações em um diário de vista de campo. Estes dados foram organizados para então serem considerados os pontos relevantes. Em seguida iniciou-se o exame das entrevistas que foram gravadas e transcritas.

Da mesma forma que os dados registrados no diário de campo foram organizados para se considerar os pontos relevantes, assim também se procedeu para a análise das entrevistas transcritas. Este procedimento foi realizado com o apoio do *software* ATLAS/ti. Tal programa permite padronizar e otimizar tarefas e o pesquisador pode identificar sistematicamente e de forma objetiva características comuns nas mensagens analisadas. É importante destacar que o auxílio do programa não substitua o exame interpretativo do pesquisador, mas facilita o processo de análise.

De acordo com Berg (1998), os computadores podem ser de muita utilidade no processo de pesquisa e na análise de dados e segundo Bauer e Gaskell (2003) o *software* ATLAS/ti auxilia a análise interpretativa dos dados coletados por meio da organização e do tratamento sistemático. Ainda mais, tais autores recomendam a utilização do programa devido à facilidade de armazenamento de comentários do pesquisador; ligações entre segmentos de textos; definição de palavras-índice; filtros; busca de segmentos de texto por exigências estabelecidas e relações formais especificadas.

Assim, o *software* foi empregado como instrumento de auxílio à análise de dados. As decisões sobre a seleção de passagens de texto, as relações especificadas e a interpretação foram realizadas pelo pesquisador. Os pontos considerados relevantes foram acumulados e interpretados por meio dos significados apreendidos do discurso dos informantes.

Alguns trechos serão colocados para exprimir e confirmar os achados e serão identificados de acordo com o seguinte código: entrevista identificada pela letra P e seu respectivo número, nome fictício do entrevistado (seguido pela extensão do arquivo “.rtf”) e, entre parênteses, o primeiro e o último número das linhas do texto citado, como por exemplo: (P 1: Beatriz.rtf, 1:4). Os nomes iniciados com a letra B referem-se aos informantes da região Centro-Oeste (Brasília-DF), os com a letra S são da região Nordeste, cidade de Salvador (BA), letra R da região Sul (Porto Alegre-RS) e letra P da cidade de São Paulo (SP), representando a região Sudeste. A relação entre o número de cada entrevistado e suas características demográficas e profissionais é apresentada no Quadro 32:

Quadro 32 – Identificação dos Informantes e Características Demográficas e Profissionais

P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
									Cargo
1	Beatriz	Fem.	52	Casada com filhos	Brasília	Brasília	Sem informação	28	Administração
									Gerente de Administração
2	Bento	Mas.	24	Casado sem filhos	Interior de São Paulo	Em Brasília há menos de 1 ano	Superior Completo: Economia	3 anos e 10 meses	Gerência Média
									Gerente de Contas Pessoa Jurídica
3	Bernardo	Mas.	41	Solteiro sem informação de filhos	Maranhão	Em Brasília (DF) há 9 anos	Segundo Grau Completo	23	Operacional
									Escrutário
4	Saulo	Mas.	42	Casado com filhos	Ceará	Em Salvador há 3 anos e 3 meses	Superior Completa: Administração	28	Administração
									Gerente de Administração
5	Sampaio	Mas.	51	Casado sem filhos	Interior da Bahia	Em Salvador há 20 anos	Superior Incompleta: História	32	Gerência Média
									Gerente de Expediente
6	Sabrina	Fem.	25	Solteira sem filhos	Salvador	Salvador	Superior Completo: Psicologia Pós-graduação em Psicologia em andamento	3 anos e 1 mês	Operacional
									Escrutária
7	Rafael	Mas.	47	Casado com	Interior do Rio	Em Porto Alegre há 7	Superior Completo:	25	Administração

									Gerente de Agência em Exercício
8	Raquel	Fem.	40	Casada com filho	Interior do Rio Grande do Sul	Em Porto Alegre há 18 anos	Sem informação	18	Gerência Média
9	Ramirez	Mas.	26	Casado sem filhos	Interior do Rio Grande do Sul	Em Porto Alegre há 2 anos e 9 meses	Superior Completa: Administração	2 anos e 9 meses	Operacional
10	Paulo	Mas.	45	Casado com filhos	Interior de Minas Gerais	Em São Paulo há 43 anos	Superior Completa	25	Assistente de Negócios Pessoa Física
11	Patrícia	Fem.	50	Casada com filhos	Interior de Minas Gerais	Em São Paulo há 26 anos	Superior Completa: Engenharia	27	Administração
12	Pedro	Mas.	35	Sem informação	Interior de Alagoas	Em São Paulo há 32 anos	Sem informação	7 anos e 6 meses	Gerente de Agência em Exercício
13	Perla	Fem.	29	Solteira sem filhos	Interior do Paraná	Em São Paulo há 17 anos	Superior em Andamento: Contabilidade	6 anos e 8 meses	Gerência Média
14	Polônio	Mas.	22	Solteiro sem filhos	Interior de São Paulo	Em São Paulo há 20 anos	Superior em Andamento: Direito	3	Gerente de Administração em Exercício
15	Poliana	Fem.	43	Casada com filhos	São Paulo	São Paulo	2º Grau Completo	7	Operacional
									Escriturária

As entrevistas, na íntegra, encontram-se nos anexos desta dissertação.

Com os trechos selecionados pretende-se levantar informações recorrentes que são analisadas como sendo as experiências significativas. Partiu-se da premissa de que a empresa é formada por um conjunto de significados que são construídos por meio da troca de valores e crenças. (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984; SMIRCICH, 1983).

É importante destacar, antes de qualquer coisa, que os entrevistados discutiram em torno do roteiro básico desenvolvido por Rocha (1994) e apresentado no Quadro 28, contudo, a dinâmica da entrevista, o fluxo do diálogo ou os interesses de fala foram respeitados. As

entrevistas variaram também, de acordo com a eloquência e capacidade crítica dos informantes.

Após a sistematização das entrevistas perceberam-se características comuns e proximidades nos discursos dos entrevistados e elementos da cultura nacional brasileira presentes na visão de mundo dos informantes.

Esta sistematização, a partir da identificação de elementos recorrentes, levou à identificação de traços culturais específicos, considerados padrão para o grupo. A sistematização possibilitou, ainda, a percepção de que os elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional. Conforme já foi destaque na literatura levantada, Mascarenhas (2004) acredita que os valores culturais nacionais devem ser entendidos como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa. Além disso, pela literatura em cultura na administração, constata-se que muitos autores apontam que a cultura do país apresenta um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional. (ADLER, 1997).

Na observação participante foram considerados os artefatos físicos e simbólicos da cultura da organização, avaliados por meio dos significados subjacentes aos fenômenos sociais existentes. Conforme já foi salientado, o foco de interesse é a montagem um amplo painel dos significados comuns compartilhados pelos funcionários do Banco do Brasil S.A..

A opção de análise, empregada nesta dissertação, é a Teoria do Simbolismo Organizacional, o qual baseia-se na antropologia interpretativa da Escola Simbólica de Geertz (1989) e Schneider (1988; 1989). Conforme consta no Quadro 2, tal teoria considera a cultura organizacional como um sistema de símbolos e significados compartilhados por seus membros e que devem ser interpretados, lidos, decifrados para serem entendidos e a organização pode ser sustentada por meio de formas simbólicas, tais como linguagem, significados e realidades compartilhadas.

Os informantes discursaram sobre os mais variados aspectos e as análises são tecidas por meio de relações entre os discursos dos informantes e o ambiente observado e a cultura brasileira, bem como as dimensões de valores culturais e a cultura organizacional.

As próximas seções apresentam o sistema financeiro brasileiro, a instituição pesquisada e considerações sobre o estudo da cultura do Banco do Brasil S.A., a partir de uma visão sócio-antropológica para então serem apresentadas as análises e discussões.

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CENÁRIO BANCÁRIO BRASILEIRO E A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Nas próximas seções serão tecidas considerações sobre o sistema financeiro brasileiro e sobre a instituição pesquisada.

4.1 O Cenário Bancário Brasileiro

De acordo com Troster (2004), desde o início do século passado até os primeiros anos da década de 60, os bancos brasileiros operavam basicamente em atividades bancárias comerciais de curto prazo. A partir de 1964, uma nova regulamentação mudou as características básicas do sistema, aproximando-o do modelo adotado pelo sistema bancário norte-americano.

Para o Brasil, estas novas características tornaram o sistema financeiro segmentado e o Banco Central como regulamentador, supervisor e executor das políticas monetária e cambial. O sistema financeiro brasileiro cresceu significativamente em tamanho e número de instituições. (TROSTER, 2004).

Troster (2004) afirma que uma nova resolução, em 1988, do Banco Central do Brasil proporcionou a criação dos chamados bancos múltiplos, embora a maioria dos bancos ter possibilidade de acesso a todos os instrumentos financeiros, o sistema ainda estava legalmente segmentado. E neste sentido, a resolução simplificava procedimentos legais e contábeis dos bancos e provocava reconhecimento implícito de economias de escopo. Com a promulgação da nova Constituição Brasileira (1988) e a quebra de barreiras de entrada ao setor financeiro, o número de bancos aumentou rapidamente.

Em 1994, o Banco Central editou uma nova resolução que mudou algumas regulamentações prudenciais e que aumentou o nível absoluto de capital para os bancos, além de impor algumas restrições para promover os grandes bancos.

Do ano de 1994 ao ano de 2003 ocorreram transformações expressivas no setor, tendo em vista as resoluções do Banco Central do Brasil, a estabilização da moeda, o saneamento do sistema financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros, a privatização de bancos estatais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias. Tudo isso influenciou uma mudança, sem paralelos, na história bancária brasileira e em suas estruturas. (TROSTER, 2004).

Para lidar com este novo ambiente, inicialmente, a indústria bancária efetuou a implantação de programas de qualidade total. De acordo com Salinas (1992, p.7), este período é marcado pela preocupação dos conglomerados financeiros com a qualidade dos produtos e serviços. Programas como “produtos e serviços inteligentes de um banco único” e o “Banco 30 Horas” do Unibanco; “o cliente em primeiro lugar – em busca da excelência” do Banco Cidade de São Paulo; “Disque Real” do Banco Real; “Citi Service” e “extratos consolidados por setor de despesas” do Citibank do Brasil são exemplos de processos com o objetivo de melhoria da qualidade e produtividade.

Entretanto, Salinas (1992, p.7) constata que algumas instituições financeiras que faliram ou sofreram intervenção do Banco Central do Brasil, implantaram programas de qualidade e na época foram até mesmo premiadas, tais como o “Programa de Reorganização do Sistema Produtivo” do Banco Nacional, entre outros.

Tendo sido apresentado este breve histórico sobre o ambiente e as mudanças no ambiente bancário brasileiro, apresentar-se-á a instituição Banco do Brasil S.A., foco desta pesquisa.

4.2 Considerações sobre a Instituição Pesquisada

Salinas (1992) afirma que estas mudanças no cenário nacional influenciaram o Banco do Brasil S.A. que também realizou a implantação do Programa de Qualidade Total no ano de 1992, atrelado à idéia de absorção de conhecimentos por meio da aplicação de um programa de educação e treinamento. Entretanto, antes de se definir as características da instituição pesquisada e como as mudanças ambientais influenciaram a empresa, será realizado um breve levantamento histórico, com os períodos mais importantes para a empresa.

O Banco do Brasil S.A. foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe regente D. João, que se tornou D. João VI, rei de Portugal. Foi o primeiro Banco de depósitos, descontos e emissão do Brasil. Nasceu atrelado ao governo e proporcionava auxílio social; atendimento às necessidades da corte; pagamentos a Portugal e a gastos militares. (MORAES, 2003).

No início do século 20, a instituição, ainda bastante atrelada ao governo como fomentadora das políticas sociais e econômicas, passa a promover a agricultura e a industrialização por meio do crédito rural especializado e o fomento da nascente atividade industrial. (Atualmente é o maior fomentador da agricultura no Brasil e possui linhas de crédito industrial).

Em 1945 é incorporado, à instituição, o controle do mercado monetário para preparar a organização de um Banco Central do Brasil. O Banco do Brasil “continuava cumprindo sua missão de assistir financeiramente o poder público e apoiar as atividades privadas” (Banco do Brasil, 1988, p.226). Em 1964 é assinada a Lei da Reforma Bancária que criou o Banco Central do Brasil e o Banco do Brasil deixa de ser o emissor de papel moeda.

Entretanto a instituição continua caracterizada como instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal e passa a administrar a conta-movimento, por meio da qual executava ações na esfera do governo federal envolvendo alocação de recursos, e ao mesmo tempo tinha acesso a volume considerável de capital a custo zero. Para contrabalançar tal situação, o banco era impedido de atuar no mercado como banco múltiplo. (MORAES, 2003).

Em 1986 foi extinta a conta-movimento mantida pelo Banco Central do Brasil e a instituição foi autorizada a praticar as operações permitidas às demais instituições financeiras.

Apesar de ainda permanecer como principal agente do Tesouro Nacional na execução da política de crédito rural e industrial, o Banco do Brasil sofreu com este episódio a mais profunda modificação na sua história recente e que iria gerar o impacto mais significativo na sua forma de atuação. (COSTA FILHO, 1996).

Em 1986, com a extinção da ‘Conta Movimento’, mantida pelo Banco Central foi necessária a adoção de nova postura estratégica pelo Banco do Brasil, que teve que passar a atuar em regime de competição com os demais intermediários financeiros. [...]. (História do Banco do Brasil, p.5).

As operações de interesse governamental ficaram condicionadas a suprimentos específicos de recursos, no início alocados pelo Banco Central do Brasil e, desde 1988, consignados no Orçamento Geral da União.

Em contrapartida, para fortalecer os papéis de balizador das práticas de mercado e de agente de desenvolvimento, tradicionalmente desempenhadas pelo Banco do Brasil, o Governo o autorizou a praticar todas as operações ativas, passivas e acessórias permitidas aos demais intermediários

financeiros. Assim, a partir de 1986, o Banco do Brasil adotou estrutura de conglomerado financeiro, ao criar várias empresas subsidiárias integrais [...].

Além das subsidiárias integrais, o Banco do Brasil controla indiretamente várias empresas como é o caso da BBTUR – Viagens e turismo Ltda, e detém participação acionária em muitas empresas nacionais. (MORAES, 2003, p. 46).

Entretanto, conforme afirma Moraes (2003, p. 47), mesmo com a extinção da contabilidade, a instituição continua a auxiliar o Governo na execução de suas políticas, embora com duas visões distintas e complementares:

[...] de um lado comprometido com os objetivos governamentais e com a mobilização de recursos para impulsionar o desenvolvimento nacional e de outro, uma empresa com feições mercantis, que necessitava ser rentável e ágil para ocupar posição de destaque no sistema financeiro.

O plano de estabilização econômica lançado pelo governo em 1994 levou a instituição a perdas de receitas na intermediação financeira (redução de ativos em especulações financeiras e do mercado bancário, eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição). E assim, inicia-se o processo de mudanças na empresa que marcaram e mudaram fortemente o Banco do Brasil S.A..

Estes aspectos serão vistos em detalhes no próximo tópico. Entretanto, antes é apresentado o Quadro 33 com o objetivo de resumir e apresentar a história da instituição do ano de 1808, ano de sua fundação, até o ano de 2004.

Quadro 33 – História do Banco do Brasil S.A.: Do ano de 1808 ao ano de 2004

Ano	História
1808	O Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil.
1809	Em janeiro de 1809, D. João buscou acionistas para o Banco do Brasil. O Banco do Brasil que iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.
1817	Nove anos após a fundação, encerrou-se a oferta pública de ações do Banco do Brasil.
1819	Em 1819, D. João VI determinou a construção de uma sede para a Bolsa do Rio de Janeiro. Esta foi mais uma das sólidas vinculações do Banco do Brasil com o nascente mercado de capitais do País. O Banco financiou integralmente a construção da primeira Bolsa brasileira.
1821	Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.
1822	Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

1833	O Banco do Brasil foi exaurido por saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, por descalabro administrativo e desmandos financeiros durante o 1º Reinado. Findo o prazo de duração, estabelecido em 20 anos, e sob intensa oposição política, foi finalmente liquidado em 1833. Em 8 de outubro, foi promulgada pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara no País, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor. Esta Lei é considerada a primeira iniciativa para restabelecer os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808.
1851	Em 21 de agosto, no Rio de Janeiro, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Como antes, também nascida de um lançamento público. Nesse ressurgimento do Banco há uma forte carga simbólica de suas ligações permanentes com o mercado de capitais.
1853	Em 1853, o Banco do Brasil de Mauá se fusionaria com o Comercial do Rio de Janeiro, por uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco de hoje. Essa fusão propiciou um aumento de capital. A fusão também foi responsável pela conversão dos bancos emissores das províncias em caixas filiais do novo BB.
1854	O novo BB iniciou suas operações sem intervenção do governo na condução das operações comerciais, restabelecendo os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808. Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".
1860	Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.
1863	O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico.
1866	Cessa a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado de toda a sua reserva metálica.
1880	Lançada a nova sede da Bolsa do Rio de Janeiro, financiada pelo Banco do Brasil. O prédio só veio a ser inaugurado em 1906.
1888	A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888.
1889	Com a proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em 18 de setembro, foi autorizado por decreto o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora, o Banco Nacional do Brasil.
1893	Assembléias de acionistas aprovaram a união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil criando o Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Esse privilégio cessou quatro anos depois, quando a capacidade de emissão passou a ser exclusividade do Tesouro Nacional. A palavra República permaneceu no nome do Banco até 1906, quando ele retomou sua denominação histórica de Banco do Brasil.
1905	Decreto aprovou os estatutos do Banco do Brasil, que entre outras características, consideravam liquidado o Banco da República do Brasil e incorporavam e sub-rogavam seus bens, direitos e ações ao novo banco. O governo passou a deter 50% do capital da instituição e o controle administrativo da instituição que passou a ser denominada novamente de Banco do Brasil. O governo também passou a deter o controle administrativo da instituição. Inicia-se a terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Apesar de possuir uma nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 (início da segunda fase operacional).
1936	Foram criadas ferramentas de atuação econômica do Banco do Brasil: a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.
1937	Foi autorizada por lei a captação de recursos para a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, mediante a colocação de bônus no mercado de capitais e junto aos então nascentes Institutos de Aposentadorias e Pensões.

1941	Na década de 40, ajuda o governo federal a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.
1945	Escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros. Criada a Superintendência da Moeda e do Crédito, com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central. Essas funções, até então, eram exercidas pelo Banco do Brasil, que as mesclava com suas atividades comerciais e de fomento agrícola e industrial. A Superintendência tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.
1955	No período pós-1945, o Banco atuou no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional.
1960	A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.
1964	Foram lançados os títulos que dominariam o mercado de capitais, na segunda metade do século XX. Eram as ORTN, ou Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional, que introduziram a correção monetária em nossa cultura econômica. O Banco do Brasil foi o agente emissor que lançou a público as ORTN, divulgando-as e popularizando-as. Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.
1967	Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.
1985	O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar a Fundação Banco do Brasil, sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que lhe empresta suporte operacional e parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.
1986	Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. O Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.
1987	Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB <i>Leasing</i> S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A.
1988	Mudanças mercadológicas: novos produtos e serviços ofertados. Criação do BB Banco de Investimento S.A.
1989	Inaugurou, no Rio de Janeiro, o primeiro Centro Cultural Banco do Brasil.
1994	Para a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, o BB assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões as 31 mil agências bancárias existentes no País.
1995	A Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.
1996	No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

1997	Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada à estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Adaptou-se às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica.
1998	Busca pela qualidade (Certificado ISO 9002) e é classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem-equipados do mundo.
2000	Internet: Portal Banco do Brasil consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.
2001	Adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Adotou nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros. Governo Federal anunciou o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. O Programa apresentava uma série de medidas, algumas das quais traziam efeitos relevantes para o Banco do Brasil.
2002	O Estatuto Social foi adequado para garantir maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa, inclusive efetuando a conversão das ações preferencias do Banco em ordinárias. Também foram ampliados os direitos dos acionistas minoritários.
2003	O Banco do Brasil obteve um lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões, 17,4% superior ao obtido em 2002, dando continuidade aos crescentes desempenhos dos anos passados. Criado o Banco Popular do Brasil, objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. Criada a BB Administradora de Consórcios S.A., para oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços.
2004	Atinge a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e contabiliza lucro líquido de R\$ 3,024 bilhões.

Fonte: Banco do Brasil, disponível em: < <http://www.bb.com.br/> >. Acesso em 17/09/2005

O próximo tópico apresenta as características organizacionais da instituição pesquisa e as mudanças administrativas sofridas em sua história, bem como as características atuais da empresa.

4.2.1 O Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil S.A. é uma instituição bancária de direito privado, de economia mista e criada por lei em 1808. É um dos maiores bancos latino-americanos e constitui-se das empresas subsidiárias integrais: Cartões de Crédito e Débito, Corretora de Seguros; Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários; Administradora Financeira; Administradora de *Leasing* e Administradora de Investimentos. Além das subsidiárias integrais, controla indiretamente, uma empresa de viagens e turismo, detém participação minoritária em cerca de 100 empresas nacionais e parcerias com o mercado em *joint ventures* privadas.

Conforme foi visto no tópico anterior, desde sua fundação sofreu várias modificações, porém a mais profunda, segundo Oliveira e Moraes (1999) e Moraes (2003), foi em 1986, com a

extinção da chamada conta-movimento, que retirou do Banco do Brasil S.A. a possibilidade de realizar saques diretamente de uma conta do Tesouro Nacional. Segundo os autores, com o fim da conta-movimento foi removida, da instituição, a condição de autoridade monetária.

O fim da conta-movimento desencadeou um processo de profundas mudanças e modernizações, inclusive nas práticas administrativas adotadas pela empresa:

[...] marcado pela redução de custos, incorporação de novas tecnologias e pelo esforço de conquistar novos mercados e clientes com o lançamento de [...] produtos e serviços (Fortuna, 1996). Em 1995, como consequência da perda da conta movimento, do plano de estabilização econômica lançado pelo governo e das profundas mudanças que as empresas estavam vivenciando, traduzidas pela nova era de competitividade e pela necessidade de incorporação de novos modelos de gestão, o Banco do Brasil implementou profundas mudanças na sua forma de gestão e de atuação no mercado. As modificações implementadas incorporaram quebras de paradigmas consolidados ao longo de décadas de existência, principalmente relacionados à maneira pela qual a organização se relacionava com seus empregados.

Esse conjunto de medidas que implementou um novo modelo de gestão e quebrou uma série de paradigmas ficou conhecido como Programa de Ajustes. Reunia ações internas e outras voltadas para o relacionamento com o mercado. Publicação oficial do banco chegou a classificar de Revolução Interna o conjunto de medidas adotadas a partir de 1995. (Banco do Brasil em Perspectiva, 1997). (MORAES, 2003, p. 47).

O processo acarretou, ainda, um plano de demissão voluntária, o que reduziu o quadro funcional consideravelmente a partir de 1995. Em 1993 o Banco do Brasil S.A. contava com, aproximadamente, 140.000 funcionários. (OLIVEIRA; MORAES, 1999). Atualmente conta com 86.104 funcionários distribuídos, em números absolutos e porcentagem relativa ao total, conforme Ilustração 6. Existem, ainda, 70 funcionários trabalhando em outros países, o que representa 0,08% do quadro funcional da instituição. A instituição conta com 17 agências, 6 subagências, 1 sala de negócios, 10 escritórios e 4 subsidiárias, totalizando 38 pontos de atendimento no exterior.

Ilustração 6 – Mapa do Brasil com as Regiões Brasileiras e o Número de Funcionários por Região

Fonte: Autor, baseado em informações obtidas do Banco do Brasil S.A. em 25/08/2005

O plano de demissões voluntárias foi desenvolvido, concomitantemente, com um programa de ajustes focando no curto prazo a eliminação do desequilíbrio financeiro, no médio e longo prazos a modernização da empresa para enfrentar o ambiente de alto grau de incerteza, competitividade e de estabilidade econômica. (SALINAS *et al*, 1998).

Segundo Oliveira (Nélio, 2002, p. 6), o Banco do Brasil S.A. apresentava uma forma burocrática de organização do trabalho, estrutura e gestão:

Como apontado por Zaberlan e Salerno (1983), típico de características do setor bancário brasileiro com padronização, rotinização, trabalhos sequenciais semelhantes às linhas de montagem, além da grande centralização administrativa. Dessa forma, o trabalho no Banco do Brasil nunca foi considerado com trazendo satisfação ao funcionário, da mesma forma que na maioria dos bancos.

Entretanto, o autor acredita que o funcionário do Banco do Brasil S.A.

[...] sempre esteve muito satisfeito com aspectos periféricos à tarefa, como um bom salário, assistência médica e caixa de previdência e estabilidade no emprego, além de gozar de *status* junto à comunidade. (MOULIN, 1996 *apud* OLIVEIRA, Nélio, 2002, p. 6).

Oliveira (Nélio, 2002, p. 6), afirma que em relação as variáveis contextuais, ligadas aos fatores extrínsecos do trabalho, na instituição apareciam em 1990, índices de satisfação. Entretanto em relação aos aspectos intrínsecos ao trabalho (Dimensões da Tarefa) o mesmo não ocorria. “Uma situação típica de uma empresa burocrática que oferecia boas condições situacionais apesar de um trabalho alienante e rotineiro que não oferecia desafio para o funcionário.”

Segundo Salinas *et al* (1998), o desenho organizacional foi reestruturado em 1996, sendo batizado de ‘Nova Arquitetura Organizacional’. Este plano era centrado na capitalização de recursos e na mudança do modelo de gestão. As medidas incluíam a implantação de um modelo organizacional com foco no cliente e voltado para os diferentes segmentos de mercado, baseando-se em unidades estratégicas de negócios e em um programa de profissionalização do quadro de funcionários.

O plano abrangeu a reestruturação da direção geral e órgãos regionais, o redimensionamento do quadro de pessoal nas diversas dependências da instituição (além do plano de demissões voluntárias), a implantação de superintendências regionais, a revisão da filosofia de trabalho dos centros de processamento de serviços, a descentralização do processo decisório, a adoção do modelo de administração colegiada, o combate à inadimplência, a expansão da participação no mercado, a recuperação de créditos junto à União e o desempenho superavitário dos pontos de atendimento. (*Ibidem*).

As principais medidas para atingir estes objetivos, segundo Salinas *et al* (1998, p. 12), foram:

- recomposição da estrutura de capital;
- reformulação da gestão, com aumento de participação do setor privado;
- melhoria da estrutura de ativos;
- revisão das práticas de crédito;
- modernização tecnológica;
- reestruturação administrativa;
- estratégias mercadológicas.

Para Oliveira (Nélio, 2002, p. 6,7)

As alterações até 1995 podem ser apontadas como relativamente pequenas até que, naquele ano, ocorreu uma mudança que Salinas (1998) caracteriza como radical. Este autor e Santos (1999) afirmam que o modelo burocrático da empresa restringia as suas ações e ameaçava sua sobrevivência. Em termos práticos, foram tomadas medidas financeiras de revisão de práticas de crédito e melhorias nas estratégias mercadológicas. Especificamente [...] as principais medidas foram a instituição de um Plano de Demissão Voluntária e outras medidas que reduziram quase 40% do número de funcionários num período de três anos. Foi instaurada uma estrutura baseada em Unidades Estratégicas de Negócio, dada mais autonomia para as agências, feita a redefinição de cargos, o redesenho nos sistemas de comunicação, a mudança no estilo de gerenciamento, a modificação no sistema de ascensão funcional, anteriormente baseado em antiguidade, além de grande investimento em Tecnologia de Informação (SANTOS, 1999; SALINAS, 1998). Foram modificações objetivas com a intenção de alteração da cultura organizacional. (SANTOS, 1999). (OLIVEIRA, Nélío, 2002, p. 6, 7).

Como o autor afirma, baseado em Santos (1999), estas modificações objetivavam a alteração da cultura organizacional da instituição. Além disso, ocorreram mudanças na visão do empregado para com a empresa. O autor afirma que Moulin (1996), Costa (1997) e Neves (2000) sugerem um período de pressão sobre os funcionários, com conseqüente aumento da carga de trabalho, arrocho salarial, aumento no índice de doenças ocupacionais, sentimentos de insegurança e quebra de confiança dentre outros.

De acordo com Salinas *et al* (1998, p. 13, 14), mesmo com todas estas mudanças, ainda o Banco do Brasil S.A. trabalha com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado. Estes autores analisam as ações implantadas em relação às mudanças na estrutura, na estratégia e na ideologia. Constatam que a mudança na estrutura é

[...] justificada por um forte desequilíbrio no ambiente externo provocado pela implantação do Plano Real. Conseguindo manter a inflação sob controle, o Plano Real determinou para o setor bancário, um momento muito especial: foi hora de reestruturar-se para compensar a perda do 'floating'. As estratégias dos bancos para conviver sem os ganhos inflacionários se tornaram visíveis: passaram por mudanças na composição das receitas e também pela redução de custos. A mudança rápida do ambiente externo, em conseqüência da implantação do plano de estabilização econômica teve um impacto direto sobre os resultados das instituições financeiras, em particular o Banco do Brasil que [...] apresentou um significativo prejuízo da ordem de 4,2 bilhões de reais em 1995, um ano após a implantação do Plano Real.

Assim, os autores argumentam que estando ameaçada a sobrevivência da instituição, a empresa mudou sua estrutura como o principal instrumento para restaurar a lucratividade. A nova estrutura apoiava-se em um programa de ajustes para ampliar suas relações com o mercado e com o novo ambiente externo, visando eliminar o desequilíbrio financeiro.

Em relação às mudanças nas estratégias, Salinas *et al* (1998) afirmam que buscavam reconfigurar o desenho organizacional para alinhá-lo com a orientação estratégica de foco no cliente e priorizando um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado e baseado em Unidades Estratégicas de Negócios e Unidades de Função. Estas unidades visavam minimizar as flutuações em face da redistribuição do poder na organização, aplicar as políticas e estratégias, identificar disfunções, transferir informações, avaliar necessidade de mudanças nas estratégias e nas políticas e desenvolver e apoiar os líderes. Os autores verificam que o modelo empregado tem aderência ao conceito de estratégia corporativa, pois cria um *portfólio* de unidades empresariais. (PORTER, 1992 *apud* SALINAS *et al*, 1998).

De acordo com estes autores, as mudanças na estrutura e na estratégia e o foco ter-se voltado para o cliente, marca uma transição fundamental na cultura da organização: “[...] é nesse momento que a organização se transforma, tendendo para uma estrutura menos hierárquica.” (SALINAS *et al*, 1998, p. 13).

Ou seja, os autores apontam a mudança na ideologia da instituição por meio de uma mudança radical na estrutura e na estratégia da empresa.

No seu programa de reestruturação, o Banco do Brasil encontra-se empreendendo diversas ações no sentido de eliminar o desequilíbrio verificado e aumentar a competitividade. Na prática, constitui-se num conjunto de ações, alicerçadas na mudança da estrutura, dirigidas para eliminar o desequilíbrio financeiro, tais como reconfiguração do ‘mix’ e lançamento de novos produtos, foco em segmentos específicos de clientes e definição de nichos de mercado, redução de custos, com ênfase no uso de sistemas informacionais e automatizados, perpassando pela reestruturação da direção geral e órgãos regionais, redimensionamento do quadro de pessoal e, principalmente, a redistribuição de poder na organização, através da descentralização do processo decisório e da adoção do modelo de administração colegiada.

Em síntese, o processo global de reestruturação abrange a redistribuição dos diversos órgãos em unidades estratégicas de negócio e função, bem como o redimensionamento do fluxo decisório na instituição, como intuito de aproximar e acelerar a tomada de decisão por parte dos administradores. (SALINAS *et al*, 1998).

Oliveira (Nélio, 2002) concluiu que de maneira geral, os funcionários do Banco do Brasil S.A. entrevistados em seu estudo têm plena consciência das mudanças que ocorreram na empresa e consideram o ano de 1995 como chave para os processos de mudança. Enfatizaram que a mudança foi abrupta, inesperada e

Recordam que foi um período doloroso em que o funcionário se sentiu coagido e ameaçado, principalmente, pela falta de esclarecimento e de um completo entendimento do que estava acontecendo. [...] a partir daquele momento, o pacto de manutenção do emprego e de estabilidade entre a empresa e empregado estava quebrado. Apesar da quebra desse pacto e do terror daquele

período, de forma geral, os funcionários consideram que a situação está razoavelmente resolvida e que a raiva já passou. Entretanto, eles têm consciência de que as relações empresa-empregado nunca mais serão as mesmas. (OLIVEIRA, Nélío, 2002, p. 9, 10).

Todas essas medidas adotadas visam proporcionar maior rentabilidade e competitividade ao Banco do Brasil S.A., e balizar um crescimento nas operações de crédito e em outros ativos rentáveis, alavancados pelas parcerias com a iniciativa privada em segmentos considerados estratégicos, como, por exemplo, seguros, previdência e capitalização. O novo modelo organizacional demonstra a tentativa do Banco do Brasil S.A. de adaptar-se ao novo mercado financeiro nacional e sua intenção de reduzir custos por meio da diversificação de sua linha de produtos, foco no cliente e tornar a organização ágil e maximizando sinergias entre suas unidades. (*Ibidem*).

O Quadro 34 ilustra os mecanismos do processo de avaliação da mudança do Banco do Brasil S.A., utilizados na análise desenvolvida por Salinas *et al* (1998):

Quadro 34 – Resumo do Processo de Mudança do Banco do Brasil

Mecanismos		Banco do Brasil
Processos	Força Orientadora	Plano de Ajuste e ‘Arquitetura’ Organizacional.
Contexto	Desequilíbrio externo óbvio. Alta severidade.	Plano de estabilização – Plano Real.
Ideologia	Mais iniciativa e menos burocracia	Descentralização das decisões e maior autonomia dos administradores.
Estratégia	Novos produtos, concentração no negócio e capacitação profissional.	Foco no cliente e nicho de mercado, novo <i>mix</i> de produtos, gerência por unidades de negócios, Plano de Capacitação Dirigida (PCD).
Estrutura	Unidades de Negócios e Função, <i>downsizing</i> , redução de pessoal.	Implementação de uma estrutura leve e flexível, Plano de Demissão Voluntária (PDV), racionalização dos custos.

Fonte: Salinas *et al*, 1998, p. 14

A conclusão a que chegam os autores é a de que o processo de mudança clarificou os objetivos, as funções e os resultados esperados de cada nova unidade. Entretanto, alteraram profundamente o relacionamento entre a empresa e o empregado: “[...] a restauração da confiança dos empregados com relação a si próprios e ao futuro da empresa talvez seja o maior desafio a ser enfrentado pelo novo Banco do Brasil.”

Eboli (1992), em estudo sobre os padrões de relações de trabalho no Banco do Brasil S.A. em termos de sua macropolítica; política de Recursos Humanos; organização do processo de trabalho e a cultura organizacional observou, no diagnóstico da cultura organizacional, que a partir do momento em que a instituição adotou a nova postura organizacional, iniciaram-se

choques com os padrões culturais formados no decorrer da história do Banco. Ainda, as características dos padrões encontrados como alta qualificação do funcionalismo, a estabilidade no emprego, a valorização dos aspectos sociais, a baixa competitividade entre os funcionários mobilizava o funcionalismo e dava-lhe força para resistir às mudanças, vistas como indesejáveis e negativas. Passou a existir então forte conflito empresa/empregados.

Atualmente, conforme estudo desenvolvido por Oliveira (Nélio, 2002),

A empresa tem alterado sua postura anterior que não incentivava a qualificação funcional. Hoje, além de uma certa pressão por parte dela, existe, inclusive, um incentivo ao funcionário para que volte a estudar, aparecendo até possibilidades de ajuda de custos para os estudos. Os funcionários, de forma geral, sabem disso, estão procurando se qualificar como forma de se preparar para a empresa ou para um futuro fora dela. Os poucos que não estão participando do processo agem assim devido à proximidade de aposentadoria ou por terem outros interesses mais importantes fora da empresa que não exigiriam melhor qualificação.

Ainda com respeito a esse aspecto, os funcionários [...] lembram que a qualificação é um dos pré-requisitos para a ascensão na empresa e, também, faz parte do acordo de trabalho, um instrumento básico de avaliação de desempenho [...]. A qualificação parece ser, ainda, uma forma de alcançar certa segurança por parte dos funcionários. (OLIVEIRA, Nélio, 2002, p. 10).

Deste fragmento e considerando outra parte desta seção, percebe-se uma mudança na política de ascensão profissional dentro da empresa. Antes das mudanças, a ascensão profissional ocorria por tempo de serviço, antiguidade. Atualmente, segundo o autor, a qualificação e o desenvolvimento de competências é um dos pré-requisitos para a ascensão profissional.

Outra questão constatada pelo autor refere-se ao processo de automação e informatização, tanto para o cliente quanto para o funcionário em seu processo de trabalho. Oliveira (Nélio, 2002) acredita que isto favoreceu e enriqueceu o trabalho na instituição ao proporcionar maior variedade de tarefas, rapidez no *feedback* do trabalho, redução de trabalhos rotineiros, maior acesso a informações e melhoria dos canais de comunicação.

Com relação à autonomia, de forma geral, os funcionários consideram que ela não veio com as mudanças na empresa. Apesar de maior variedade de atividades e de se poder enxergar melhor o trabalho em seu todo, acham que as decisões ainda são limitadas pelo sistema. O tipo de trabalho bancário e a segurança com valores financeiros, inclusive, são apontados por eles como empecilhos para o aumento na autonomia. Dizem que a centralização ainda é predominante, que apenas a variedade de funções aumentou e que o poder de decidir no trabalho ainda é condicionado pelo sistema. (OLIVEIRA, Nélio, 2002, p. 11).

Após terem sido tecidas estas considerações, é importante destacar que embora tenha passado por modificações profundas (que o aproximou da filosofia da iniciativa privada), continua

tendo, como um de seus objetivos, a participação no progresso econômico e social do país, o que pode ser reconhecido na própria ‘Missão da Empresa’

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. (BANCO DO BRASIL, disponível em: < <http://www.bb.com.br/> >. Acesso em 17/09/2005).

e na análise de sua evolução histórica.

Por fim, com relação às mudanças e a atual situação organizacional e de trabalho, tem-se que

[...] realmente [...] o Banco do Brasil seguiu uma tendência da atualidade de fuga de um modelo de organização burocrática pura, voltando-se para uma forma mais preocupada com resultados. Obviamente, a busca desse tipo de gestão esbarra nas características do serviço bancário, em que rotinas e necessidade de segurança com valores financeiros envolvidos apresentam-se como freios para uma gestão baseada em resultados apenas. A autonomia é limitada, e o trabalho em equipe também é pouco utilizado. (OLIVEIRA, Nélío, 2002, p. 11).

As próximas seções apresentam considerações sobre o estudo etnográfico realizado no Banco do Brasil S.A. por Rocha (1994), em termos de objetivos, características, entrevistados e principais conclusões.

4.2.2 Considerações sobre o Estudo Etnográfico Realizado no Banco do Brasil S.A. por Rocha (1994)

Estudos sobre a cultura do Banco do Brasil S.A., a partir de uma visão sócio-antropológica, iniciaram-se, na instituição, em 1993 e faziam parte de um programa de desenvolvimento de gerentes na empresa. Os dados levantados visavam o entendimento da cultura brasileira, e seus movimentos, e da cultura da instituição. O antropólogo Everardo Rocha, pesquisador de antropologia organizacional, desenvolveu e encabeçou o estudo. Os resultados formam enviados para a instituição em 1994 com o título: “Clientes e Brasileiros – Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil”.

Esta dissertação utilizou a mesma visão sócio-antropológica e o mesmo roteiro de entrevistas aplicado por Rocha (1994) o que permite, em certo sentido, uma comparação longitudinal. Em certo sentido, pois, pesquisas etnográficas, de acordo com a literatura, não são passíveis,

ou não são adequadas, de replicação. Segundo Cavedon (1999, p. 9) uma das limitações de um trabalho de natureza etnográfica é justamente a falta de padronização:

[...] cada pesquisador escreve a sua própria história (trata-se da autoridade do pesquisador), de modo que dificilmente outro pesquisador conseguirá relatar a mesma história. Aqui aparece, portanto, o problema da replicação.

Além disso, segundo Blalock Jr. (1973), os grupos sociais apresentam uma dinâmica imensa e, certamente, alguns ou vários aspectos podem mudar entre uma pesquisa e outra.

Neste sentido, a avaliação do estudo desenvolvido por Rocha (1994) serve de parâmetro para o desenvolvimento desta dissertação e os resultados podem ser diferentes dos encontrados por tal estudioso. Entretanto, é importante destacar como foi desenvolvido o estudo e as conclusões levantadas. Assim, esta seção apresenta considerações sobre o estudo de Rocha (1994).

O objetivo do estudo era mapear os traços, valores, mitos, rituais, e heróis da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. construídos e perpetuados ao longo de sua história. Da mesma forma, o objetivo geral desta dissertação é mapear as características comuns da cultura organizacional da instituição e interpretar este universo simbólico, sem o intuito de ser conclusiva e completa, ou seja, apresenta uma perspectiva descritiva que procura levantar e compreender a cultura dominante do Banco do Brasil S.A. a partir de conceitos da antropologia. Tal como já foi destacado anteriormente, esta dissertação não possui a ambição de levantar e compreender todo o universo simbólico da organização (cultura dominante e as subculturas) em sua totalidade.

O estudo desenvolvido por Rocha (1994) buscou entender, ainda, as representações do imaginário do corpo funcional sobre a instituição, possibilitando uma melhor compreensão do comportamento funcional e do comportamento considerado de sucesso profissional. Ainda mais, levantar informações da realidade cultural da instituição para promoção de mudança sustentada.

Em relação à coleta de dados, Rocha (1994) utilizou a observação participante, entrevistas formais, com o roteiro apresentado no Quadro 28, e conversas informais. Os dados dos informantes são apresentados no Quadro 35:

Quadro 35 – Dados Básicos dos Informantes

Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Cargo
Masculino	53	Casado com filhos	Minas Gerais	Niterói	Superior Completa: Administração	30	Gerente de Agência
Feminino	20	Solteira	Rio de Janeiro	Niterói	Superior em andamento: Administração	1	Atendente
Feminino	42	Casada com filhos	São Paulo	Rio de Janeiro	Segundo Grau Completo	20	Gerente de Expediente
Masculino	34	Casado com filhos	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Superior Completa: Agronomia	15	Área de Câmbio
Masculino	52	Casado com filhos	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Superior Completa: Medicina	30	Técnico-Científico
Masculino	35	Casado sem filhos	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Superior Incompleta	20	Analista
Feminino	42	Casada sem filhos	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Superior Completa: Letras	22	Assistente
Masculino	33	Solteiro	Rio de Janeiro	Niterói	Superior Completa: Administração	13	Caixa-Executivo
Masculino	65	Casado com filhos	Mato Grosso	Rio de Janeiro	Superior Completa: Direito	42	Chefe de Departamento
Masculino	75	Casado com filho	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Segundo Grau Completo	45	Aposentado
Feminino	35	Separada com filhos	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Superior Completa: Administração	14	Posto Efetivo
Feminino	37	Casada sem informação de filhos	Rio de Janeiro	Niterói	Superior Completa: não informado	17	Caixa-Executivo
Masculino	35	Casado com filho	Sergipe	Rio de Janeiro	Superior Incompleto: Engenharia	13	Gerente de Atendimento

Fonte: Rocha, 1994, p. 15, 16.

Rocha (1994, p. 14) utilizou o método etnográfico por meio do qual procurou captar os significados da cultura da organização e interpretar os “materiais simbólicos produzidos por, sobre e para o Banco do Brasil pela sociedade brasileira.”

Para a empresa, o estudo permitia entender a cultura da organizacional, tendo como pano de fundo a cultura nacional brasileira, e realizar ações de desenvolvimento profissional. Além disso, possibilitar uma reflexão sobre as possibilidades de mudança da cultura, a partir dos traços levantados e da realidade histórica, tornando-a forte e orientada para o relacionamento com o mercado.

Como resultados o estudioso constatou que existem dualidades latentes na instituição, surgidas em consequência do paradigma do Banco do Brasil S.A. possuir ao mesmo tempo uma imagem social e de mercado. A imagem social está relacionada a uma imagem da instituição como alavancadora do progresso nacional, com uma missão civilizatória, idealizada e voltada para o social. Na imagem da cultura de mercado a instituição é vista como empresa que deveria ser lucrativa e enxuta, com negócios voltados para o mercado.

Essa dualidade típica da cultura brasileira parece colocar no Banco do Brasil um peso, uma obrigação de ser alguma coisa e o seu contrário a um só tempo. Assim, muitas representações sobre a organização acionadas pelo grupo e que detectamos no estudo são construídas a partir da percepção da existência de um eixo estrutural calcado na idéia de ambigüidade. O paradigma desse dilema é a imagem do *banco* como instituição que deveria ser ‘lucrativa e enxuta’ – na linha de um ‘negócio’ voltado para o **mercado** – e, ao mesmo tempo, a imagem de uma instituição que deveria fazer um trabalho de ‘alavancagem de progresso’ – no limite uma missão civilizatória – na linha e um ‘ideal’ voltado para o **social**. (ROCHA, 1994, p. 30).

A imagem do banco social, segundo o autor, é a mais complexa e constatou três diferentes vertentes conotando a imagem de social. Cada vertente corresponde a um modelo distinto de banco social e é formada por um conjunto de representações, com sua identidade própria e características distintas. Para facilitar a análise, Rocha (1994, p. 33) batizou o primeiro modelo de romântico/civilizador, o segundo de corporativo/burocrático e o terceiro de elistita/predador. Cada um dos modelos é explicado no Quadro 36:

Quadro 36 – Modelos do ‘Banco Social’ da Cultura do Banco do Brasil S.A.

Modelo	Característica
Romântico/Civilizador:	<p>Este modelo percebe a dimensão social do Banco do Brasil S.A. como algo atrelado a um sentido ‘missionário’ e enquadra-se dentro de um projeto de ‘atender às necessidades do país’, ‘representar a nação’, ‘levar o progresso ao Brasil’, ‘sustentar a agricultura’, ‘alavancar o desenvolvimento’ e outras idéias nesta linha. Este modelo assume, no discurso dos informantes, as muitas características vinculadas a um projeto idealista, heróico, romântico, missionário e civilizador. É o modelo corrente, ‘sério’, ‘generoso’ e, em geral, pode ser encompassador, encobrendo os outros dois modelos.</p>
Corporativo/Burocrático:	<p>Vertente Negativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> — acomodação; — desinteresse; — egoísmo. <p>Este modelo é a expressão de um social que se volta para o atendimento das ‘necessidades’, mas do próprio corpo funcional. As representações do social assumem as idéias e imagens da empresa que oferece ‘segurança’, assistência’, ‘estabilidade’, ‘salário’, dando conforto ao funcionário que pode se ‘acomodar’ em uma ‘estatal’ e tornando-se um ‘funcionário público’ que ‘descansa’ e ‘se encosta’, usufruindo o emprego estável. Este modelo vincula-se às representações e imagens que apontam para a idéia do ‘funcionário’ como aproveitador dos benefícios do banco. É um ‘marajá’, de ‘alto salário’, que ‘não liga para a empresa’ e ‘não gosta de cliente’.</p> <p>Vertente Positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> — dedicação; — amor; — envolvimento. <p>Envolve representações ligadas a um emocionante conjunto de imagens relacionadas com gratidão pela empresa, pelos colegas, pelo trabalho. É experimentada como um verdadeiro amor, que caracteriza um importante patrimônio da cultura do Banco do Brasil. Representa o ‘orgulho’ que o funcionário e sua família demonstra sentir pelo pertencimento à instituição. Ainda, sensação de ‘respeito público’, geralmente experimentada pela corporação frente à sociedade abrangente e a ‘honestidade’ do funcionário do Banco do Brasil.</p> <p>Estas duas faces dos valores da cultura da instituição também se constroem e reproduzem na sociedade abrangente. Uma visão (tanto interna quanto externa) complexa e ambígua.</p>
Elistita/Predador:	<p>Espécie de versão trágica das idéias ligadas a um banco social. O modelo parece ter raízes profundas no imaginário ‘do’ e ‘sobre’ o Banco do Brasil. Assume sua forma mais comum sempre que se fala em ‘escândalos financeiros’ ou ‘uso indevido do banco’ na história da instituição.</p> <p>Modelo social traduzido em mera ‘prestação de serviço financeiro’ para as elites, pode ter sido um valor atuante em muitas ocasiões ao longo da história do banco.</p> <p>Está ancorado em uma visão social marcada pelo ‘uso indevido’ do banco, por meio das várias ‘mascaras’ e dos muitos ‘rostos’ das diversas ‘elites’, sejam elas provenientes de uma ordem política, econômica ou social. Envolve a idéia de um banco que é social para servir a negócios de natureza duvidosa e de pouco ou nenhuma legitimidade. Ancorado no uso do banco por parte do poder (nas suas várias formas) no afã de conquistar-se ou manter-se.</p>

Fonte: Rocha, 1994, *passim*.

As representações, idéias, imagens e valores levantados do banco social são complexas, conforme constatou o autor e podem ser tecidas relações entre os modelos.

Entretanto, o complexo simbólico ligado ao banco de mercado é mais claro na medida em que existe certa constância nas regras que definem o leque de possibilidades conectadas ao negócio bancário e, desta forma, o banco de mercado aparece sem ambigüidades. O autor crê que os modelos do banco social corporativo/burocrático, em sua vertente negativa, e o elitista/predador reforçam e compõem o repertório do complexo simbólico ligado ao banco de mercado.

Em relação aos comportamentos de sucesso dos funcionários na cultura da instituição, Rocha (1994) observou que os comportamentos que são admirados na empresa emergem quase sempre de ‘alguém’ com um perfil apaziguador de conflitos. Ou seja, o autor constata que na cultura da empresa é valorizada dimensão cultural de evitação de conflitos.

E assim, o comportamento considerado de sucesso profissional do funcionário do Banco do Brasil S.A. está relacionado com o relacionamento interpessoal, principalmente em termos de relacionamento com os superiores e políticos e relacionado com a capacidade de apaziguamento de conflitos.

Nas entrevistas realizadas em 1993, Rocha (1994) constatou ainda, que embora os informantes considerassem o comprometimento, a dedicação, a honestidade, a seriedade, a competência técnica e a ética como incorporadas na cultura da instituição, paradoxalmente não consideravam importantes para o sucesso profissional do funcionário.

Tendo em vista as constatações e levantamentos de Rocha (1994), a empresa, como parte das ações desenvolvidas, buscou gerenciar a cultura e realizar ações de mudança. Estas ações foram e vem sendo implementadas desde então, por meio da introdução e do reforço dos seguintes valores culturais, entendidos como fundamentais para o crescimento sustentado do Banco do Brasil S.A.:

- profissionalização: ações voltadas para a profissionalização dos funcionários e incentivo ao auto-desenvolvimento;
- empregabilidade: conquista da empregabilidade pelo desenvolvimento profissional;

- empreendedorismo: valorização de funcionários com talentos, competentes e atuantes;
- visão de negócios: preparar e adequar os funcionários para um ambiente negocial de competitividade e dinamismo;
- valorização do cliente: conhecer e atender bem ao cliente para conquistá-lo, fidelizá-lo e aumentar as vendas de produtos e serviços para diferentes segmentos do mercado;
- valorização dos resultados: implantação de políticas de metas e desafios apoiados por modelos de gestão da performance organizacional e profissional e de sistema de retribuição por desempenho e resultados.

Acredita-se que os levantamentos sobre o cenário financeiro nacional, a história do Banco do Brasil S.A. e pesquisas sobre as características da empresa e sobre sua cultura, contribuíram para alicerçar e fundamentar as considerações e conclusões desta dissertação que são apresentadas nas próximas seções.

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES

De forma geral, a característica comum apreendida do discurso de todos os informantes refere-se ao sentimento de orgulho em participar do quadro de funcionários. Este orgulho está ligado à visão que a sociedade brasileira projeta no funcionário do Banco do Brasil S.A. e na própria instituição: a solidez da organização, sua importância social e econômica, a ética do funcionário, a transparência, o *status* social.

Contudo, percebe-se que a satisfação com o trabalho propriamente dito não é grande, sendo considerado estressante, repetitivo e extremamente normatizado. As reclamações incidem também na exigência no cumprimento das metas, na estrutura autoritária e hierarquizada.

P 1: Beatriz.rtf (1:1) Eu sinto orgulho, naquela época eu sentia orgulho porque era uma profissão assim altamente cobiçada.
P 2: Bento.rtf (3:3) tenho muito orgulho de trabalhar aqui.
P 4: Saulo.rtf (4:4) E os que trabalhavam no Banco do Brasil compunham uma elite, ou seja, um cidadão que trabalhasse no Banco do Brasil teria a certeza de um futuro absolutamente tranquilo, sem nenhum problema. E o pai que conseguisse casar uma filha com um funcionário do Banco do Brasil!
P 8: Raquel.rtf (1:1) Existe um orgulho em trabalhar no Banco do Brasil. Eu acho que existe. Mas é uma profissão estressante. É muita cobrança.

A satisfação encontra-se no ambiente de trabalho e na valorização social do funcionário perante a sociedade e não na realização do trabalho e na estrutura administrativa existente. Os informantes apontam para um ambiente de coleguismo, coletivismo e união entre as pessoas.

P 3: Bernardo.rtf (6:6) O ambiente de trabalho é bom.
P 8: Raquel.rtf (1:1) Eu gosto de trabalhar no banco. A remuneração e valorização do funcionário ela está muito em baixa.
P 8: Raquel.rtf (1:1) É um ambiente muito estressante. Eu tenho orgulho de trabalhar, mas ao mesmo tempo sinto muito estresse no ambiente de trabalho e a remuneração não compensa o estresse e o desgaste. Eu acho que a gente não está ganhando pelo que a gente está fazendo no cargo de gerência. No cargo de gerência existe uma grande diferença entre o que a gente faz e o que a gente deveria ganhar em função da responsabilidade.
P13: Perla.rtf (1:1) não sinto desafios, coisas novas para fazer. Mas, no geral, eu diria que é uma empresa boa para se trabalhar. Eu não diria excelente, mas é boa. Dá uma certa segurança em relação à estabilidade. Tem muitas alegrias, estresse, a rotina acaba desmotivando e a empresa é boa, mas não excelente.
P14: Polônio.rtf (1:1) É um trabalho bem pesado e, no aspecto negocial, está muito próximo das outras empresas, relacionado a metas, cobranças. É uma coisa estafante. Dá o benefício, mas tem essa pressão, uma coisa bem nesse sentido.
P15: Poliana.rtf (1:1) Não é como era antigamente, o banco já teve muitas pessoas que trabalharam e essas pessoas que eu conheço falam que já foi muito melhor trabalhar no banco, do que é hoje em dia. Para os novos, não é como era para os mais antigos. Mas eu acho que ainda é uma grande instituição para se trabalhar. Ainda é uma grande instituição para se trabalhar, sinto orgulho e me sinto privilegiada, mesmo que as condições não sejam tão favoráveis como eram antigamente.

P 7: Rafael.rtf - (5:5) tem, ainda, o coleguismo. A gente sente bastante. Em qualquer agência que tu vai, ainda existe um sentido de um grupo. Pode chamar de corporativismo, do que quiser, mas esse coleguismo, sabe, de poder ligar, de poder ligar em uma dificuldade, ter uma dificuldade e pessoas que podem te ajudar.

Avaliando o tempo de serviço do funcionário é fácil perceber que existem visões bastante diferentes. Os funcionários com maior tempo de serviço apresentam saudosismo pelo que foi a empresa, o trabalho e a remuneração e explicam que trabalhar atualmente na instituição é algo muito diferente. Entretanto, deixam claro que têm consciência que as mudanças permitiram a manutenção da empresa e que senão tivessem ocorrido o futuro da organização estaria comprometido. Ao mesmo tempo sinalizam para a mudança de postura da instituição com lado social, aproximando-se de uma empresa de mercado como “qualquer outra”. Acham, ainda, que os funcionários jovens “não vestem a camisa como os antigos”.

P 1: Beatriz.rtf - (7:7) Os funcionários antigos, eu acho que vestiam mais a camisa do banco. Os novos não, qualquer coisinha está fora. Os antigos eram e são ainda conservadores, gostam do banco, de trabalhar no banco. As cabeças são diferentes em relação ao banco. Apesar de ter muito funcionário novo que veste a camisa do banco. Depende muito da cabeça de cada um.

P 1: Beatriz.rtf (1:1) talvez a decepção para quem está entrando no banco é bem maior do que na minha época, certo? Eu hoje não recomendaria. Era o melhor emprego que tinha. Ta? Hoje não.

P 1: Beatriz.rtf - (17:17) como era o banco antes e como é agora, agora há uma preocupação em relação a eles [funcionários novos], a profissionalização, crescimento deles na empresa, hoje só não é comissionado quem não quer. O banco mudou bastante, ainda falta muito, mas mudou para melhor. Era muito paternalismo míope, porque só via o lado da antiguidade da pessoa, o funcionário que tinha chance de ser comissionado era porque era mais antigo e não por ser mais eficiente. Hoje tem mais liberdade, o administrador da agência tem mais autonomia para reconhecer a eficiência das pessoas. Para os funcionários novos eles buscam mais do que o banco oferece e eles se decepcionam mais fácil e logo buscam alternativas para sair do banco, o que deixa os funcionários mais antigos até tristes, porque não sabemos qual é o futuro do banco.

P 8: Beatriz.rtf – (7:8) há 18 anos atrás eu acho que era a estabilidade, uma segurança e também status de ser funcionário do Banco do Brasil. Hoje já não é mais assim. Os funcionários novos entram, não vestem a camiseta como a gente vestia. Eles já estão fazendo do banco um degrau.

P 8: Beatriz.rtf – (8:9) Os novos é somente uma passagem até encontrarem uma coisa melhor. Inclusive eu tenho um filho que passou no Banco do Brasil, ele tem 21 anos e está para assumir agora aqui. E a idéia dele é... e que eu acho que ele tem toda razão, você entende? Porque um funcionário agora entrar no banco com as perspectivas que tem, ganhando um salário de R\$ 800,00 é difícil querer que alguém vista a camiseta. Há 20 anos atrás ainda a gente conseguia fazer isso. Hoje realmente está difícil. Eu vejo pelo meu filho. Ele quer... Se tiver uma coisa melhor ele nem vai assumir no banco. Ele está já tentando uma coisa melhor.

P 5: Sampaio.rtf - (1:1) Estes meninos entram para dar um tempo na faculdade, e depois abrir o gás. Não ficam. Acabou esta cultura. Se isso vai ser positivo para o banco em longo prazo, eu não sei. Acredito que não. Porque eu acho que o maior patrimônio que banco tem é o quadro de funcionários que ele tem. Pela cultura que ele tinha e à medida que ele delapida esta cultura ... Sonho de vida.

P11: Patrícia.rtf - (25:25) Da forma que eu entrei no banco, há 20, 27 anos atrás, como as pessoas entram agora... é outro mundo. É outro tipo de emprego para eles, para o pessoal novo. O pessoal faz faculdade e... é que a remuneração não está segurando mais ninguém. Então, até, por exemplo, eu... meus filhos... não incentivei filho nenhum meu... pela parte profissional, eu acho que não está segurando mais. Eu não motivei meus filhos a trabalharem em banco, estão trabalhando em multinacional.

P11: Patrícia.rtf - (29:29) A remuneração é um grande lance mesmo, que não segura o pessoal novo, que é gente boa. Quando eu falo que esse pessoal é técnico, não é uma crítica. É algo bom que o banco está perdendo e está perdendo muito. A pessoa, que está entrando, que vai adquirindo experiência, chega em um certo ponto que fica desmotivado e vai procurar outra coisa, que vai ser remunerada lá fora.

De forma ampla, pôde-se apreender que existe uma dualidade na organização relativa ao Banco do Brasil S.A. ser uma instituição voltada para o mercado e para o social. Pelo discurso dos informantes pôde-se entender que existe uma criação simbólica, no discurso da organização, que é contraditório, ambíguo. Entre sua ‘essência’ e sua ‘aparência’. A essência e a aparência se alternam dinamicamente e se equivalem, passando a confundir-se e a confundir os anseios dos funcionários, levando-os a questionar o real papel da organização.

Os funcionários acreditam que a empresa na essência age como uma empresa privada, competitiva, voltada para o mercado e, comparativamente, muito parecida com outros bancos. Entretanto apresenta um histórico e discurso social de fomentadora de políticas sociais atreladas ao governo.

P 14: Polônio.rtf (38:39) O banco é um banco de mercado, mas o povo ainda tem aquela idéia de que não é.

A compatibilização entre estas duas visões é algo confuso para os funcionários e gera insatisfações e equivalências. O discurso institucional é baseado em políticas sociais e de mercado. A sociedade percebe o funcionário como um “servidor público” e é ‘cobrado’ como um funcionário de uma empresa privada. O Banco exige o cumprimento das metas e investe em campanhas de voluntariado, de crédito à agricultura de desenvolvimento econômico e social do país.

P 14: Polônio.rtf (53:65) a gente tem o lado social e o lado comercial. O lado social, as funções e atividades têm esse lado social de praticar taxas de juros menores, fomentar a geração de empregos. E a área de mercado é justamente entrar no mercado com uma situação de competitividade. Acho que ele está deixando a desejar nas duas realizações. Na primeira, porque está deixando de lado. E isso é uma função do banco, a gente nunca vai ser o Bradesco, o Itaú. Ele está deixando de lado essa primeira função, função de banco que tem capital público. E a segunda, porque ele fica nesse meio termo e não consegue. É como eu te falei, a questão da autonomia pra fazer alguma coisa, não tem autonomia alguma. Então como vai competir no mercado?

Os funcionários valorizam o lado social, embora acreditem que seja difícil ser ao mesmo tempo competitivo, de mercado e preocupado para políticas sociais atreladas ao governo:

P 5: Sampaio.rtf (1:1) Aí eu perguntei a ele, já não era o superintendente, já me senti mais em casa apesar de estar falando com o gerente: é por isso que quando vejo você e o superintendente falar, eu não concordo. A gente compara coisas similares. A gente não compara coisas diferentes. Você não pode se comparar ao Bradesco e ao Itaú, pois você não faz as mesmas práticas deles.

P 6: Sabrina.rtf (39:39) Por isso que eu vejo quando a gente fica visando muito a parte comercial, poxa, a gente não era assim. Pelo menos a história do Banco do Brasil não é essa de só visar lucro a curto prazo. É uma coisa mais de desenvolvimento. Deveria pensar no longo prazo. Que é a filosofia ética. Alguns querem apressar esta agressividade de produtos. Que se você fideliza o cliente de outras formas... Eu gosto de pensar no banco. Eu gosto do banco porque eu penso nele mais como uma instituição de desenvolvimento do que

meramente comercial. Pensar muito nisso, dá uma desanimada.
P 9: Ramirez.rtf (37:37) Mas, quando começa a trabalhar aqui, internamente o banco age como uma instituição privada, buscando o lucro, cumprimento de metas. Age como instituição privada, mas ainda tem cara de instituição pública. Pelo tamanho da instituição, algumas coisas são difíceis de mudar, são demoradas.
P12: Pedro.rtf (1:1) É impossível fazer comparações, os outros bancos não tem compromisso com o governo. A gente tem que dar lucro, mas dar lucro aqui é muito mais difícil que dar lucro no Bradesco

Assim, existe uma dualidade, uma ambigüidade que marca a forma que os funcionários percebem a organização. Ao mesmo tempo em que ele (Banco do Brasil S.A.) precisa e é parecido com instituições bancárias privadas e sem relação com políticas de desenvolvimento social e econômico, apresenta-se como uma instituição de caráter social e fomentadora de políticas governamentais.

Os informantes acreditam que o lado social está cada vez menor na essência da instituição, embora ainda exista:

P10: Paulo.rtf - (35:35) Só, que eu acho que o BB poderia ajudar mais a população do Brasil, no âmbito social. Poderia. Não estar preocupado somente com o comercial, se preocupar também com o social. O banco perdeu um pouco do lado social. Hoje o banco é comercial. Comercial. Quando o banco é mais social, muitas vezes, prejudica o lucro. Esse papel do banco está mais atrelado à comunidade, ajudar a fomentar a economia da região. Na cidade de São Paulo, por exemplo, você só enxerga essa visão comercial do BB, não tem esse aspecto social. Aqui, a realidade é outra da encontrada no interior de São Paulo. A nossa realidade, aqui, é que o BB desempenha a função comercial. Ele é um Bradesco, ele é um Itaú, ele é um Santander. E, a minha visão de BB, é que ele deveria estar mesmo preocupado com esse lado social. De repente o banco está fazendo isso fora da grande São Paulo, mas a gente não sabe. Mas o nosso foco é de banco comercial.
P. 12: Pedro.rtf – (12:62) Eu sou cético, eu acho que o banco está com o papel distorcido. O BB está muito mais preocupado com o Bradesco do lado que com o país. O antigo presidente falava que o banco faz bem o seu papel, na parte social, do governo e a parte dos acionistas, do banco competitivo. Eu discordo plenamente. Não se pode atender a Deus e ao diabo. Se o caminho do banco é esse, ele tem que ser privatizado. Se é para ficar se espelhando no mercado, que seja, então, privatizado. Não dá pra ser social e comercial, você vai acabar sendo mais ou menos nos dois. Bom nos dois você não vai ser. O melhor que você vai conseguir é ser mais ou menos nos dois. Eu acho que quanto mais o banco for para os acionistas, menos ele irá para o país. O banco deveria ou ser privatizado ou atender as necessidades do país. Hoje a gente sabe que os banqueiros do país formam um cartel, é um cartel. O país vive de cartéis. E a gente sabe, hoje, que o cartel dominante é o cartel do banco. O banco deveria combater isso, um banco do governo. O banco participa, ele é feito pra isso.
P. 09: Patrícia.rtf – (18:47) A parte de fomento, da parte social... que você não vê tanto em São Paulo, mas que você fica sabendo. Tem essas funções e desempenha essas funções no interior, em um lugar pequeno [...]

Isto é algo chave para o entendimento do Banco do Brasil S.A., uma cultura com uma dualidade marcada pelo mercado e pelo social. A dualidade na forma como o Banco age, sua essência, e seu discurso, sua aparência. Seria algo como um sentimento de privatização do público e publicização do privado. Isto também é a chave, segundo Rocha (2003), para o entendimento da cultura brasileira, uma cultura marcada por elementos ambíguos. As ambigüidades equacionam os dilemas e divisões que são parte integrante da cultura brasileira.

Entretanto, existe uma tendência ou busca do equilíbrio, uma compatibilização dos antagonismos, uma transformação dos dilemas em ajustes. (ROCHA, 2003, p.16).

A perspectiva mais consistente para entender a cultura brasileira, a partir dos dilemas e ambigüidades, passa pela idéia da perene convivência de contrários. Uma alternância entre realidade simbólicas, valorativas e éticas, governando nossa visão de mundo e nossas práticas cotidianas. É isto que constatamos através das duas formas de operação simbólica que convivem na cultura brasileira. (ROCHA, 2003, p.16)

As discussões e análise até aqui realizadas levam a crer que uma característica comum da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. é a ambigüidade e esta ambigüidade encontra ressonância na cultura brasileira. Os próximos tópicos apresentam outras características comuns encontradas na cultura organizacional da instituição e foram distinguidas, deste tópico, com o objetivo de facilitar o entendimento e a leitura, embora apresentem inter-relações e estejam intimamente ligados uns aos outros.

5.1 Coletivismo, Corporativismo, União entre as Pessoas, Relações Afetivas e Cordialidade

No Banco do Brasil S.A. existe um sentimento de grupo e que pode ser relacionado com a dimensão de valor cultural de comunitarismo de Hampden-Turner e Trompenaars (2000) ou coletivismo de Hofstede (1991). Relaciona-se com a consideração à comunidade e ao modo como os membros de um grupo preferem agir. É uma marca característica da cultura brasileira na qual as pessoas são integradas em fortes grupos que ao longo de suas vidas continuam a proteger-se mutuamente em troca de lealdade pouco questionada. Assim, muitos informantes identificaram as relações existentes entre os funcionários como iguais as de uma família:

P 15: Polônio.rtf – (14:64) Melhores, mais uma vez, essa liberdade que a gente tem com o colega de trabalho. Você vai em um evento do banco, você sente que tem uma união fora do aspecto profissional. Tanto que tem muitos clubes de ex funcionários do Banco do Brasil, é uma coisa muito saudosista. A relação com os colegas é forte. É um aspecto muito forte, que fica depois da aposentadoria do banco. Tanto é que, esses dez que eu te falei que saíram, estão sempre aí. Você sente como uma família mesmo, é uma relação familiar que você tem com as pessoas que trabalham com você. Essa é a melhor lembrança que eu vou ter do Banco do Brasil.

P 15: Polônio.rtf – (18:21) Você sente como uma família mesmo, é uma relação familiar que você tem com as pessoas que trabalham com você. Essa é a melhor lembrança que eu vou ter do Banco do Brasil.

Segundo Roman (1993, p. 123)

a convivência é tranqüila (com a expressão ‘colega’ dando o tom de cordialidade do tratamento) e o apego à organização uma constante – mormente pela sensação de segurança que o emprego proporciona [...]. Dentro desse espírito o Banco deixa de ser a empresa que compra a força de trabalho do funcionário e passa a ser a ‘casa’.

Ainda para Roman (1993, p. 124) a convivência no ambiente de trabalho é tranqüila, entretanto,

não caracteriza a realidade das relações interpessoais no Banco, que são predominantemente tensas e conflituosas, ainda que veladas, como é próprio nas organizações autoritárias. Essa imagem de cordialidade [...] é oficialmente alimentada para consumo do funcionalismo através dos rituais de neutralização principalmente com o objetivo de camuflar as divergências internas.

A questão das relações conflituosas, do autoritarismo e a busca por camuflar as divergências internas (evitação de conflitos) serão consideradas em tópico distinto com o objetivo de facilitar a estruturação e a leitura, conforme já foi colocado, embora estejam intimamente relacionadas, o que pode ser percebido, ainda, em Roman (1993, p. 37, 38):

[...] é como se houvesse dois modelos de relacionamento humano, justapostos e alternantes. O primeiro é o de um sistema de posições institucionalizadas com cargos, *status* e funções jurídicas, políticas e econômicas. É culturalmente estruturado, segmentado e freqüentemente hierárquico, com muitos tipos de avaliação, separando os homens de acordo com as noções de ‘mais’ e de ‘menos’. O segundo, que surge de maneira evidente no período liminar, apresenta a sociedade como um todo indiferenciado e homogêneo, onde as pessoas não se segmentam em funções e cargos, mas se relacionam como seres humanos totais.

Roman (1993, p. 38), baseado em Turner (1974), explica que “Embora não signifiquem passagem de um estado para outro, mantém as características de um espaço marginal, onde as regras da estrutura são ignoradas ou esquecidas, ou mesmo substituídas.”. Este espaço permite a convivência entre o autoritarismo, um sistema hierarquizado e coletivista e está alicerçado no sistema simbólico da cultura.

Voltando à questão do coletivismo, permite aos funcionários desfrutar de uma rede de suporte social por meio das AABBs da instituição (Associação Atlética do Banco do Brasil). Ao mesmo tempo, o coletivismo facilita a absorção dos valores culturais organizacionais dominantes, ocorrendo uma possível sociabilização em favor dos valores culturais da organização ou do grupo de trabalho e um maior nível de dependência emocional para com o grupo e a organização. Embora pareça, pelos discursos que esta relação afetiva, de amor para com a instituição encontrar-se em transição, como pode ser observado no último trecho

selecionado P 10. Paulo.rtf (10:16), ela ainda existe é uma marca comum entre os informantes.

P 1: Beatriz.rtf (15:26) O que eu falei, acho que ainda dá um certo *status*. Por a gente gostar de trabalhar, por ser um funcionário que veste a camisa, faz tudo por amor ao banco, todos tem orgulho de trabalhar aqui, as pessoas com bastante tempo de casa vão falar isso, a não ser o que queira realmente se aposentar.

P 6: Sabrina.rtf (6:16) Todo mundo estas queixas de salário, ah cortou a verba do lanche, o problema do ... sempre tem aquelas queixa, mas é aquele amor e ódio. Sempre previsto quando se está em uma empresa. Nunca está satisfeito em tudo, realmente. Eu acho que as pessoas gostam. Todo mundo fala mal, fala mal e aí alguém chega e diz que amo o Banco do Brasil. E aí todos dizem: eu também, eu também. Todo mundo gosta.

P 10: Paulo.rtf (10:16) Hoje, eu não sinto mais isso. As pessoas ainda vestem a camisa, mas eu acho que aquele amor pela empresa não é mais como era. Hoje não é mais. Antes, um funcionário do BB pensava mil vezes antes de sair do banco. Hoje, pensa duas vezes, porque as coisas são mais difíceis, não ganha bem. É venda, venda, venda. Antigamente, eram mais ligadas ao banco, as pessoas tinham um vínculo muito mais forte com o banco. A gente sente isso, na década de 80, as pessoas eram muito mais ligadas ao banco. As pessoas da minha época defendem muito o banco, apesar de estar ganhando muito mal, defendem muito o banco. Isso você não vê hoje. Aqui, é simplesmente um meio de trabalho para eles. Eu acho que, talvez porque o banco entrou mais no mercado e tal, concorrência. Vieram um pouco de pessoas que já estão no ritmo, não tem tanto tempo para estar junto com as pessoas, como a gente era no passado. Eu acho que isso, olha, o mercado é muito diferente. O problema, eu sinto, é que perde um pouco a identidade. A identidade dos funcionários do BB. As pessoas são funcionárias até o momento em que elas quiserem ir embora. Antes, o cara não saía do banco para ir para qualquer lugar, fácil. Eu acho que o banco vai perder essa identidade de funcionário do BB, do funcionário passado.

O sentimento de coletivismo e a feição afetiva, na visão do funcionário para com a empresa, semelhantes às relações na família são reforçadas pelo sentimento de que a empresa oferece proteção (estabilidade, segurança) em troca de lealdade e ética. Influencia, ainda, a ascensão profissional, pois não se centra apenas nas competências do indivíduo, mas também em como ele se insere no grupo e se relaciona no grupo. Estas questões são abordadas na sequência, entretanto, antes se acredita que é importante destacar o seguinte relato:

P 14: Polônio.rtf (14:58) E você vê que não dá para desprezar tanto. Quando eu pensei em entrar no BB era justamente pensando em poder sair do BB. Entrar para poder usufruir e sair. Eu entrei no banco para sair. Tem gente que tem amor, aquela coisa fraternal. Você ama o irmão, mas você briga, xinga. E, não dá para ficar pensando em sair assim. É o que eu falo, o que acaba para mim, no Banco do Brasil é essa questão do salário. Por exemplo, eu quero ser promotor de justiça. Um promotor de justiça na Bahia ganha R\$ 12.000, dá líquido R\$ 9.000,00. Uma colega que foi minha veterana lá no Mackenzie e que se formou em dezembro, prestou agora um concurso na Bahia, entrou em fevereiro, foi chamada em abril, maio e ela veio abrir conta aqui comigo. Ela tem 23, 24 anos e ganha R\$ 9.000,00 na primeira tacada da vida dela. Eu falo, para eu ganhar R\$ 9.000,00 no Banco do Brasil, dizendo que eu sou apaixonado pela instituição bancária, o que eu vou precisar fazer para receber R\$ 9.000,00 líquido na minha conta? Eu não sei. Pela opção de cargos, olha o tanto que eu tenho que subir, e aí entra aquela questão do plano de carreira confuso. Isso que mata. Eu gosto do banco. Mas é isso que mata. Quando você olha caminho pra cá, caminho pra lá...

Este informante aponta para as perdas de funcionários pela atual política de cargos e salários e a baixa remuneração dos funcionários mais qualificados. Vai além afirmando que percebe uma “evasão de cérebros” constante na empresa e que seus amigos de universidades consideradas por ele conceituadas (cita FEA/USP e FGV) não entrariam no banco, mas estão

em outras instituições financeiras pois, entraram pela “porta que ele[s] deveriam entrar”, a “porta dos executivos”. Acredita que para um funcionário com o 2º grau o salário é coerente, entretanto quando se compara com seus amigos com nível superior e com o mesmo nível de qualificação percebe que está abaixo do que o mercado oferece. Gosta da empresa, mas a questão salarial tende a fazer com que ele abandone-a, não só isto, mas também o tempo para crescer dentro da empresa é um fator de desmotivação e percebido como uma desvantagem do Banco do Brasil S.A.

P 14: Polônio.rtf (14:38) Uma coisa é a minha irmã, minha vó, perguntando do Banco do Brasil. Outra coisa é um cara que faz Administração e pergunta quanto tempo demora para ser gerente de uma agência. É engraçado, quando a gente fala em comparar com empregos de amigos, parentes, a desvantagem fica mesmo na remuneração. O problema da empresa é a remuneração. É uma empresa em que você tem tudo para falar que é legal, mas ela peca nessa parte. Se você compara que o pessoal que está entrando no BB hoje tem o segundo grau, e você está ganhando mais do que você ganharia em outra função de segundo grau, é interessante. Agora, se você faz uma faculdade, essa questão da vantagem salarial se perde. Isso já entra no aspecto de desvantagens do banco.

Estas questões serão analisadas em maiores detalhes no próximo tópico no qual são relacionadas com algumas características da cultura brasileira.

5.2 Personalismo, Patriarcalismo, Patrimonialismo

Os funcionários novos acreditam que a empresa oferece oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, embora o tempo para o crescimento na empresa seja lento e, aparentemente, na prática por antiguidade e apadrinhamento, embora esteja formalizado e institucionalizado o crescimento por competências. Mesmo em funcionários antigos estes sentimentos existem.

Os funcionários novos se sentem desmotivados a permanecer na instituição, embora sintam uma certa estabilidade de emprego, um ambiente de trabalho bom e um certo “amor” e “respeito” pelo Banco, conforme já foi destacado.

P11: Patrícia.rtf - (3:3) Eu não tive essa inteligência de fazer o lobby. Então, o que falo para os meus filhos hoje: vocês podem ser dedicados, devem fazer o serviço bem feito, mas parem um pouco e mostrem para quem está acima o que você está fazendo. Não precisa mostrar pra quem está do lado, mas tem que mostrar para quem está acima o que você está fazendo. Eu acho isso importante.

P 2: Bento.rtf - (23:23) Tem algo errado com esta agência, em menos de um ano já trocaram vinte funcionários ...

P 2: Bento.rtf - (27:27) Quero marcar que não estou desesperado para sair do banco, mas com esta nova regra

vou ter que esperar pelo menos mais um ano para poder seguir na área que eu quero, e neste um ano acho que posso tentar outras coisas, é um caminho mais rápido para o meu objetivo. Comissionamento: não estou desmotivado com o trabalho, não me tornou um funcionário relapso, o banco não é um lugar ruim, é uma boa empresa, me desmotiva a continuar no banco, para as pessoas que não pretendem sair da empresa não mudou nada. Para as pessoas que querem crescer desmotiva muito, há pessoas que recusam ser comissionados como gerente de contas, pois ficarão presos por dois anos.

P 14: Polônio.rtf (78:84) um executivo entre pela porta que ele tem que entrar. Ele se forma como administrador e ele tem a opção de entrar ali como administrador, já para entrar. Eles não vão contratar um cara que dez FGV ou FEA para enfiar no caixa. Lá você fica dentro daquilo que você está preparado, dentro da sua carreira. Isso eu acho que no BB a gente perde. Por outro lado, isso é legal no banco, porque todo mundo entrou pela mesma porta.

Os trechos selecionados na sequência são fundamentais para o entendimento de uma característica comum encontrada na organização pesquisada e que possui forte aderência com alguns traços da cultura brasileira:

P 3: Bernardo.rtf (6:6) Eu vejo de vez em quando algumas pessoas que estão sendo comissionadas, mas que tem outras que talvez deviam ser comissionadas. Depende às vezes da amizade aqui dentro.

P 9: Ramirez.rtf 9:37 (21:21) O que eu acho, e meus colegas também, é que ainda existe muito no banco o QI, você tem que conhecer alguém que indica, um gerente, alguém lá de cima. Eu acho que tem muito isso ainda.

P 9: Ramirez.rtf (21:21) Voltando ao QI, eu sei que aconteceu, que tiveram que tirar o nome porque já tinha uma pessoa indicada para o cargo. E, ele podia concorrer à vaga. E teria que privilegiar aquela pessoa. Saindo uma pessoa, ela estaria entre os vinte. E o gerente vem falar que, quem sabe não é o momento. E a gente fica chateado. A pessoa teve que tirar o nome. O resultado é maquiado, você vê que aqui no banco algumas coisas são maquiadas. A pesquisa de satisfação do cliente é maquiada, porque você induz o cliente a responder. Você está induzindo o resultado. É o que acontece com os cargos, não sobem as pessoas mais competentes, sobem as pessoas indicadas.

P 9: Ramirez.rtf (33:33) Ah, tem a história do QI, tem muito isso... os apadrinhados do Severino. Tem muito isso na política. Pessoas que vão para cargos de empresas públicas porque são apadrinhados de determinado político. Isso, de certa forma, ainda tem no banco. Mas eu acho que não seja forte, mas existe ainda. Eu quero acreditar, às vezes, que isso não existe.

P14: Polônio.rtf (7:7) Isso a gente vê demais. Escolhe por afinidade, confiança, simpatia. Às vezes tem uma outra pessoa muito mais dedicada que não teve a oportunidade de mostrar. Enquanto essa pessoa não achar alguém que o apadrinhe, ele vai ficar na fila de promoção.

Isto remete aos traços culturais brasileiros do patrimonialismo, significando a apropriação pessoal dos cargos pelos interesses pessoais, no sentido de não ocorrer uma ascensão profissional, na prática, pelas competências do funcionário; o culto da personalidade que favorece o prestígio pessoal, em detrimento de uma igualdade impessoal e à submissão aos poderes autoritários. Assim, as situações de ascensão profissional estão muito mais sob o crivo das relações pessoais do que pela forma impessoal e normatizada.

P 6: Sabrina.rtf - (33:33) Mas este apadrinhamento que existe, até pelas regras. Eu mudei para aqui há pouco tempo. Então eu preciso ficar um ano aqui para poder concorrer. Mas, se eu conhecesse o superintendente, eu até poderia sair. A gente vê isso, não seguem exatamente um ano. Esse é o Brasil. A gente tem que entender que acontece isso. Talvez aconteça em outras empresas. É comum isto no Brasil. Pode até ser explicado por confiança, mas não sei.. acho que tem apadrinhamento. Tem a regra, mas nem sempre ela é seguida. Para os mortais, ela é seguida. Mas há casos que você vê e desanima você. Você pensa, vou esperar um ano, e se quando eu concorrer e não tiver ninguém que olhe por mim, nada acontece.

Embora já tenha sido destacado o trecho do discurso P14: Polônio.rtf - (7:7) e P 6: Sabrina.rtf - (33:33), é importante fixar como está próximo da argumentação de DaMatta (1983, p. 187):

[...] o que ocorre com a massa de pessoas que, não tendo mediador algum, entram no mundo diretamente, sem padrinhos, pistolões, ou mesmo patrões? [e responde:] [...] é a massa que constitui o mundo dos indivíduos e que está submetida à risca ao universo generalizante das leis.

Assim, embora a ascensão profissional esteja normatizada, formalizada e estruturada, os informantes levam a crer que as lógicas normativa e regulativa, enfatizada pelo LIC (Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S.A.) não ocorrem na realidade social vivida. Assim, surge uma dualidade entre as regras que devem valer para todos e relações que só funcionam para quem as têm. As regras não estão cristalizadas nos valores e costumes organizacionais, constituem imposição do sistema organizacional formalístico, gerando um descompasso entre a norma e a prática social.

São os mecanismos institucionais que buscam gerar igualdade como forma de manutenção da ordem, entretanto, como não existe aderência com a realidade social vivida, conduz a um processo de criação de novas regras, com o objetivo de reforçá-las, pois, não se fundamentam na cristalização dos costumes.

As regras são formalizadas na instituição e não existe uma administração participativa em que os funcionários podem opinar. Esta questão será discutida com maiores detalhes em outro ponto desta análise. O que se pretende destacar aqui é o que segundo Guerreiro Ramos (1966) é uma característica da sociedade brasileira: a adoção de uma estrutura formal por decreto ou lei e não a institucionalização dos comportamentos sociais. Estas questões são abordadas a seguir.

5.3 Formalização, Normatização, Paternalismo, Evitação de Incertezas e de Conflitos

As normas escritas no Banco do Brasil S.A., para Almeida (1981) possuem o sentido de continuidade administrativa e estão nas raízes da sua filosofia de funcionamento. O autor analisa o antigo CIC do Banco do Brasil S.A., substituído pelo atual LIC (Livro de Instruções

Codificadas), o qual prevê e determina condutas, comportamentos, estruturas organizacionais e todas as possibilidades e formas de trabalho na organização.

Em suas considerações aponta que o atual LIC, de forma geral, mostra o que fazer e o CIC mostravam como fazer. Entretanto, isto não encontra correspondência no discurso de muitos dos entrevistados, os quais acreditam que o LIC mostra o que fazer e como fazer:

P 3: Bernardo.rtf (14:14) O LIC tenta padronizar a maneira da pessoa trabalhar
P12: Pedro.rtf (1:1) Tem que seguir as normas, mas não tem que ser intransigente. Você tem que procurar meios para ser mais eficiente.
P12: Pedro.rtf (11:12) o banco é muito mais controle. É um horror o banco hoje é controle. Agora é assim no banco: tudo o que você disser será usado contra você no tribunal. É o famoso LIC da inquisição. É o LIC da inquisição. LIC 62 710. É o LIC que apura a responsabilidade. Você não é responsabilizado diretamente, mas só o fato de pedirem informação para você e você ter que se explicar...
P12: Pedro.rtf (13:15) o banco é claro naquilo que ele quer, repassado hierarquicamente. Você sabe aquilo que você tem que fazer. Aí, como você fazer está no LIC. O LIC, no mesmo lado que ele te pede pra ter um bom atendimento com o cliente, por outro lado, ele pode te condenar.
P12: Pedro.rtf (17:18) Depois você aperta o funcionário, com o LIC da inquisição, aí... o banco quer dizer que está lá, você tem o direito de resposta, mas você vai pensar dez vezes antes de abrir uma outra conta.
P12: Pedro.rtf (19:20) Eu acho até injusto, o banco tem regras, o controle existe até para evitar isso. Você consegue identificar muita coisa como falha de processo, mas você não precisa fazer a pessoa passar por um constrangimento desse.

Em relação à estrutura de escrita do LIC, Almeida (1981, p. 51) afirma que as estrutura sintática das normas dão preferência à ordem indireta, com orações intercaladas compondo longos e labirínticos períodos. E para Forni (1987, p. 41 *in* Roman 1993, p. 67) “a empresa está mais preocupada com o discurso interno, tradicional, aquele que historicamente garantiu sua unidade e padronização ao longo do tempo.”.

P 9: Ramirez.rtf (27:31) Manda olhar no LIC, procurar no LIC. E o LIC é confuso, tu tá lendo um link e ele já te remete para outro, aí outro, outro, outro. Você acaba se perdendo. Acaba se tornando muito extensa, tem coisa que ele manda tu fazer e tu faz errado. É bem operacional. Ele manda tu fazer uma coisa e quando tu vai fazer, não dá certo. Aí, tu não sabe a quem recorrer e acaba tendo que inovar. E se der, deu. O LIC é confuso na escrita, de repente poderia ser mais objetivo, confunde. Gera dupla interpretação. Cada um entende de uma forma.
--

E em relação à comunicação escrita que circula no Banco do Brasil, afirma que “[...] nas solicitações proliferam expressões denotadoras de respeito.”. (ROMAN 1993, p. 50). Culturalmente esta forma escrita empregada na empresa, tanto em termos de sua forma como de sua estrutura, poderia indicar uma busca pelo não confronto direto. Ou seja, as sinuosas regras e ordens partindo de uma ordem indireta, intercaladas, longas e denotando respeito, podem indicar uma das características encontradas na cultura brasileira de evitar o conflito.

Almeida (1981, p. 51) ainda afirma que

[...] o verbo recomendar, cujo sentido dicionarizado é aconselhar, indicar, no texto administrativo do Banco significa determinação a ser cumprida. Portanto, somente é utilizado nas mensagens no sentido descendente. Já no sentido ascendente, observa-se em algumas correspondências a preferência pelo futuro do pretérito (solicitamos, gostaríamos, sugeriria, ...), forma mais amena para pedidos a superiores.

Embora os textos não tenham sido foco de análise, nesta dissertação, pôde-se observar, pelos informantes que se seguem, que isto parece ser um padrão cultural ainda presente na instituição:

P12: Pedro.rtf (1:1) As coisas só mudam de cima para baixo aqui, e nunca de baixo para cima.
P 5: Sampaio.rtf (1:1) Por políticas esdrúxulas se você for comparar Bradesco ou Itaú? Por isso eu vejo o superintendente chegar aqui na agência e dizer que a gente tem que passar o Bradesco, tem que passar o Itaú. Aquilo me dói, me fere, e eu tenho que ouvir porque é o superintendente que está falando. Eu não posso entrar em linha de confronto com ele e dizer que discordo dele.

Mais uma vez percebe-se a procura pela evitação de confronto e ainda é definida claramente a instância de poder, a distância hierárquica. Ou ainda, poder-se-ia supor uma outra característica cultural brasileira: a dificuldade na leitura do LIC talvez possa remeter para uma postura paternalista de departamentos ou cargos superiores, pois, quem domina o LIC ou o escreveu detém o poder e quem lê necessita de instruções de seus superiores ou de órgãos superiores sobre como realizar determinada tarefa ou ação.

Segundo Roman (1993, p. 134) “É histórico no Banco que funcionário em funções comissionadas faz valer seu poder controlando e muitas vezes retendo a informação.”

P 9: Ramirez.rtf (27:27) Uma coisa que eu noto também é a nossa comunicação com órgãos externos, com outros colegas. Às vezes é complicado, você liga para um setor de varejo, porque você está com alguma dúvida, e os colegas são bem ríspidos, mandam olhar no LIC. O coleguismo é só na agência. Fora é difícil encontrar pessoas assim. Você sente essa rispidez. Às vezes o banco deixa a desejar em preparar os gerentes para dar um feedback para a gente.
P 9: Ramirez.rtf (4:7) Às vezes a gente acha que eles [gerentes] não estão preparados para isso [fornecer informações]. Não conseguem te dizer onde você tem que melhorar, te ajudar. Até hoje, a gente não tem esse norte. Falta um pouco de orientação sobre o que eu tenho que seguir, o que acham que eu tenho que melhorar, falta isso. O próprio funcionário tem que estar buscando. Falta um feedback para treinar o funcionário.

Mendonça (1987, p. 7) afirma que “A burocracia no Brasil é toda escrita segundo uma tradição bacharelesca, formalística. Obedece a leis, decretos, regulamentos e portarias que determinam tudo minuciosamente.”. No Banco do Brasil, segundo um dos informantes,

P12: Pedro.rtf (1:1) A LIC vale mais aqui que a própria lei. E isso é mais verdadeiro quanto mais antigo for o funcionário. Deixa de ser racional para seguir o que está escrito lá, eu já vi... Infelizmente é assim. Toda organização tem. É incrível. Tudo no banco é normatizado. O excesso de normas... Tudo é norma, o banco tenta... Hoje o banco é voltado para mercado, quando eu entrei já era.

Segundo Roman (1993, p. 110), o LIC no Banco do Brasil S.A.

É o suporte basilar de uma cultura forjada na obediência e no cumprimento de normas e regulamentos. A importância desses volumes, ocupando uma estante em todas as dependências da Empresa, é a manutenção de uma estrutura burocrática que pretende determinar e controlar todas as ações de seus elementos.

Atualmente o LIC não se encontra impresso ocupando “uma estante”, está no sistema operacional da instituição e na *intranet*, mas ainda ‘ocupa’ um lugar de destaque na cultura organizacional da instituição, a qual está alicerçada no signo das regras e em situações estruturadas, tanto para o comportamento do indivíduo quando para a realização do trabalho.

Uma observação que merece destaque, realizada em campo, é referente a um caixa-executivo que estava se negando a receber um documento sem o código de barra impresso, pois gostaria que fosse confirmado por seu superior que as regras da instituição determinam que ele tenha que receber documentos sem código de barra. Embora fosse possível a digitação dos números correspondentes ao código de barras, o caixa-executivo exigiu que isto estivesse previsto nas regras.

Em um relato, um funcionário também contou uma história sobre o caixa preferencial para idosos, gestantes e portadores de deficiência física. Segundo ele uma das caixas-executivas solicitou que um senhor sem um dos braços provasse que era portador de deficiência física para, assim, poder atendê-lo:

P 12: Pedro (22:27) Você quer uma piada? Eu vou te dar uma. É, uma vez chegou um senhor na minha mesa para fazer uma reclamação. Ele disse: “eu fui a um caixa preferencial e ela me cobrou a minha carteirinha de deficiente físico. Eu não tenho braço. É evidente, eu preciso mostrar?” Aí, não precisa nem falar... eu abaixei a cabeça e quase entrei embaixo da mesa. E já era o segundo ou terceiro que vinha fazer a reclamação dessa caixa, eu só estava esperando a fila de reclamações acabar para ir falar com ela. E eu acabei pedindo desculpas, ele ficou bravo. Tem umas coisas assim. Aconteceu a mesma coisa com um senhor de 82 anos... Ele disse: “eu fiquei até lisonjeado dela achar que eu não tenho 60 anos, mas...”

Assim, o que acaba ocorrendo na empresa são formas rígidas ou pouco flexíveis, na busca de evitar a incerteza, mesmo que se tenha certa a ‘certeza’ sobre o fato ou sobre a situação, os funcionários procuram garantias de que estejam realizando a coisa certa e dentro das normas.

Assim, acredita-se que um valor dominante na cultura da instituição é o alto índice que rejeição à incerteza que leva a uma elevada necessidade de segurança e normatização. Isto ainda potencializa os efeitos da distância de poder, por concentrar decisões, mesmo de pequena complexidade nos níveis hierárquicos superiores. O subordinado não sente segurança e autonomia. Estas questões são abordadas no próximo tópico.

5.4 Autoritarismo, Centralização, Distâncias Hierárquicas e de Poder

Em relação à presença de autoritarismo no Banco do Brasil S.A., o estudo de Carbone (1992) considera que é um fenômeno coletivizado e disseminado por toda a instituição. Segundo o autor, o administrador do Banco do Brasil S.A. “[...] demonstra um apego cultural forte aos aspectos formais da organização – apostando nesse conjunto de regras e normas como elemento indispensável tanto para a empresa quanto para as rotinas diárias do funcionalismo.”.

P 3: Bernardo.rtf - (25:25) Acho que é melhor aqui em Brasília do que no Maranhão, porque lá no Maranhão, geralmente, o primeiro gestor é um pouco carrasco. Ele é como se o dono do banco e trata a gente como se a gente fosse empregado dele e não do banco. Já aqui não. Aqui é diferente. Aqui é melhor. O relacionamento é melhor com a administração, com o banco todo. Aqui o primeiro gestor não manda como um empregado dele, mas como um funcionário do banco normal, igual a todo mundo e ele também é um funcionário do banco.

P5: Sampaio.rtf – (5:49) Ele me apresentou o tal do LIC. Aqueles livros. No que eu abri aquele treco... Está escrito tudo o que você tem que fazer. Rapaz, eu pensei: isso é uma empresa. Como é que pode? Tudo o que eu faço está escrito, cara! [...]. Eu aprendi a manusear, e eu comecei a admirar o cara que substituí, que me cobrava e me ensinava.

Ainda em Carbone (1992, p. 11, 12) “O autoritarismo administrativo no Banco do Brasil é algo profundamente arraigado e culturalmente fortalecido. [...] A estrutura hierárquica abaixo do gerente aprendeu também a obedecer e agir em bases autoritárias.”.

P 5: Sampaio.rtf (1:1) Eu vejo a administração, hoje, com medo. Por isso que as pessoas se calam.

P 5: Sampaio.rtf (1:1) A administração que impera no banco, de você aceitar tudo o que vem de cima. Não é que você não vai cumprir. Este é um lado bom da hierarquia. Veio a determinação, é para cumprir. Mas daí você não expor seu ponto de vista. [...]. Mesmo que vencido

Segundo Roman (1993, p. 114) esta autoridade, sustentada em uma estrutura hierarquizada, não possibilita o convívio social com o conflito, não pode se sustentar na dúvida, vindo a reforçar ainda mais a necessidade de formalização de regras em busca da eliminação da dúvida. Assim, no Banco do Brasil S.A. evita-se a incerteza.

A evitação da incerteza, na instituição, baliza-se pela segurança e pela evitação dos riscos por meio da tecnologia, das regras e da formalização de novas regras para protegê-lo de comportamentos vistos como inadequados e adequá-lo ao ambiente abrangente de forma legítima.

<p>P 3: Bernardo.rtf – (9:10) O valor da pessoa diminuiu e das máquinas aumentaram para o banco. A cultura do banco é muito mais voltada para a tecnologia do que para as pessoas, para recursos humanos. Essa é uma característica do Banco do Brasil.</p>

Ainda, promove a adesão de seus membros ao sistema de valores corporativos, na busca de diminuir a incerteza do que há por vir, aceitação do sistema instaurado e a adequação ao mesmo.

<p>P 9: Ramirez.rtf (21:21) o banco, consegue exercer uma influência muito grande sobre os funcionários</p> <p>P12: Pedro.rtf (7:7) Com o passar do tempo, o que você achava burocrático no começo, você acaba... água mole em pedra dura, tanto bate até que fura... você acaba enquadrando. Os funcionários do BB, então, acabam tendo um vínculo até paternalista com o banco. Você passa a sua vida, pois geralmente as carreiras são longas no banco. Você acaba se enquadrando nessas formas burocráticas que você entrou odiando, de repente você acaba se adaptando e tendo uma relação de pai e filho com o banco. Justamente, porque o banco não vai te mandar embora.</p>
--

Em relação à centralização, conforme argumenta Souza (2003), pode influenciar a necessidade percebida de aprimoramento no funcionário, tendo em vista que o gerente ao centralizar as decisões mais complexas, não supre a necessidade de desafios e necessidade de crescimento pessoal dos funcionários hierarquicamente inferiores. Da mesma forma, Barros (Betania Tanure de, 2003) acredita que a concentração de poder e a postura de espectador dos funcionários brasileiros diminui suas contribuições para a organização.

<p>P 1: Beatriz.rtf (7:15) Hoje quando a pessoa fala mim, assim, que está desmotivada eu falo assim: você tem mais que procurar o seu espaço. A sua felicidade. Eu não acho, assim, é... as vezes quando alguém fala para mim que vai sair do banco, principalmente funcionários novos, a única coisa que faz com que eu fique preocupada, assim, até em termos de aconselhar a pessoa, é a questão do ambiente de trabalho. Eu acho muito bom o ambiente do banco, se comparar com outras empresas, para mim, eu acho que continua sendo um dos melhores, melhor lugar para se trabalhar em questão de ambiente. De ambiente de trabalho. Mas em termos de perspectiva, assim, de trabalho para um funcionário novo, hoje, na agência não tem muito. Eu acho que ele se</p>
--

decepciona rápido justamente por causa disso porque eles buscam almejar os sonhos deles com muita velocidade e essa daí não é o tempo que o banco dá para eles, entende? Para eles conseguirem uma comissão, hoje, mesmo que aja essa facilidade, mas eles querem bem mais! Isso entra bem na questão salarial. Entende? Isso eu acho, também, que apesar deles estarem ganhando hoje R\$ 700,00 e amanhã eles terem a possibilidade deles ganharem um pouquinho mais... Mais o nível de exigência é muito grande, a responsabilidade é muito grande, entendeu, e não compensa o salário que eles recebem. Então é essa a visão que eu tenho hoje: que as pessoas é... Como é que se fala... Mas eu defendo o banco, eu gosto do banco, entendeu? Não me arrependo de ter feito a carreira. Tudo o que eu tenho hoje, inclusive, quando a gente fala mal a gente sai para defender. Então para mim, continua, assim... Eu gosto de trabalhar aqui. Essa é minha visão.

Acredita-se, baseado na literatura e na pesquisa realizada, que se o autoritarismo e a centralização de poder característico da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. fossem reduzidos, a organização teria um enriquecimento do trabalho, uma ampliação no desenvolvimento dos conhecimentos e das competências.

Além disso, a centralização e o não questionamento das ordens recebidas acaba por diminuir a autonomia do funcionário, prejudicando a motivação e a busca por soluções criativas. Reduz, ainda, a significância do trabalho realizado. Isto encontra respaldo em Souza (2003) que acredita que em ambientes centralizados as tarefas consideradas de maior relevância são executadas pelos funcionários mais graduados e, dessa forma, os trabalhos dos funcionários hierarquicamente inferiores ficam caracterizados como secundários ou possuidores de pouca significância.

P 9: Ramirez.rtf (20:21) Eu acho que isso ocorre um pouco por parte da motivação, de acharem que não são aproveitados no cargo, reconhecidos na qualidade.

P 15: Poliana.rtf (13:15) Eu já fui mais motivada. A impressão é que, quando a gente entra, a gente sempre está mais. Eu acho que à medida que você vai ficando, vai desmotivando.

P 14: Polônio.rtf (15:28) o banco é muito omissos em relação a esclarecimentos ao funcionalismo. [...] O problema é a relação: tempo que você gasta com uma coisa e a proporção que essa coisa representa para o resultado da empresa para a qual você trabalha. Essa relação, para mim, é uma coisa desconfortante. Tudo o que você faz em função de metas, depois você vai ver no balanço e não representou nada para o banco. Não representou o que você acha que representaria.

Embora o excesso de regras organizacionais reduza a incerteza interna e a imprevisibilidade do comportamento, não permite o desenvolvimento de autonomia e da criatividade, como pode ser percebido nestes trechos:

P 9: Ramirez.rtf (33:33) Tem uma concorrência de certa forma desleal, os bancos oferecem mais do que a gente pode estar oferecendo dentro das regras.

P14: Polônio.rtf (5:5) Aí você vai competir com outros bancos, por exemplo, Bradesco, Itaú, e eles tem uma autonomia de decisão, tem uma liberdade, algumas coisas que a gente não tem.

P12: Pedro.rtf (1:1) eu até digo que é mais difícil trabalhar aqui que em uma instituição privada. Eu trabalhei em outro banco. É como tentar movimentar um exército há dois mil anos atrás

P13: Perla.rtf (9:9) Uma coisa é você seguir a lei, que pede para você fazer assim e daí, você segue ao pé da letra. Mas uma coisa é você fazer na prática e ter uma forma mais... Esqueci a palavra... Menos burocratizado,

mas dentro das normas. Em certas situações é muito normatizado, muito burocrático.
P14: Polônio.rtf (5:5) Aí você vai competir com outros bancos, por exemplo, Bradesco, Itaú, e eles tem uma autonomia de decisão, tem uma liberdade, algumas coisas que a gente não tem. Os gerentes não têm, você fica de mãos atadas. No aspecto de trabalho, essa é a pior coisa que você tem no BB.
P14: Polônio.rtf (39:39) Existe uma falta de margem de negócio para o funcionário, isso é bom na verdade, para o funcionário. Ele fala: não posso, não dá pra fazer. Tem a questão do LIC. Você quer enfrentar, quebrar a concorrência e não tem margem nenhuma.

Segundo Barros (Betania Tanure de, 2003) a rejeição à incerteza e os altos níveis de distância hierárquica ou de poder, dentro do ambiente organizacional, diminui a motivação dos funcionários e ao mesmo tempo determina a preferência por cargos técnicos; aumenta o grau de lealdade com a organização; cria a idéia de que os gestores mais antigos são os melhores; leva à tendência para evitar a competição; a uma gestão mais autoritária; forte resistência à mudança; e uma visão pessimista sobre os motivos que orientam a empresa, apesar do sentimento de admiração e de lealdade.

Mesmo que a afirmação da autora não se refira diretamente ao Banco do Brasil S.A. mas sim a empresas com os valores culturais brasileiros, é importante perceber como os valores e traços culturais estão relacionados, inter-relacionados, entrelaçados no sistema simbólico tanto na empresa quando na cultura brasileira. E embora tenha sido feita uma separação em tópicos nesta análise, eles se interceptam, o que é confirmado pelos vários aspectos considerados anteriormente e reforçados na relação que é feita entre o grau de incerteza e a distância hierárquica. Segundo Hofstede (1991), permite tecer considerações sobre as soluções de problemas organizacionais e os modelos implícitos utilizados pela empresa. Na instituição percebe-se, empiricamente, que os dois índices são elevados, como na cultura Brasileira.

A análise realizada nessa dissertação leva a crer que o Banco do Brasil S.A. utiliza a padronização e normatização dos processos de trabalho e de comportamentos como um mecanismo de coordenação na empresa, em busca de se evitar incertezas e a manutenção do poder e das distâncias hierárquicas. Não simplesmente nas distâncias e na formalização do plano do poder, mas também em relação à dependência das pessoas em relação a outras.

A normatização, a formalização e a busca pela evitação de incertezas, para os informantes indicam a necessidade do silêncio e do não questionamento para a manutenção do *status quo*, bem como o medo no contato com os superiores:

P 5: Sampaio.rtf - (3:3) Ele quer [primeiro gestor da agência]que fique todo mundo calado.
P 9: Ramirez.rtf – (9:25) Os colegas estimulam a crescer no banco, como lidar com os superiores. Dar respostas convictas, se não souber, não diga que não sabe, peça um tempo para rever.

Ainda, Roman (1993, p. 115) afirma que os textos produzidos na instituição, embora redigidos por vários redatores, são indistinguíveis, pois, pretende-se criar a voz única do mando, e a reprodução monológica do canto uniforme do autoritarismo. Para o autor, o autoritarismo neste caso simboliza a negação de visões múltiplas sobre as mesmas coisas.

Segundo Roman (1993, p. 117)

Expressões polidas como ‘gentileza’, ‘especial fineza’, ‘obsequiosa atenção’, etc., referenciais banais de uma cortesia pouco sincera, não necessitam ser insistentemente consignadas, uma vez que o respeito supõe-se subjacente a todo relacionamento interpessoal na Empresa. Tampouco careceria ser repisada constantemente a necessidade do ‘fiel cumprimento das instruções’, sob pena de sujeitar o funcionário aos rigores da CIC.

E mais uma vez, a questão de se evitar conflitos surge, pois, eufemismos são utilizados e são buscadas formas de escape e atenuação das situações desagradáveis e inconvenientes, postergando ou diluindo conflitos pelo ‘jeitinho’. “Com efeito, o jeitinho pode funcionar como um mecanismo de redução dos conflitos que facilite o trânsito de um ambiente a outro.” (DUPUS; DAVEL, 2002, p. 8). Para Roman (1993, p. 122) a evitação é mantida, no Banco do Brasil S.A. especialmente quando os interlocutores são os cargos e não as pessoas.

Os registros de subserviência e de autoritarismos levantados por Roman (1993) e encontrados no ambiente institucional (tanto nos comportamento sociais observados nesta pesquisa quanto no discurso dos entrevistados), reforçam os papéis hierárquicos da estrutura organizacional da empresa, discriminando os detentores do poder, quem manda e quem obedece. Entretanto, é possível observar ambigüidades latentes entre os detentores do poder e os que não detêm o poder que ocorrem no ambiente de trabalho e nas relações pessoais desenvolvidas, bem como no coletivismo existente entre os funcionários.

Segundo DaMatta (1983, p. 96, 97) o antagonismo entre a igualdade e a hierarquia decorrem de contradições originadas nos modos peculiares e característicos da cultura brasileira enfrentar seus conflitos. Entre os pólos do sistema, o das leis universais e o do pólo tradicional do sistema, “[...] o ‘jeitinho’ e o famoso e antipático ‘sabe com quem está

falando?’ seriam modos de enfrentar essas contradições e paradoxos de modo tipicamente brasileiro.”

A igualdade no Banco do Brasil está baseada nos princípios do sentimento de pertencer a um mesmo grupo. A hierarquia é constituída por um conjunto de identidades definidas por cargos e precisas. Percebe-se que ao mesmo tempo em que existe uma tradição autoritária e hierárquica na instituição, é protetora:

P12: Pedro.rtf (7:7) tendo uma relação de pai e filho com o banco. Justamente, porque o banco não vai te mandar embora.

Ao centralizar a autoridade, a empresa fornece os princípios da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência. As relações poderiam ser consideradas como baseadas no modelo de família patriarcal e estabelecidas pela hierarquização e estratificação social. Surge, assim, a centralização da autoridade.

Giglio e Chauvel (2002) e DaMatta (1983), afirmam, ainda, que sociedades hierárquicas como a brasileira são, por natureza, avessas ao conflito e o ‘jeitinho’ teria a função de veículo da ação social frente a um sistema social hierarquizado, formalizado e normatizado. Permitindo a valorização do pessoal em detrimento do universal. Ou seja, o ‘jeitinho’ é uma forma e tentativa de resolver os conflitos pela sensibilização do outro, por meio do convencimento do outro a resolver o problema apelando para a lógica dos laços sociais, da compreensão e da solidariedade. É o manejo das relações pessoais.

Opera para os funcionários em postos hierarquicamente inferiores como um veículo de ação social frente a um sistema social hierarquizado. Ainda mais, uma maneira da hierarquia não ser exercida de forma uniforme. Para DaMatta (1983), o ‘jeitinho’ apresenta pressupostos opostos à burocracia, que seria teoricamente racional, impessoal e anônima, pois, cria um espaço pessoal no domínio do impessoal, por meio da simpatia, molejo social e cordialidade nas relações.

O próximo tópico pretende aprofundar a discussão em torno do ‘jeitinho’ ao mesmo tempo em que o relaciona com a ética percebida nos discursos e apresentada como um dos grandes símbolos dos valores da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A.

5.5 ‘Jeitinho’ e Ética

Conforme já foi discutido no referencial bibliográfico, segundo Dupus e Davel (2002, p. 6), baseados em Amado e Brasil (1991) o ‘jeitinho’ representa uma espécie de denominador comum, uma base hermenêutica a partir da qual a interpretação da cultura brasileira se torna possível e é, em termos de gestão de problemas, um processo utilizado para transcredir regras, representa um processo de adaptação para se viver em um sistema centralizador, baseada no formalismo.

Assim, com o objetivo de enfrentar um sistema de forma não conflitiva, desenvolveu-se um certo ‘jogo de cintura’, uma certa flexibilidade do corpo e do espírito, para contornar os obstáculos, usado para ‘driblar’ as determinações e as regras.

Dupus e Davel (2002, p. 8) destacam que o ‘jeitinho’ pode ser considerado um símbolo da identidade brasileira que permite uma percepção singular do Brasil e dos brasileiros, “[...] que privilegia os aspectos humanos da realidade cultural, opondo-os aos aspectos legais, políticos e institucionais.” Levando à tendência de redução do anonimato individual (ou das regras) e de solucionar problemas e situações inesperadas no plano pessoal. Permite a valorização do pessoal em detrimento do universal. “Aliás, é nessa medida que a ambigüidade se torna não somente um meio de sobreviver mas também um meio de viver.” (*Ibidem*, p. 8).

Levando a crer que, embora no Banco do Brasil S.A. existam muitas regras e normas, existe também o ‘jeitinho’ em situações que envolvem as relações pessoais dentro da empresa. Isto não significa que a instituição não seja ética ou siga as determinações da lei bancária e brasileira. Um ponto largamente referenciado pelos entrevistados foi justamente a ética, a integridade, a forma correta de se trabalhar na instituição, a transparência, frutos dos valores organizacionais.

P 6: Sabrina.rtf - (1:1) procura fazer tudo nos procedimentos
P 10 Ramirez.rtf – (2:2) Eu gosto de falar para as pessoas que eu trabalho no banco, eu tenho orgulho. É uma instituição transparente.
P 7: Rafael.rtf - (39:39) em relação aos demais bancos, a gente trabalha com um pouco mais de ética. Eu acho que, de um lado é ético, de outro lado, a gente trabalha mais amarrado. As nossas decisões demoram um pouco mais que os outros bancos. Não que nós não sejamos competitivos em taxas, mas as nossas soluções sempre demoram um pouquinho mais, por questão de segurança e tudo mais.

A cultura ética, segundo Cherman e Tomei (2005, p. 103)

está no nível fenomenológico da cultura organizacional, enfocando os comportamentos observáveis por meio das estruturas, sistemas e práticas organizacionais, mais do que pelas profundas estruturas de valores. [...] Ela é um subconjunto da cultura organizacional, representando vários sistemas formais (código de ética, liderança, estruturas de autoridade, sistemas de recompensa, treinamento) e informais (comportamento dos pares, normas éticas), com o objetivo de apoiar ou legitimar a conduta ética do indivíduo na organização.

Hoivik (2002 *apud* CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 103) propõe uma relação entre cultura organizacional e cultura ética, com base no modelo de gestão e estrutura organizacional. Para o referido autor, organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras buscam uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para conformidade e controle, enquanto organizações com modelos de gestão modernos, descentralizados, baseados em aprendizagem organizacional, com culturas participativas, adotam uma cultura ética baseada em valores pessoais e foco na integridade.

A questão ética no Banco do Brasil S.A. é algo altamente valorizado. Isto foi percebido tanto pelos depoimentos levantados, nos quais todos os informantes indicaram a ética com uma característica da instituição e quanto a preocupação da organização no treinamento ético, por meio da institucionalização de um código de ética.

<p>P 8: Raquel.rtf – (8:12) Tem que dar mais uma questão de tempo para que eles entendam. Eles nem sabem o que é a cultura do Banco do Brasil. O livrinho, o caderninho da ética no banco e já estão sendo nomeados gerentes de contas. Então eu acho que é uma coisa bem delicada... Tem que ser revista. E me parece até que o banco já está se dando conta disso, né...</p>
--

A integração da tomada de decisão ética na cultura corporativa, por meio deste código de ética é chamado por Harrington (1991) de treinamento ético, no qual desenvolve-se a conscientização ética nos funcionários e envolve a atenção da ética nas questões diárias e no relacionamento entre as pessoas, acionistas e clientes. Segundo Harrington (1991), para ser efetivo o treinamento ético, o código deve ser lançado e seguido, procedimentos de preocupação com a ética estejam estabelecidos, funcionários estejam envolvidos na identificação de questões éticas, as prioridades e esforços relacionados a estas questões sejam comunicados aos funcionários.

No Banco do Brasil S.A. percebe-se que estes passos são seguidos e reforçados constantemente, mesmo antes do lançamento efetivo do código de ética, pois, conforme afirma Harrington (1991), a gestão ética se torna efetiva quando são estabelecidos

mecanismos formais de aconselhamento sobre as questões éticas e abertura de canais de comunicação para a discussão dos dilemas dos funcionários, comunicação de dúvidas ou irregularidades.

No Banco do Brasil S.A. existem canais de comunicação para informar irregularidades, dúvidas e a ouvidoria. Estes canais são institucionalizados, acessíveis e com a opção de anonimato, caso o funcionário sinta-se acuado por superiores hierárquicos. Não foi levantado se estes canais são instrumentos efetivos para a manutenção da ética na empresa ou se se tornam condição para que os funcionários percebam a si mesmos e a empresa como ética.

O levantamento se os instrumentos disponibilizados pela empresa e o código de ética do Banco do Brasil S.A. possibilitam o fortalecimento da ética na organização não foram mensurados, mesmo porque não faziam parte do escopo desta pesquisa. Entretanto é importante destacar que o símbolo da ética é uma característica forte a marcar a cultura da empresa e presente nos valores dos funcionários.

<p>P 8: Beatriz.rtf (48:58) Há necessidade de passar a ética e a cultura que está muito mais na gente. E passar para os novos esta mentalidade que sempre houve no banco. Diante disso, é importante que a gente cuide este outro lado. Preservar a imagem.</p>

Além disso, segundo as autoras, vários estudos buscam inter-relacionar a efetividade dos códigos ou programas de ética com o comportamento dos membros da organização e foram identificadas poucas relações entre os códigos de ética e as violações das organizações, reforçando que os códigos de ética isolados não moldam comportamentos. Na apreciação de vários estudos, as autoras concluem que códigos formais e programas de ética promovem pouca diferença nos comportamentos organizacionais, devido à pressão da organização para a adoção de posturas éticas, embora alguns estudos indicarem que há relação entre os códigos de ética e o comportamento dos membros da organização quando os funcionários percebem que os códigos estão fortemente enraizados na cultura organizacional, o que leva esta pesquisa a entender que é o que ocorre no Banco do Brasil S.A.: forte enraizamento dos valores éticos na cultura da organização e estes valores são transmitidos aos funcionários e reforçados continuamente pelos instrumentos institucionalizados pela empresa.

Para Treviño; Butterfield; McCabe (1998 *apud* CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 105), o contexto ético (cultura e clima) está associado à atitude ética e comportamento dos

funcionários de modo diferente em organizações com códigos de ética. Em outros levantamentos bibliográficos Cherman e Tomei (2005) apontam que a orientação dos programas de gestão ética influencia na percepção e nos resultados das atitudes dos funcionários.

Segundo as autoras (p. 104), estudos realizados por Treviño *et al* (1999) indicam que o treinamento ético, os canais de comunicação e aconselhamento reforçam os resultados éticos esperados pela empresa e buscar aconselhar e relatar más notícias possuem alta e significativa correlação com os programas de ética, influenciando no seu sucesso.

P11: Patricia.rtf (29:29) E eu tenho uma outra recordação horrível também, de uma funcionária que deu um golpe no banco. Foi uma quebra de confiança com os colegas, com o banco... Ela foi desonesta. Mas o pessoal deu a volta por cima.

Em relação aos mecanismos de reforço da ética na empresa (METZGER; DALTON; HILL, 1993 *apud* CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 104), buscam corrigir as inconsistências internas, por meio do exame dos sistemas de recompensa e de punição, determinando quais comportamentos estariam sendo reforçados em contradição ao código e afetando a cultura ética.

Cherman e Tomei (2005, p. 104) ressaltam a importância do líder no comportamento ético da organização, embora tenha sido observado que as influências externas (governo, mídia, formadores de opinião) estariam mais associadas à abrangência dos programas de ética do que o compromisso dos executivos com a ética.

No Banco do Brasil S.A. a questão da instituição ter sido citada na Comissão Parlamentar de Inquérito do Governo Federal (CPI dos Correios) por um diretor estar envolvido com desvio de verbas destinadas a ações sociais da organização para o Partido dos Trabalhadores (PT) foi comentada por vários dos informantes, ou seja, percebe-se o abalo nos funcionários a partir de influências externas que questionam a ética da empresa ou de seus funcionários.

P 8: Raquel.rtf – (33:42) tudo o que está ocorrendo na mídia. Hoje mesmo tem num jornal que o Ministério Público está investigando o Banco do Brasil nesse rolo todo aí, da corrupção. Esta uma coisa que me deixa muito triste. Espero que a gente não seja visto com esta cara também. De corrupção. As brincadeiras já estão acontecendo. “ah, é aqui que eu ganho dinheiro”. É uma coisa completamente fora daqui mas que fica essa coisa. Eu acho que já está prejudicando tudo. Quem tem o mínimo de informação vê que nas revistas e nos jornais está aparecendo o banco. A PREVI também está aparecendo. Isto prejudica muito o banco. Isto abala na questão da credibilidade construída há muito tempo. Isto é uma coisa bem delicada. O banco está sendo

bastante citado nestes escândalos. Eu acho que por enquanto isto não está atrapalhando porque está muito localizado em Brasília. Mas eu acho que diante deste fato, nós funcionários temos um tema muito sério para a gente fazer. Que é de trabalhar mais na ética do banco. Há necessidade de passar a ética e a cultura que está muito mais na gente. E passar para os novos esta mentalidade que sempre houve no banco. Diante disso, é importante que a gente cuide este outro lado. Preservar a imagem.

A moral pessoal no Banco do Brasil S.A. é relacionada com a própria instituição e é constituída de traços e comportamentos. Os traços são relacionados como integridade, honestidade, confiabilidade. Os comportamentos com o fazer a coisa certa, a preocupação com as pessoas e a abertura para com as pessoas. A tomada de decisões está baseada em princípios éticos. (TREVIÑO; HARTMAN; BROWN, 2000 *apud* CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 104).

Assim, percebe-se que mesmo havendo o ‘jeitinho’ na organização, conforme foi identificado este não significa falta de ética pessoal e profissional, como apropriações indevidas. E mesmo é considerado um sintoma de crise:

P 5: Sampaio.rtf – (33:47) Certas características... Como eu coloco isso... Eu lembro a ética. A ética é uma coisa que realmente resalta nas pessoas. É uma característica de todo mundo, quem não tem essa característica é um desvio. Talvez, nos últimos anos, a gente vê algumas pessoas fugindo da ética, a gente vê alguns colegas fazendo umas besteiras, mas isso eu acho também em função desse desgaste que vem sofrendo o salário. Rapaz, eu já vi um cara roubar o banco porque ele tinha arrumado uma segunda mulher, uma gatinha. Aí é vagabundagem do cara. Hoje você vê o cara roubando como? Abrindo conta com nome fictício para ele tomar o cheque emprestado. Isso porque ele está em dificuldades financeiras. Bloquear conta de gente morta e liberar para outra pessoa. Os colegas fazendo bobagem, essas fugas da ética eu acho que é em função do desgaste, do padrão salarial do funcionário do BB. A gente sabe que a parte mais sensível do corpo é o bolso. [...] doer no bolso do cara, é a parte mais sensível, é onde o banco atacou a gente. Por isso, às vezes, esses últimos acontecimentos, é fruto do tempo de desgaste salarial. E o banco não ficou mais rico por isso, ele perdeu muito. A área de informática, o que o banco perde de funcionários é brincadeira. Muitos colegas saem do banco para prestar serviço ao banco, porque o que o banco paga... Como é que você pega um segredo do banco e dá para um analista externo fazer? O cara conhecendo todos os buracos do sistema do banco! [...] Eu vi um cara que sabia dos furos do sistema, gerava um cartão de teste, dava crédito a esse cartão e tinha uma conta vala. O cara sacava da conta vala. O cara era chefe da gente! Quer dizer, se você for pensar nisso há 15, 20 anos atrás, não tinha esse negócio. Muita gente já foi levada a fugir da ética por esse lado. [...]

Embora se tenha consciência que a análise aqui apresentada não é completa tanto pelo tamanho e magnitude do objeto de pesquisa quanto pelos próprios limites de pesquisas de natureza cultural, procurou-se apresentar uma perspectiva descritiva baseada na Teoria do Simbolismo Organizacional e na antropologia interpretativa da Escola Simbólica de Geertz (1989) e Schneider (1988; 1989) a fim de explicitar o universo simbólico dominante que molda a cultura da instituição.

Assim, nas conclusões são apresentadas as características da cultura organizacional dominante na empresa e estas características são relacionadas aos valores da cultura nacional brasileira, levando a consideração de que um dos elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional. A próxima seção apresenta as conclusões, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta dissertação procurou contribuir para a discussão e o relacionando de ciências sociais distintas, a antropologia e administração de empresas. Propôs-se a investigação por meio de uma linha de pesquisa antropológica aplicada a estudos organizacionais a fim de levantar a cultura organizacional de uma instituição. Ainda, buscou traçar relações entre as literaturas levantadas e sugerir a influência desempenhada pela dimensão simbólica e valorativa da cultura sobre a racionalidade utilitarista e pragmática que, historicamente, marca o paradigma da organização tida como racional.

Acredita-se que esta seja a contribuição acadêmica deste trabalho: entender a cultura como propõe Rocha (2003, p. 50),

[...] como código de leituras divergentes – mais que teoria plausível – é uma experiência social concreta. Fica a idéia de que viver a ordem cultural é construir um saber e a ele se reportar. Portanto, organizar a experiência é classificar, organizar os homens é identificar; em relação a ambos nos posicionamos como a forma possível de controle e entendimento.

Em relação à contribuição prática propôs-se mapear a cultura organizacional da instituição pesquisada, a fim de obter um painel dos valores comuns da empresa. É claro que uma pesquisa desta natureza e magnitude gera um diagrama de valores mais complexo do que os indícios levantados, desenvolvidos e analisados neste trabalho. Embora se acredite que o objetivo proposto foi atingido. Esta dissertação, ainda assim, deve ser considerada como um empenho de articular idéias, supor relações, descrever e interpretar realidades e temas, explorar possibilidades para o entendimento do enredamento que constitui a cultura dominantes da cultura organizacional do Banco do Brasil S.A.

Os objetivos específicos estavam relacionados com a extração das características comuns da cultura organizacional a partir da análise das entrevistas realizadas e da observação participante por meio do método etnográfico. Este objetivo específico foi alcançado, bem como o segundo objetivo específico que era descrever as características comuns encontradas na cultura organizacional do Banco do Brasil S.A., e considerá-las a partir da literatura

levantada. Tanto os resultados dos objetivos geral e específicos foram apresentados na seção de análises e discussões e foram amplamente comentados.

Entretanto, um ponto relevante que foi apreendido das visitas de campo nas diversas regiões brasileiras e no contato com funcionários com diferenças profissionais (além de demográficas) e não explicitado de forma particularizada na seção anterior, refere-se à existência de uma forte homogeneização no Banco do Brasil S.A., no tocante às instruções, estrutura organizacional, *layout*, comportamentos, símbolos destacados, mensagens transmitidas, jargões organizacionais utilizados para a expressão da realidade pessoal e social.

E embora tenha existido uma preocupação na escolha de entrevistados que apresentassem diferenças demográficas e profissionais, adequando a pesquisa à cautela sugerida por Rattner (1998) sobre a necessidade de ponderação sobre prováveis diferenças internas nas culturas geradas por diferenças individuais, percebeu-se que os valores do grupo pesquisado apresentam padrões comuns, provavelmente modelados pela história pessoal e coletiva vivenciada no Brasil e na organização.

Assim, conforme afirmam Meyerson e Martin (1987) e Frost *et al* (1991) é possível que indivíduos com diferentes históricos pessoais, níveis hierárquicos e qualificação profissional tendam a descrever a cultura em termos semelhantes, como se observou nesta pesquisa.

Isto pode ser fruto dos procedimentos institucionalizados que prescrevem comportamentos, ações e orientam os funcionários para soluções padronizadas. Assim, a organização do Banco do Brasil S.A. está envolta administrativamente pela criação e definição de normas para regular unidades maiores do comportamento, da organização do trabalho e da organização social, reduzindo as incertezas e criando critérios para assegurar a manutenção da ordem estabelecida.

As fronteiras do sistema de símbolos e valores da instituição encontram proximidade com as características, os traços e as dimensões de valores culturais brasileiros, ou seja, a cultura organizacional dominante na instituição apresenta aderência e relações com a cultura abrangente na qual a organização está inserida.

A transformação mais importante, segundo Roman (1993, p. 1), sofrida pela instituição foi a partir de 1986, quando foi retirada do Banco do Brasil S.A. a possibilidade de acesso à ‘conta movimento’ (Conta do Tesouro Nacional) da qual o Banco do Brasil obtinha recursos para financiar atividades produtivas, principalmente no campo. Isto desencadeou uma série de mudanças na instituição.

Essas mudanças levaram a outras, alterando muitas das características da cultura organizacional construídas historicamente. A mudança mais importante constatada, nesta pesquisa, refere-se à mudança de posicionamento em relação ao mercado. A empresa vem procurando ser lucrativa e competitiva em um mercado de acirrada e crescente concorrência.

Entretanto, sendo uma instituição de economia mista e atrelada à administração do governo, ainda hoje, responde por demandas sociais de fomento econômico ligado a políticas públicas, o que gera uma dualidade na organização relativa ao Banco do Brasil S.A. ser uma instituição voltada para o mercado e para o social.

Na análise das informações levantadas pôde-se perceber que há um discurso, institucionalizado, ambíguo. Esta ambigüidade foi interpretada como sendo a diferença entre a ‘essência’ e a ‘aparência’ da empresa que se altercam dinamicamente e muitas vezes se equivalem, na medida em que confundem os anseios dos funcionários e o real papel da organização.

A essência simbólica e visível da empresa para os informantes é a de uma empresa de mercado e comparável a instituições financeiras privadas. Entretanto, o histórico organizacional e o discurso institucionalizado, ainda, aparecem com um forte cunho social. A compatibilização entre estas duas visões é algo confuso para os funcionários e, segundo os próprios funcionários, para a sociedade abrangente, conforme foi discutido.

Embora não se pretenda fazer comparações com os resultados obtidos por Rocha (1994) em seu estudo, conforme já foi justificado, esta dualidade também marcava a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A., embora acredite-se que em escala maior do que a levantada nesta dissertação, pois, dos três modelos descritos pelo estudioso aparece, ainda, o romântico/civilizador e mesmo assim com menos força do que o descrito por Rocha (1994). O modelo corporativo/burocrático e o elitista/predador, apesar de terem sido observados, parecem mais ser resquícios de valores que outrora operaram predominantemente na empresa.

É importante, ainda, destacar que esta dissertação não pretendeu considerar a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A. de forma assimétrica, na qual o pólo conotado negativamente é mais forte e tende a exercer domínio sobre o positivo, nem mesmo utilizar um enfoque instrumental ou construir tipologias, tais como ‘cultura forte e fraca’, ‘cultura boa ou má’ ou, ainda, desenvolver metodologias e sugestões de mudança cultural. Ou seja, não foi o foco do trabalho o levantamento da cultura como variável controlável e o emprego de modelos. É, antes, uma perspectiva descritiva e interpretativa que procura levantar e compreender a cultura da empresa a partir de conceitos da antropologia, desenvolver um reconhecimento da cultura dominante, não significando que se tenha descrito todo o universo simbólico e, ainda mais que não coexistam subculturas na instituição.

Assim, partiu-se de fragmentos, imagens e valores que compõem o universo social analisado e observado e que foram interpretados pelo crivo do autor da dissertação. Realizou-se, conforme o método etnográfico sugere, uma seleção de coisas que produziram uma leitura com valor de verdade. É como afirma Rocha (2003, p. 52, 53) “Na realidade, toda história de qualquer coisa é uma seleção de fragmentos que se articulam. A história total é impossível [...]. É algo assim como contar a melhor história, a história necessária ou a história possível para alguma circunstância.”.

Neste sentido, o que se apresentou descreve a cultura organizacional dominante no Banco do Brasil S.A. em torno dos valores que foram considerados significativos para o grupo examinado e para o pesquisador; ao mesmo tempo em que estes valores considerados significativos foram relacionados com os valores culturais brasileiros.

Por fim é importante, ainda, destacar o que Geertz (1989) acredita ser uma característica da antropologia, uma ciência estranha, cujas afirmativas mais marcantes são as que têm o alicerce mais hesitante e as conclusões intensificam a suspeita sobre a realidade observada e descrita, intensificando tanto a suspeita do pesquisador quanto a dos outros, de que não se está encarando de forma correta.

Além destas limitações, pode-se ainda destacar a falta de padronização do método etnográfico, embora isto, de acordo com a literatura, não acarrete falta de credibilidade nas descobertas, posto que o efeito das idiosincrasias tende a enriquecer o acervo da antropologia

e a corrigir-se em um contexto maior e é neste sentido que se sugere, conforme fez Rocha (1994), a realização de outras pesquisas etnográficas sobre os valores, o *ethos*, o imaginário, a ideologia, o estilo, a visão de mundo, os sistemas simbólicos que moldam e formam a cultura organizacional do Banco do Brasil S.A.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. **International dimension of organizational behavior**. 4th edition. Ohio: South-Western, 2000.

_____. **International dimensions of orgaizational behavior**, 3rd ed., Cincinnati, OH: Southwestern, p. 61-63, 1997.

_____. **International Dimension of Organizational Behavior**. 2nd ed. PWS-Kent, Boston, 1991.

AIDAR, M. M., BRISOLA, A. B. , MOTTA, F. C. P. , WOOD Jr., T. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Michaela. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, p.193-226, 1984.

ALMEIDA, M. A. Diagnóstico premiliar do sistema de comunicação de uma grande instituição brasileira de crédito. Brasília. UNB. 1981.

BALDI, M.; LOPES, F. D. Abordagem cultural no estudo de alianças estratégicas internacionais. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

BANCO DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.bb.com.br/>>. Acesso em 10/01/2005.

BARBOSA, L. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Out./Dez. 1996.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 153 p.

BARROS, B. T.; SPYER PRATES, M. A. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo : Atlas, 1996.

BARROS, M. Um estudo comparado sobre Gestão Emancipadora em organizações comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003. Trad. Pedrinho A. Guareschi.

BECKER, H. S., **Culture: a sociological view**, Yale Review, summer, 1982.

BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 3rd ed. USA: Allyn and Bacon, 1998.

BORGES DE FREITAS, A. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOYACIGILLER, N. A.; ADLER, N. J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p.262-90, Price Waterhouse, 1991.

BROWN, A. Organisational culture: the key to effective leadership and organisational development. **Leadership and Organisation Development Journal**, v. 13, n. 2, p. 3-6, 1992.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDEIRA, T. P. R. A presença do autor e a pós-modernidade em Antropologia. In: **Estudos do CEBRAP**. n.21, jul. 1988.

CARBONE, P. P. Desenvolvimento Gerencial: O perfil do gerente de agência do Banco do Brasil. Rio de Janeiro. FGV. Dissertação (Mestrado em Administração). 1992.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 23., 1999. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

CERTO, S. C.;PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHATMAN, J. A.; JEHN, K. A. Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? **Academy of Management Journal**, jun.1994.

CHILD, J. Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. In: CUMMINGS, L.L., STAW, B.M. (eds.) **Research in Organizational Behaviour**. Greenwich, CT: JAI Press Inc. v. 3, p. 303-356, 1981.

CHILD, J., FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**. Oxford, 1998.

CORREIA, A. C.; MOURA, K. R. L. A apreensão da cultura e o não-compartilhamento dos valores Cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal/RN. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n.4, out/dez 2001.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v. 10, n. 18, p. - , mai/ago, 1998.

DAMATTA, R. **A casa & a rua**. 4ªed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991. 177p.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro.5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

DAMATTA, R. O modo de navegação social: a malandragem e o “jeitinho”. In: **O que faz o Brasil, Brasil?** 2a. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. cap. 7, p. 93-105.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 4^a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Penguin Books, USA, 1988.

_____. **Corporate culture**: the rites and rituals of corporate life. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.

DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values, **Managerial Planning**, vol. 32, may/jun, 1984.

DUPUIS, J.P.; DAVEL, E. Administração intercultural no Novo Mundo: ambigüidade e adaptabilidade como veículos sociais no Brasil e no Quebec, In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 26., 2002. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

EBOLI, M.P. Relações de trabalho em uma instituição financeira governamental. 1990. 228f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo: FEA/USP, 1990.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FORNI, J. J. **Os usos pragmáticos do discurso bancário**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Brasília: UNB, 1986.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991a.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991b.

FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG C. C.; MARTIN, J. (eds.), **Reframing organizational culture**, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, LTC, 1989.

GIGLIO, E. A. M.; CHAUVEL, M. A. Reclamação e cultura brasileira: um estudo baseado na análise de cartas de consumidores insatisfeitos à imprensa. , In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 26., 2002. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A .S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.4, p.65-71, 1995.

_____. Pesquisas qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35,n.2, p.57-63, mar/abr, 1995.

GONÇALVES, G. A. O ajustamento do executive expatriado: um estudo exploratório com expatriados na cidade de Macaé. 2004 344f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo: FEA/USP, 2004.

GOODENOUGH, W. Property, kin and community on truk, in Hymes, D. (ed.), **Language in culture and society**, Nova Iorque, Harper and Row, 1951. ed. 1964.

GORDON, G. G.; DITOMASO, N. Predicting corporate performance from organizational culture, **Journal of Management Studies**, p. 793-798, nov.1992.

GUERREIRO RAMOS, A. G. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro:Editora Fundação Getúlio Vargas, 1966.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Building cross-cultural competence: how to create wealth from conflicting values**, New York: John Wiley, 2000.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1996.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **The seven cultures of capitalism: value systems in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands**. New York: Doubleday, 1983.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo, Saraiva, 1994.

HARRISON J. R.; CARROLL, G. R. Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations, **Administrative Science Quarterly**, p. 552-582, dez.1991.

HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. **Journal Of Management Studies**, p. 1-12, jan.1998.

_____. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw Hill. 1991.

_____. Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, Paris, **RFG**, Sep/Oct. 1987.

_____. The chinese culture connection: chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.18, n.2, p.143-164, 1987.

_____. **Culture's Consequences**. Newbury Park: Sage Publications, Inc, 1984.

_____. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Studies**, Fall, p.49-59, 1983.

_____. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.15, n.4, p.417-33, 1984.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 6ª. ed, Rio de Janeiro, José Olympio, 1971.

KIESER, A.; CHILD, J. Organization and managerial roles in British and West German Companies: an examination of the culture-free thesis. In: LAMMERS, C.J. & HICKSON, D. J (eds.) **Organisations alike and unlike**. London: Kegan Paul, p.251-271, 1979.

KLUCKHORN, F.; STROEDBECK, F. **Variations in value orientations**. Evanston, IL: Peterson Row, 1961.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000, 3 ed.

LARAIA, R.B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

LAURENT, A. The cross puzzle of international human resources management. **Human Resource Management**, v.25, n.1, p. 91-102, 1986.

LÉVI-STRAUSS, C. História e etnologia. **Annales ESC**, 38., 1983

_____. **Antropologia Estrutural**. Tempo Brasileiro. RJ, 1970. cap.15.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., GUARIDO FILHO, E. R., NASCIMENTO, M. R. do, OLIVEIRA, P. T. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 25., 2001. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> . 2001.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARCONI, M.A; PRESSOTTO, Z. M. N. **Antropologia: uma introdução**. São Paulo, Atlas, 1992.

MARTINS, G. de A. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: PPGA-FEA-USP, v. 01, n. 0, 2º sem. 1994.

MARTINS, G., A. Teorias e modelos nas Ciências Administrativas, **VI Semead**, 2003.

MASCARENHAS, A. O. Existe uma maneira brasileira de administrar? Uma discussão sobre a utilização do conceito de cultura na Administração e Antropologia. **Revista Científica do IMAPES**, p. 35-40. abr. 2004.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002.

MATTAR, F. N., **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEEK, V. L. Organizational culture: origins and weakness. **Organization Studies**, v.9, n.4, p.453-473, 1988.

MENDONÇA, N. R. de S. **Desburocratização lingüística: como simplificar textos administrativos**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MEYERSON, D., MARTIN, J. **Cultural change**: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.4, n.6, p.623-647, nov./1987.

MIURA, I. K. **A influência dos valores culturais sobre o comportamento de executivos em designações internacionais**. 2001. 173f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo: FEA/USP, 2001.

MOREIRA, C.A.A. Considerações sobre a ética nas empresas brasileiras. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 24., 2000. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional, a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OLIVEIRA, N. Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 26., 2002. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

OLIVEIRA, N.; MORAES, L.F.R. de. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S.A. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 23., 1999. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN J.; CALDWELL, D. F., **People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**, Academy of Management Journal, p. 487-516, setembro de 1991.

_____. **Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment**, in B. M. Staw e L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 18, p. 157-200, Greenwich, CT: JAI Press, 1996.

RADCLIFFE-BROWN. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis, Vozes, 1973.

RATTNER, H. **Liderança para uma sociedade sustentável**, São Paulo: Editora Nobel, , 1998.

RIGGS, F. **A ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: USAID, 1964.

- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 2002.
- ROCHA, E. P. G. . Jogo de espelhos: ensaios de cultura brasileira . 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. v. 1. 134 p.
- ROCHA, E. P. G. . Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. Brasília - DF: Direc/Desed/Banco do Brasil, 1994. 74 p.
- ROCHA, E. P. G. . Cultura brasileira e ambiente empresarial. In: Alberto Dines. (Org.). Espaços na mídia: história, cultura e esportes. 1 ed. Brasília, 2001, v. 1, p. 68-79.
- ROCHA, E. P. G. Como mapear as culturas organizacionais. **Jornal do Brasil**, 21.04.96.
- RODRIGUES, L. C. A.; MATOS, J. L. A.; MENEZES, R. B.; OLIVEIRA, F. C. Antropologia e Administração: um encontro nos estudos sobre cultura organizacional. V Semead, 2002.
- RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte. Tese. 1991.
- ROMAN, A. R. **A linguagem da comunicação administrativa escrita do Banco do Brasil – Um interpretação sociolingüística**. Curitiba. Universidade Federal do Paraná. 1993.
- SACKMANN, S. A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, p. 140-161, mar.1992.
- SALINAS, J.L. *et al.* Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 22., 1998. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .
- SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho Organizacional: Um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, p. 47-66, 1998.
- SARAIVA, L. A. S. Tecnologia gerencial estrangeira, gestão brasileira de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, n. 4, out/dez. 2002.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American psychologist**. v.45, n.2, p.109-119, fev. 1990.
- _____. **Organizational culture and leardership**. Jossey Bass, EUA, 1985.
- SCHNEIDER, S. C. Strategy formulation: the impact of national culture. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.149-68, 1989.
- _____. National vs. corporate culture: implications for human resources management. **Human Resource Management Review**, v.27, n.2, p.231-46, 1988.
- SELLTIZ, C., *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica, 1975.

SETHIA, N; VON GLINOW, M.A. Arriving at four cultures by managing the reward system, in: Kilmann *et al.* **Gaining control of the corporate culture**, San Francisco, Jossey Bass, 1985.

SHELTH *et al*, Marketing. v. 1. 2001

SILVEIRA, R. A. Estresse ocupacional relacionado com modos de gestão e cultura organizacional: um estudo empírico, In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> .

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, v.28, n.3, p.339-358, sep, 1983.

SOUZA, E. G., Cultura e motivação dos profissionais de Tecnologia da Informação no Brasil. **VII Semead**, 2003.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**. Porto Alegre: Edgard Blücher, 1998.

SOUZA, Jessé. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 13, n. 38, p. 97-116, Out. 1998.

SUEN, A. S. **Negociação Intercultural: um estudo exploratório**. 1997. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo: FEA/USP, 1997.

TOMEI, P.A.; ADELSON, A L., A. **Sedução dos modismos**, Makron Books, 1998.

TRIANDIS, H. C. Dimensions of Cultural Variations as parameters of organizational theories. **International Studies of Management and Organization**, v.12, n.4, p. 139-169, 1983.

TROSTER, R. L. Concentração bancária. <www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Conc0404.pdf>. 2004. Acesso em 17/10/2005.

TURNER, B. A. Sociological aspects of organizational symbolism. **Administrative Science Quaterly**, v.7, n.2, p.101-115, jun.1986.

TURNER, V. **O processo ritual – estrutura e anti-estrutura**. Petrópolis: Vozes. 1974.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun. 1990.

Vieira, F. G. D.; Crubellate, J. M.; Silva, I. G. Silva; W. R. SILÊNCIO E OMISSÃO: ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA NAS ORGANIZAÇÕES. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.
<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1017&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>

WHITE, L. A. **O conceito de sistemas culturais: como compreender tribos e nações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

WIENER, Y., Forms of value Systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, **Academy of Management Review**, p. 536, out.1988.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W.G. Organizational culture. **Annual review of sociology**, v.11, p.457-483, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMMUTO, R. F. Mapping organizational cultures and subcultures: looking inside and across hospitals, **National Academy Of Management Conference**, Vancouver, Bc, ago.1995.

3	<p>As melhores coisas do banco, para mim, seria o salário indireto, certo? A assistência médica que se tem. Nos que trabalhamos aqui na agência, é a questão da... Hoje eu estava até comentando com uma colega nossa que ela está trabalhando justamente na gestão de pessoas, é as dificuldades que a gente tem: o banco ele não olha para gente como um foco principal, como um... eu digo assim como o ponto mais importante que tem na empresa. Porque eu acho que é aqui se faz dinheiro, entende? É o que eu falo com todo mundo, é o seguinte, quando o banco lança um produto novo no mercado ele joga simplesmente para o funcionário, ele não tem esse tipo de estratégia, ele tem o produto mas não diz para o funcionário como ele deve abordar. Então a gente aprende tudo aqui! Eu acho que isso o banco não se preocupa [treinamento] quando se fala que o banco teve um lucro de 1 bilhão e 900 milhões de reais ele não dá aquela devida importância para a gente. Então hoje se você for olhar a agência falta funcionários. Quando a gente sai para pedir funcionários eles falam: não, nós não temos condições! Quer dizer nós não somos um foco importante! Entende? Você sabe, eu estou falando, você está gravando, mas a questão é a seguinte: na parte da direção geral, lá é muito mais tranquilo em relação à agência. Entendeu? A condição aqui... se você tivesse chegado aqui a dois ou três dias... A semana passada isso aqui estava um horror! A quantidade de clientes que tem. Ainda mais agora com a suspensão daquela proibição da lei da fila, então não existe mais aquela preocupação da agência ser penalizada. Se nós formos penalizados é... pelo fechamento da agência ou pela multa, nós é que arcamos com isso. A agência é que arca com isso! Entende? Então não se dão condições para a gente trabalhar. A gente tem que cumprir as metas com o contingente de pessoas que a gente tem. E o que acontece: só que o contingente adoce, sai de licença saúde, quer faltar, entendeu? E a gente tem trabalhar com tudo isso e o cliente não vê essas coisas. Então o nosso setor ele vive sobrecarregado. Em termos de trabalho todo mundo está sobrecarregado. A gente é cobrada porque não fez determinada função, porque não executou determinada tarefa que tinha que fazer. Às vezes a gente não faz.</p>
4	<p>Antigamente, as pessoas de fora pensavam melhor sobre o BB. O funcionário do BB era tudo, o salário era alto, coisa e tal. Na verdade, quando eu entrei no banco, eu ganhava tanto dinheiro que não sabia com que eu ia gastar. Eu acho que, comparado com antigamente, tem perdido muito no salário. As pessoas achavam que ser funcionário do BB era a melhor coisa que havia. Hoje, eu acho que elas já não pensam tanto assim, porque tem muitos órgãos do governo, senado, câmara, que pagam salários altíssimos. E você acha que as pessoas nem merecem um salário tão alto. E o banco, segurou mais o salário da gente. O pessoal de fora ainda pensa que o BB é uma coisa boa. Nunca deixou de ser, mas é diferente de como era antigamente. Eram melhores. Para trabalhar eu acho bom, mas o salário, se eu pudesse, eu sairia para um salário maior. O meu salário está em um nível que, se eu sair do banco, vou pegar um salário menor. Eu acho que os funcionários antigos pensam diferente dos funcionários novos. Hoje, os funcionários novos estão voltados muito para a formação. O salário do pessoal que entrou, é baixo. Só que, se ele parar para analisar que ele está estudando, o banco inclusive participa da faculdade do pessoal, se ele pensar, ele não sai do banco. Eu vejo muito funcionário novo com salário bom, porque começa a investir nele, sobe para um cargo melhor e o salário é bom. Não vou dizer que é bom igual ao desses tribunais, mas o salário, se ele pensar bem, continua sim. O salário é um fator que diferencia. E, a cabeça também. Os funcionários antigos, eu acho que vestiam mais a camisa do banco. Os novos não, qualquer coisinha está fora. Os antigos eram e são ainda conservadores, gostam do banco, de trabalhar no banco. As cabeças são diferentes em relação ao banco. Apesar de ter muito funcionário novo que veste a camisa do banco. Depende muito da cabeça de cada um.</p>
5	<p>Na verdade a gente está aprendendo sempre, principalmente nesta forma de tratar bem o cliente, a gente tem até que repensar a nossa forma de se comportar, na educação que a gente teve, tem que controlar a vontade de extravasar, então a gente está sempre aprendendo mesmo com um cliente na nossa frente. Fica aprendendo o tempo todo até a forma de administrar, a gestão de pessoas mesmo, tem que ter paciência com os mais jovens, tem que ser paternalista, tratar como se fosse um filho. Tem que mudar a visão da gente, fazer a gente pensar se é por aí mesmo.</p>
6	<p>Essa eu já falei lá na frente.</p>
7	<p>Por incrível que pareça, a questão da honestidade, hoje em dia aumentou o numero de pessoas que cometem delitos e fraudes, mas a maioria das pessoas é honesta. Este é o diferencial.</p>
8	<p>Acho que a cultura é justamente essa voltada para a moral, integridade, o funcionário ser correto, na mídia pode repercutir com maior ênfase se ocorre alguma coisa com alguém que é funcionário do banco. Até na vida lá fora, o banco o tempo todo, através do código de ética, fala o comportamento que a gente tem que ter lá fora, então, a gente é educado para como ser funcionário do banco. A questão de ser honesto, o banco é preocupado com isso, a gente fica o tempo todo falando para os meninos, funcionários novos, sobre isso.</p>

9	Seria um pai altamente preocupado com a questão moral. O banco teve uma mudança muito grande em relação a olhar para o funcionário. Um pai que estivesse revendo seus conceitos, não sei se seria bem o caso. Mudou bastante e para melhor, principalmente para os funcionários novos, eu sempre tenho a oportunidade de conversar com eles e dizer como era o banco antes e como é agora, agora há uma preocupação em relação a eles, a profissionalização, crescimento deles na empresa, hoje só não é comissionado quem não quer. O banco mudou bastante, ainda falta muito, mas mudou para melhor. Era muito paternalismo míope, porque só via o lado da antiguidade da pessoa, o funcionário que tinha chance de ser comissionado era porque era mais antigo e não por ser mais eficiente. Hoje tem mais liberdade, o administrador da agência tem mais autonomia para reconhecer a eficiência das pessoas. Para os funcionários novos eles buscam mais do que o banco oferece e eles se decepcionam mais fácil e logo buscam alternativas para sair do banco, o que deixa os funcionários mais antigos até tristes, porque não sabemos qual é o futuro do banco. Hoje o trabalho aumentou (quantidade de produtos aumentou, antes o banco não tinha concorrente, hoje tem que fazer resultado, brigar no mercado), o banco está mais preocupado com a parte comercial, antes não tinha muita preocupação como tem hoje de permanecer no mercado.
10	O banco é muito preocupado com a questão de honestidade, em casos de funcionários que se apropriem indevidamente de valores, ele é punido e o banco ressarcia o cliente para manter sua imagem perante a sociedade. Não exatamente, o banco foge da mídia nesse sentido, não faz denuncia no jornal, faz tudo sigilosamente, para que nem todo mundo tome conhecimento, para não arranhar a imagem na mídia.
11	Já falei lá na frente. A vantagem é que foi meu primeiro emprego e acredito que vai ser o último. Acredito que ser funcionário do banco ainda tem um certo charme, principalmente em cidades do interior, tem status. É claro que comparado com antigamente, diminuiu bastante, mas comparado com a situação do país inteiro, acho que ainda traz status. Desvantagens para mim como funcionária do banco não vejo nenhuma. Para os funcionários novos, o que eles estão buscando, não está alinhado com o que o banco oferece. Eles querem um emprego mais tranquilo que seja mais remunerado.
12	O que eu falei, acho que ainda dá um certo status. Por a gente gostar de trabalhar, por ser um funcionário que veste a camisa, faz tudo por amor ao banco, todos tem orgulho de trabalhar aqui, as pessoas com bastante tempo de casa vão falar isso, a não ser o que queira realmente se aposentar.
13	Para os meus familiares foi assim... naquela época tinha muito status, quem trabalhava no banco era quase como ser prefeito de uma cidade do interior. Eles sentiam orgulho de eu trabalhar aqui.
14	Foi o meu primeiro emprego. Quando eu entrei eu fiquei lendo o que podia fazer e não podia. Eu lembro que não poderia entrar na bateria de caixa, isto era uma barreira para mim. O meu modo de pensar foi moldado pelo banco, pelos colegas, chefes, clientes, a parte da paciência, antes a gente tinha vontade de matar alguém, é uma forma de parar para refletir no que deve ou não fazer.
15	Não tenho recordações ruins.... a sim, a pior foi estar na lista dos elegidos (PDV) não por conta do desempenho, mas por conta do tempo de banco, naquela época eu e muitas pessoas ficamos muito chateados pela forma como foi o processo, nós éramos um número só e não contava a contribuição que você deu para o banco, o trabalho que desenvolveu. Eu tive sorte de ter uma chefe que estava tomando posse e me segurou, isso foi a pior coisa que aconteceu. Não tenho outros motivos para denegrir a imagem ou falar mal dele.
16	O funcionário é preocupado com isso, somos obrigados a tratar bem os clientes. Isso fundamental e o banco está muito preocupado com isso. Se o funcionário não trata bem o cliente, o banco quer saber o que aconteceu, porque aconteceu, o próprio banco está preocupado com isso.
17	Acho que é, é importante sim, pela marca dele, pela parte social que exerce, pelo patrocínio para esportes, hoje ele é bem conhecido. O banco é a cara do Brasil, o bom sentido é a questão da integridade, estamos acompanhando o caso do mensalão, a resposta que ele está dando, o banco ser integro, não ter contas fantasmas, é muito preocupado em esclarecer para a opinião pública que ele não participa, que não tem uma caixinha de segredos. O mau sentido... o que está acontecendo hoje, a corrupção, é uma decepção. O que está acontecendo com este partido, mesmo que já tenha acontecido com outros partidos, parece ser uma coisa nova.
18	A função é a comercial, tem a responsabilidade de ter função social também. A função comercial de metas e vendas de produtos através dos funcionários, fazendo os funcionários estarem comprometidos e integrados. No lado social tem uns programas muito bons, de voluntariado, existe essa preocupação, desempenha muito bem suas funções.
19	Em termos de pessoal seria o banco central, porque a formação do banco central foi feita pelos funcionários do banco, mas hoje os funcionários se transformaram em servidores federais. Hoje os funcionários são servidores públicos federais, perdeu muito do que é o banco... hoje não sei com o que parece.

20	Eu não sei, na parte financeira é igual, agora de gestão de pessoas eu não sei. Eu acho que a imagem que tenho de outras empresas é uma visão muito pequena em relação ao banco do Brasil, essa visão de status, solidez, tamanho, nome (é um banco de renome) ele (o BB) ocupa uma posição maior, é mais importante talvez que outras instituições financeiras.
----	--

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
	2	Bento	Mas.	24	Casado sem filhos	Interior de São Paulo	Em Brasília há menos de 1 ano	Superior Completo: Economia	3 anos e 10 meses	Gerência Média
										Gerente de Contas Pessoa Jurídica
1	<p>Na minha opinião, trabalhar no Banco do Brasil é uma experiência profissional ótima para todo mundo, é uma empresa muito organizada, tem um plano de cargos bem definido, você tem seu salário sempre em dia, você tem a participação nos lucros, é uma empresa de confiança, neste sentido eu acho ótimo, na minha opinião agrega muito para o currículo. Existem algumas coisas que não acho muito bacana, mas a princípio, para falar para alguém de fora o que é trabalhar no banco é só elogios.</p> <p>Coisas que não gosta: para começar a nossa remuneração é baixa, na minha visão a questão de cortar custos, acho que tem que cortar mesmo, está deixando a desejar na questão das dependências, se não houvessem as agências não haveria banco, ele não sobreviveria com outras operações, e as agências no corte de custos são as primeiras quando deveriam ser as ultimas, os quadros de pessoal estão reduzidos o que sobrecarrega o funcionário e prejudica o cliente, cheguei a ser gerente de câmbio e já ocorreu de ter fila de três horas de espera, isto me decepciona um pouco. O Banco do Brasil deveria ser o “banco do Brasil”, passar o exemplo, inclusive na questão do atendimento, o banco tem muitos projetos, tem relações muito fortes com o governo, oferece linhas de crédito e programas específicos, mas está deixando a desejar no atendimento ao cliente. O que mais me chateou (estou prestando concurso) foi que eu vim de São Paulo há menos de um ano, porque eu fui selecionado para trabalhar na diretoria de varejo analista Junior. Houve aquela mudança de regra de comissionamento, mas o Rick deixava bem por cima a questão de assistente, dava a entender que era de um ano só, então eu fiz o meu pedido que passou por todos os trâmites e foi aprovado, quando eu cheguei aqui, estava no meio da greve, eu não havia sido nomeado ainda, mas já tinha recebido um okay. Eu cheguei e havia mudado a regra, então não houve como me nomear, trabalhei, então, um mês na diretoria e não fazia parte nem daqui nem de lá, não tive problema de receber, nada. No entanto, eu quis vir para Brasília para sair da agência, para buscar algo de economista, algo mais compatível com a minha formação. No momento em que isso não deu certo e que eu voltei para a agência isso me fez criar uma insatisfação enorme com o banco. Trabalhava em Araraquara, por quase três anos e passei por vários cargos e aprendi a fazer de tudo e lá eu já tinha amplas possibilidades de ser gerente de conta, estar em Brasília como gerente de contas não muda nada. Esta é a minha insatisfação, não é pela empresa, tenho muito orgulho de trabalhar aqui, mas foi uma grande pisada de bola, pois envolve muitas coisas, sou casado, trouxe a minha mulher e ficamos um mês sem saber o que fazer da nossa vida. Foi um começo bem traumático.</p>									
2	<p>O banco na verdade, tenho uma história de família, o meu avô é aposentado, minha mãe é ex-funcionária, meu padrasto trabalhou por 13 a 15 anos, já tive tia que trabalhou, mas o único que aposentou pelo banco foi meu avô, sempre tive o banco como um ótimo lugar para trabalhar. Mas o que me motivou mesmo foi que na época da faculdade eu estava precisando trabalhar, fiz concurso e entrei, foi mais a questão do salário mesmo e saber que eu estava em uma empresa bacana onde eu poderia crescer e me desenvolver.</p>									

3	<p>Principalmente a questão de estrutura, é uma empresa organizada, você tem várias opções de onde morar, porque tem Banco da Brasil no país inteiro e no exterior. Eu fui gerente de cambio e me abriu este leque de exterior, então acho que é uma empresa que oferece muito aprendizado e também a questão da estrutura. De pior, é a questão de as agencias estarem sendo colocadas um pouco de lado, está maltratando o cliente, poderia tratá-los melhor e a questão salarial, deveríamos ganhar melhor, mesmo nos níveis mais baixos, há pessoas em cargos de alta responsabilidade com salários muito baixos, o piso é muito baixo. Trabalhar em banco é estressante, em qualquer área, na agência, na diretoria. Há escriturários na parte de cambio que ganham menos que o vigia e a responsabilidade é enorme, atendem aos embaixadores e estes pensam que a gente ganha 20.000 reais. A questão do status, para mim não tem muita importância, mas para um segmento como esse é necessária uma formação, um investimento no gerente, pois a função exige uma qualificação muito grande, pois as remessas de dinheiro são muito altas, mas o status em si não subsidia o fato de ter de ganhar mais, a responsabilidade do cargo mesmo. No cambio eu tratava com diplomatas e embaixadas.</p>
4	<p>Essa é uma questão interessante, não tenho muito tempo de banco, mas eu vejo (em Araraquara não temos outras instituições que não seja a agencia, a não ser que você seja um gerente que frequente as reuniões na sede regional), o que pude perceber aqui em Brasília, no atendimento nas agências, a maior parte nas agencias valorizando muito o banco, enquanto os clientes do próprio banco, funcionários da diretoria ou da diretoria, vêm à agência criticando como se não ligassem para a casa. Isto me espantou, porque no interior de São Paulo eu sentia uma ligação muito forte, vinha alguém “ai você é do banco, eu também”, tinha uma confiança maior, aqui pelo contrário, parece que as coisas funcionam às avessas. Hoje mesmo, uma funcionária reclamou dando escândalo porque esperou 35 min na fila, sei que não é ideal esperar tanto, mas ela por ser da casa deveria ser mais compreensiva, somos todos da mesma empresa, deveria dar a solução em vez de ficar reclamando. A visão interna mudou muito, principalmente porque eu vim de outra agencia, não é todo mundo, há pessoas que realmente gostam de trabalhar no banco, mas o pessoal da diretoria vem aqui e fica reclamando em vez de resolver o problema, isto me surpreendeu bastante, não bate muito com o que eu penso. Vejo que há uma confiança em relação a empresa, mas há também a questão de o banco estar passando a ser tratado como um “bancão” de varejo, o segmento exclusivo, mesmo já não dá o suporte devido, e isto para todos os segmentos de cliente. As reclamações da diretoria: envolve muito, principalmente na questão do atendimento, aquelas pessoas que não passaram pela agencia ou as que fizeram questão de esquecer a realidade, não apenas a diretoria, é que a diretoria envolve mais a minha realidade. Há um casa de executivos de banco que mandam um ofício e passam na frente na fila, ao invés de resolver o problema, pois eles têm poder para isso.</p>
5	<p>O banco me fez a prender muita coisa, eu tive muitas pessoas símbolo na minha carreira, uma gerente chamada Eliane em Araraquara, uma outra que saiu recentemente do banco que me deu muito suporte, eu aprendi muito. Chegando aqui depois de todo aquele problema, a Marlene me ajudou muito, me acolheu, fomos na diretoria, vimos onde tinha vaga. Eu aprendi muito com o banco, coisas para a vida, uma coisa que eu sou muito elogiado no atendimento é a cortesia, isso eu trouxe da vida para o banco, da minha família, das escolas que eu estudei, da minha formação escolar e família. Com os colegas a gente aprende de tudo e todo dia o tempo todo.</p>
6	<p>É ótimo, orgulhoso, satisfeito, não totalmente satisfeito. Voltando àquele assunto, quando eu vim para Brasília, não pensava em prestar concurso para sair do banco, eu queria, como economista, atuar na área, na diretoria de varejo, finanças, diretoria de comércio exterior, o que eu não queria era ficar em agencia, por que na minha formação quatro anos de agencia já é o suficiente de experiência para o que eu quero, está na hora de tentar o que eu acho que é melhor, mas se não fosse isso eu não pensaria em sair, porque como empresa tenho orgulho de trabalhar. Não estou atirando para todo lado, tenho alguns específicos, principalmente o banco central, estou estudando, fazendo cursinho, foi o primeiro concurso que eu fiz como terceiro grau completo, pois me formei ano passado. Todos eles são voltados, então, analista de controle, de planejamento e orçamento e analista do banco central, exatamente na minha área que é o que eu gosto de atuar, estou buscando aquilo que eu gosto.</p>

7	Não, não reconheço, cada pessoa é de um jeito, os “CBB” limitam as pessoas da mesma forma, ele é um aplicativo, você não vai conseguir fazer nada fora daquilo, você pode saber manipular ou não, é o que o aplicativo de propõe, ele mostra o que é errado ou não dentro do banco. Coloco isso como um parâmetro limitador, não no mau sentido, mas de estabelecer diretrizes de onde você pode ir, mas aí cada um interpreta de uma forma, usa o sistema de uma forma, alguns tem mais curiosidade de buscar informações no sistema, outros perguntam para o colega do lado. Acho que dos 86 mil funcionários que tem o banco, todos tem o mesmo parâmetro, mas tem a criatividade individual, a rapidez, a eficiência. O banco não influencia as pessoas de uma maneira pessoal, eu vejo as pessoas como sendo diferentes de acordo com a bagagem que elas trazem, dentro daquele modelo proposto pelo banco, claro, respeitando as margens que se pode trabalhar, dentro destas margens o que manda são as características individuais, o que é o mais legal.
8	Eu vejo o banco com uma empresa que vem se reestruturando, já quebrou umas três vezes em épocas diferentes da economia, e da ultima vez teve mesmo que entrar no mercado, o que é perfeito, toda empresa tem que fazer isso mesmo, é uma sociedade de economia mista, tem que se adaptar, e nisto não há dificuldade. Outro ponto que tenho orgulho de trabalhar no banco são seus centros culturais, questões relacionadas à agricultura, projetos, são coisas que tem mesmo que ter, o cunho social. Quer atender vários segmentos, o mercado para dar lucro aos acionistas, para crescer como empresa, pois estamos quase desvinculados do governo, a visão já é voltada para o mercado. A estrutura é perfeita, a visão é bem ampla, ele está buscando aperfeiçoar funcionários, mas tem os pontos, como já falei, no “varejão” falta uma atenção especial.
9	Seria uma pessoa complexa, que de certa forma tenta agradar a gregos e troianos nesta sociedade, por ser uma grande instituição financeira, acredito que um Bradesco ou Itaú sejam parecidos, mas sem esse cunho social que eu ainda vejo no banco, que eu vejo com o que eu já li. Tenta agradar a todos, mas tem uma preocupação social com o andamento do país.
10	Uma lição que eu tenho de um colega chamado Valcir, lá da minha agência, era um cara dos que mais rala, trabalhava muito e todos os problemas caíam nas costas dele, mas mesmo assim ele era super de bem com a vida, estava sempre tudo bem, vivia te incentivando. Ele me fez ver que não podemos ficar mau humorados, temos que, mesmo na pior adversidade que tiver, tem que levantar a cabeça, tocar o barco. A convivência com os colegas também, é fundamental ter um ambiente bom de trabalho, independente do que você está vivendo, sei que as vezes é difícil separar e manter um ambiente bacana, ver que os outros também passam por dificuldades.
11	Vejo como vantagem a estrutura do banco, vejo amigos trabalhando em áreas muito bacanas, ganhando mais ou ganhando menos, mas nenhum tem estabilidade e segurança no emprego, como no banco, por um lado é bom por outro não é, mas procuro olhar pelo lado bom. O lado ruim é abrir espaço para pessoas que ficam ali de braços cruzados sem fazer nada, não chega ser aquele “emprego público” que se escuta dizer, isto é um pouco preconceito, mas as normas que existem estimulam um pouco este tipo de interpretação, pois não há meio de ser demitido, apenas se alguém pegar um roubo, mas se ficar ali de braços cruzados não há motivo para ser demitido. A falta de estabilidade faz você correr atrás o tempo todo, o estresse e ansiedade é muito alto, no setor privado o que se escuta é que as pessoas têm um grande medo de perder o emprego. A estabilidade dá uma base melhor para se trabalhar. Eu vejo que trabalhar no banco do Brasil tem prestígio e as outras pessoas também consideram isto um prestígio, mas isso na média, pois vivemos num país de miséria e num país como esse, trabalhar no Banco da Brasil é status. Na minha vida sempre tentei me comparar com os melhores e não com os piores e em relação a estes melhores já não vejo tanto prestígio. Escuta-se dizer, no setor privado, que se você está na esfera pública ou na esfera mista, já está ficando para trás, em questão de currículo. Comparando-se com aquelas pessoas que estão se dando realmente bem não vejo o banco com uma visão tão boa. Para a maioria das pessoas trabalhar no banco é visto como algo bom, e realmente deveria ser visto assim tanto por quem está em cima como por quem está em baixo. Quem está em cima sabe o quanto a gente ganha, o treinamento que recebemos e nessas pessoas (pessoas de fora do banco) eu percebo uma visão não tão boa sobre o banco (desejo de estar lá). Tem algo errado com esta agência, em menos de um ano já trocaram vinte funcionários, alguns passaram para a diretoria e outros prestaram concursos e saíram do banco. Um dos motivos para isto pode ser salário e também a questão do treinamento, não poderia dizer de quem é a culpa, outro ponto é o estresse do trabalho, de lidar com dinheiro, de atender cliente e junta isso com o ambiente da agência de quadro reduzido e ainda o fato de o dinheiro estar reduzido, a pessoa não ficará satisfeita de forma alguma.
12	

13	<p>O que motivou, além de julgar a empresa como sendo de confiança e do orgulho de trabalhar aqui, a situação momentânea de precisar trabalhar. Via a oportunidade de entrar no banco em uma agência, mas depois poder mudar e seguir na minha área, via como um grande emprego. Para alguém que está desempregado, precisando trabalhar, passar no concurso é um grande emprego, mas depois que você entra, vê que tem coisas melhores, então você passa a querer sair. Eu ainda tinha meus familiares que trabalharam no banco e eles ficaram muito orgulhosos, principalmente meu avô, mas todos eles entendem a minha motivação de querer sair e me apóiam. No início todos eram contra, mas agora me apóiam, pois o meu avô ainda é cliente e vê que a situação nas agências está pior. Quero marcar que não estou desesperado para sair do banco, mas com esta nova regra vou ter que esperar pelo menos mais um ano para poder seguir na área que eu quero, e neste um ano acho que posso tentar outras coisas, é um caminho mais rápido para o meu objetivo. Comissionamento: não estou desmotivado com o trabalho, não me tornou um funcionário relapso, o banco não é um lugar ruim, é uma boa empresa, me desmotiva a continuar no banco, para as pessoas que não pretendem sair da empresa não mudou nada. Para as pessoas que querem crescer desmotiva muito, há pessoas que recusam ser comissionados como gerente de contas, pois ficarão presos por dois anos. Eu vi que esse negócio da motivação é mais aqui em Brasília e no Rio de Janeiro, por causa dos órgãos centrais, então todos querem sair da agência e ir para eles, por isso nas agências é raro não haver mudança no quadro de funcionários. Esta regra prejudicou muitos funcionários, eu pessoalmente fui prejudicado e sou contra esta regra, pois acho que ela pune o cara bom, impede o crescimento, ele (o cara bom comissionado) fica travado sem poder ir para cima e uma pessoa que estava estagnada fica livre. Não sei se está gerando ineficiência, mas desmotiva a continuar na empresa, faz com que pense cada vez mais em sair do banco, pois fica sem poder fazer nada, eu pessoalmente ao posso fazer nada, não posso nem ser transferido para outra agência. Acho que não gera incompetência, mas isso pode ocorrer como uma consequência da desmotivação, pode impactar no desempenho no trabalho de algumas pessoas.</p>
14	<p>Acho que lidar com o público foi uma grande lição, você faz amigos tanto o colega quanto o cliente, você vê a realidade. Fazer amigos não é tão difícil, o mais difícil é saber lidar com o público. É mais neste sentido de crescimento, de lidar com o público que eu defino como a grande lição.</p>
15	<p>Acho que a pior recordação será a minha chegada traumática à Brasília, com certeza. A melhor será tudo que vivi aqui dentro, tudo que aprendi, todos os colegas que conheci, o dia-a-dia, as dificuldades que a gente vive com os nossos colegas, não tem como desvincular. Passamos mais tempo no trabalho que em casa, então acaba compartilhando sua vida. O maior valor do banco são as pessoas.</p>
16	<p>Acho que o banco está deixando a desejar, poderia tratar melhor, não acho que trate mal, mas poderia tratar melhor. A importância para mim, como comentei, a agência é a porta de entrada do banco, é o que faz o banco funcionar, sem as agências o banco não seria nada, na minha opinião, não seria a empresa que é, deveria valorizar mais o atendimento, pois isto influencia o cliente e o funcionário, porque é mais difícil lidar com as pessoas que já chegam “armadas” e tão sabemos que as reclamações dos clientes são com razão, acho que é isso que mais dificulta.</p>
17	<p>Acho que o Banco do Brasil deveria ser o banco do país Brasil e ele está perdendo um pouco este papel, isto deveria ser melhor enfatizado, está indo muito pela concorrência, está deixando um pouco a desejar. É uma empresa importantíssima, é representativa aqui dentro e lá fora, temos contas de embaixadas, mas as grandes embaixadas, americana, francesa têm conta no Bank Boston, isto me chateia um pouco. Seria interessante ao banco agir mais para que as pessoas invistam mais no banco. Estamos perdendo clientes, não por causa do produto, mais pelo atendimento. Positivo é que o banco do Brasil é tão grande quanto o Brasil, é uma instituição imensa e representa o país como instituição financeira e como banco. Como ponto negativo, não sei, não consigo imaginar nada.</p>
18	<p>Ele desempenha bem suas funções, mas está saindo um pouco do cunho social, este cunho é diferente de atendimento ao público, ainda vejo o banco ligado à parte cultural, incentivando projetos, acho isso muito bacana, mas está perdendo a cara de ser o banco do Brasil, onde todo brasileiro adoraria ter conta, porque quando se escuta o nome e conhece as histórias, a trajetória, o que vem à mente é o nome, o banco onde o brasileiro gostaria de ter conta. Hoje se vê que as pessoas abrem m conta no Itaú, Bradesco, o BB é banco do pavão, vai te tratar mal, a gente ouve isso no dia-a-dia, falta isso, atender melhor o cliente para manter o orgulho das pessoas em serem clientes da instituição.</p>
19	<p>Hoje, quem parece com o BB são o Itaú, Bradesco, Unibanco etc. A minha realidade, o que vejo na agência é o mesmo que vejo quando vou aos outros bancos. A filosofia do banco privado, a busca do lucro, pelo crescimento e falta qualidade no atendimento.</p>

20	Como eu falei Itaú, Bradesco, Unibanco etc.
----	---

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
	3	Bernardo	Mas.	41	Solteiro sem informação de filhos	Maranhão	Em Brasília (DF) há 9 anos	Segundo Grau Completo	23	Operacional
										Escriturário
1	É como trabalhar em qualquer outra grande empresa. É uma grande empresa só isso. É uma empresa boa. Tenho uma razoável satisfação no trabalho.									
2	Eu tinha acabado de terminar o segundo grau como não havia outra opção de emprego e me sugeriram que eu fizesse o concurso para o Banco do Brasil e eu fiz o concurso e passei, mas eu não havia programado, é... não tinha nenhum projeto de ser bancário não. Eu queria ser engenheiro. Não cursei nada. Só me dediquei ao banco do Brasil.									
3	Eu acho que as melhores coisas do banco do Brasil são a assistência médica da previ. Da previ não. Da CASSI. É a melhor coisa que ainda tem. As piores coisas são isso: o pagamento, a distribuição de PLR. A polícia de salário. O ambiente de trabalho é bom. As pessoas aqui dentro, meus superiores sempre se mostraram competentes. Eu vejo de vez em quando algumas pessoas que estão sendo comissionadas, mas que tem outras que talvez deviam ser comissionadas. Depende às vezes da amizade aqui dentro.									
4	Eles acham que é maior banco do Brasil, mas reclamam muito também. Reclamam de taxas são altas, que os juros são altos. Acham que é um banco razoável. Um banco grande... rico. Acham que o Banco do Brasil, que os funcionários do banco do Brasil ganham muito dinheiro. Que o banco paga muito. Eles têm essa ilusão lá fora. Enxergam o banco burocrático. Eles acham o banco particular é mais fácil de arrumar as coisas. As pessoas dentro do banco: a opinião é muito variada. Tem gente que é muito nova. Tem gente que já tá antigo aqui, conhece mais o banco. Cada um tem uma visão diferente dele (do banco). Em se tratando só do banco, do serviço, até que a visão é boa. Agora quando parte para o salário, pagamento geralmente as opiniões são de que ele é muito ruim. As pessoas reclamam do salário. Não reclamam tanto do ambiente de trabalho.									
5	A lidar com o público, com os clientes. Essas coisas. O mais difícil é lidar com os clientes. A clientela é enorme. Cada um tem um gênio diferente, tem uma opinião diferente. É meio complicado atender pessoas. Apesar de eu não trabalhar no atendimento, mas como eu mexo com fraude.... aqui e acolá eu sou chamado lá fora para ajudar as pessoas atender clientes com problema da fraude eu percebo essas coisas. Cada cliente tem um gênio. Lidar com os colegas do banco sempre tive muita facilidade. A mesma facilidade que eu tive quando era garoto de colégio em interagir com os colegas eu tenho aqui no serviço também.									
6	Eu não tenho nada de especial não em ser funcionário do banco do Brasil, mas a sensação é razoavelmente boa. Se bem que ela podia ser melhor. Já foi melhor. Atualmente não. Primeiro o funcionário do banco tinha mais respeito, tinha mais reconhecimento e ganhava mais também. Sinto falta de reconhecimento das pessoas de fora do banco, justamente em função de ter caído de mais o padrão vida. As pessoas zombam as vezes da gente. Porque o padrão de vida caiu. Principalmente aquelas pessoas que sabem como é. Tem outras pessoas que acham que nós temos muito dinheiro aqui, que nós ganhamos muito. Antes sentia que tinha status maior na sociedade e isso caiu. Antes isso era dado pelo banco do Brasil e hoje não é. Caiu junto com o salário.									
7	Acho que os funcionários têm a tendência a falar só de banco onde quer que chegue. Onde você encosta, em qualquer lugar que você encontra um funcionário do banco do Brasil a conversa que surge é sobre o banco. Ninguém sabe falar sobre outra coisa. No tempo que eu bebia, chega lá e puxava logo assunto do banco. Falam sobre o serviço do banco, as coisas, o atendimento, as coisas aqui de dentro mesmo. Não vejo nada mais de especial, assim, que seja comum a todo mundo não. Cada pessoa aqui um tem comportamento, uma postura diferente. O LIC tenta padronizar a maneira da pessoa trabalhar. Mas cada pessoa imprime sua própria características. Ninguém cada um de nós tem uma característica própria. De vez em quando a gente vê umas coisas que saem do padrão, mas eu ainda não percebi nenhum padrão. Não atentei para isso. Não vejo nenhuma característica comum entre os funcionários aqui. Cada um com suas características próprias segundo o rumo que o banco dá. É o LIC que dá esse rumo, mas aqui e acolá o gerente também dá a opinião dele acerca das coisas que acontecem.									
8	O Banco do Brasil tem cerca de 200 anos de cultura né e fica complicado de dizer... Tem uma personalidade do meio da maioria das pessoas. Mas tem também muitos concorrentes aí. Não sei responder nem essa pergunta direito. É muito complexa essa pergunta.									

9	É uma pergunta muito extensa para responder assim em poucas palavras. É muita coisa. É muitos anos de banco, rapaz! Se fosse uma empresa pequena. Criada a pouco tempo... Mas uma empresa enorme como o banco do Brasil! Quando eu tomei posse aqui, passado alguns anos, o banco do Brasil valoriza mais a gente e agora ele já não dá esse valor para a gente. Ele desvalorizou um pouco o funcionalismo depois que... da entrada de computadores, máquinas essas coisas. O valor da pessoa diminuiu e das máquinas aumentaram para o banco. A cultura do banco é muito mais voltada para a tecnologia do que para as pessoas, para recursos humanos. Essa é uma característica do banco do Brasil. Principalmente isso.
10	Olha já aconteceu muita coisa no banco. Inclusive tragédias, colegas meus que se suicidaram por causa de dívidas. Mas também já aconteceram muitas coisas boas... Na cidade que eu trabalhava no Maranhão tinha um colega lá com dívida com o banco do Brasil e o gerente estava aperiando ele. Mas a gente estava se preparando para ajudar esse colega.... fazer um bingo umas coisas, umas rifas. Mas ele não esperou não. Um dia ele se suicidou. Acho que ele se suicidou por causa da pressão do gerente e porque ele foi fraco também, porque nessa época eu também tinha uns débitos lá e até hoje eu aí, vivo. Ele podia estar vivo também... Ele se precipitou, ele foi fraco, muito fraco. Histórias têm um monte. Principalmente na época que eu saia para beber coisa e tal, se bem que eu era mais jovem. Era muito divertido sair com os colegas naquele tempo, né. Atualmente eu nem bebo mais, nem saíu mais. Raramente saíu. E tenho pouco contato com os funcionários fora do banco. É pouco.
11	Mais ou menos a mesma. Não tem mais essas grandes vantagens não... já teve. Antigamente era muita vantagem. Atualmente é quase a mesma coisa de trabalhar em qualquer grande empresa. As vantagens principais era o salário que a gente tinha e o prestígio que a gente tinha. E a desvantagem hoje é o salário. A desvantagem principal é isso. Não dá para comparar o banco do Brasil com uma empresa bem pequenininha, mas com empresas do porte dele ele está pagando menos e exigindo mais.
12	As pessoas que não conhecem bem a realidade do banco acham que a gente está ganhando muito dinheiro. Quem não conhece acha que funcionário do banco do Brasil tem muito dinheiro. Agora quem já conhece a realidade do banco Brasil geralmente... Quando eu cheguei aqui em Brasília eu fui me hospedar em uma pensão e aí me disseram que a dona lá não gostava de funcionários do banco do Brasil. Porque parece que alguns funcionários deram um rolo lá, não sei o que, não pagaram e ela achava que todos os funcionários fossem fazer isso. Isso foi em 1996 e eu vim do Maranhão. Tomei posse em Caxias no Maranhão. Estou aqui desde 1996. Acho que é melhor aqui em Brasília do que no Maranhão, porque lá no Maranhão, geralmente, o primeiro gestor é um pouco carrasco. Ele é como se o dono do banco e trata a gente como se a gente fosse empregado dele e não do banco. Já aqui não. Aqui é diferente. Aqui é melhor. O relacionamento é melhor com a administração, com o banco todo. Aqui o primeiro gestor não manda como um empregado dele, mas como um funcionário do banco normal, igual a todo mundo e ele também é um funcionário do banco.
13	Uma amiga da minha mãe que sugeriu que eu fizesse o concurso para o banco do Brasil. Atendendo a sugestão dela... ela pagou a minha inscrição, comprou uma apostila para mim e eu fui fazer o concurso. Naquele momento eu não pensava no que eu ia ganhar não. Mesmo porque eu estava voltado para a tecnologia, para a engenharia eletrônica, essas coisas. Mas entrei no banco assim mesmo e foi muito bom. Minha família achou muito bom. Eu quando entrei no banco eu pensava em me formar depois em engenharia e depois sair e acabei ficando porque fiquei dependente dele. Parei de estudar e fiquei só no banco e fui ficando e fiquei e agora pelo jeito vou me aposentar nele.

14	<p>Ter mais cuidado com a condução da minha situação financeira. Então aqui dentro do banco eu aprendi manear mais as coisas. Eu era meio gastador se bem que eu peguei uma época que ganhava mais né. Acho que eu me habituei com aquela época e a situação foi diminuindo, mas eu continuei e chegou um momento que eu não tinha mais condições de gastar o que eu gastava. E isso explica o que é o banco do Brasil. Ele foi cortando e gastando menos. Eu aprendi a cuidar também melhor de mim. Eu não ligava muito para minha aparência. Lá no banco eu tive que dar uma melhorada. O comportamento também que o banco exigia que o cara fosse comportado, exigia um bocado de coisa: o jeito que eu devia me apresentar na sociedade, sempre se comportar... É não fazer débito, é não comprar o que não pode ser pago, não dar cheque sem fundo. Aquele negócio todo... Aquele conjunto de coisas que parece o código de ética agora do banco do Brasil. O banco tinha uma espécie de código ética só que não era ainda desse jeito que está agora formalizado. Nessa agência eu aprendi a trabalhar em uma grande agência. Eu nunca tinha trabalho em uma agência enorme como essa aqui. É uma das maiores do país. E a maior lição que eu tiro daqui é saber lidar com clientes. Eu não atendo clientes hoje, só quando é fraude, mas eu notei que tem certos clientes que são muito complicados porque exigem de mais. Exigem tudo. Até aquilo que não tem nada a ver. Eles botam muita banca! Não tem nada aqui e botam muita banca. Eles acham que os juros do banco são muito caros, que o banco ta roubando, que não sei o que. Tem um bocado de problemas envolvendo clientes que eu vejo aí o pessoal reclamar. Os clientes reclamam de permanência em fila, de tempo para ser atendido, de atendimento. Acham que não foram bem atendidos. Acham que o telemarketing não atende direito. Esse pessoal do telefone aí. Os funcionários acham que eles não têm razão, mas fazer o que... Tem que atender de qualquer jeito! Em boa parte das reclamações os clientes não têm razão. Eu acho que eles não estão certos.</p>
15	<p>De bom foi quando eu posse no banco. Foi bom porque eu estava mudando de vida. Para uma vida melhor e bem melhor naquela época. A recordação é boa por causa do salário e por causa do status também. A pior experiência foi quando o período que eu estive endividado aqui. Em alguns casos o banco me ajudou a renegociar as dívidas. A pior coisa do Banco do Brasil acho que é o pagamento dele. Acho que vem decaindo, muito, muito. Tem algumas coisas que são também burocráticas aqui, mas a gente acaba se acostumando. O meu trabalho de fraude é muito papel é muita burocracia. Podia ser fácil, se bem que estão criando um novo sistema. Vamos ver como vai ficar. Menos papel... Eu não tenho dificuldade com o trabalho porque eu tenho facilidade para me adaptar com as coisas, mas alguns funcionários não têm. Eu em pouco tempo domino o trabalho. Mas algumas pessoas demoram mais tempo. Eu não. A estrutura do banco, mesmo com a burocracia eu não tenho dificuldade para trabalhar.</p>
16	<p>No geral o banco do Brasil trata bem dos clientes. As reclamações dos clientes são que eles estão exigindo de mais. Eles exigem mais pressa no atendimento. Às vezes não é possível, tem certos serviços, certos problemas que demoram a ser resolvidos e o cliente quer que resolva logo. Algumas coisas que fazem demorar são os sistemas do banco mesmo. Alguns são um pouco deficientes. O SISBB dá muito problema, trava muito, sai do ar, justamente na hora que a gente precisa dele. Isso acaba fazendo com que o atendimento do cliente demore. Além disso, tem muito funcionário jovem no atendimento e eles precisam de mais treinamento. Tem uma moça aí para atender os clientes de fraude, mas como ela não sabe atender direito vai criando um... problema, insatisfação do cliente. O banco depende dos clientes para sobreviver, mas algumas vezes eles ficam insatisfeitos. Alguns colegas que atendem diretamente os clientes reclamam muito deles. Alguns também já receberam elogios.</p>
17	<p>O banco do Brasil é importante para o país porque ele oferece oportunidades de trabalho para menores, para experiência e para outras pessoas aí como estagiários. E tem outras importâncias também no contexto econômico. Tem financiado e não sei se ainda financia algumas coisas, é a produção de alimentos e de outras coisas aí. Tem ajudado no esporte. O banco do Brasil nem é estatal e nem privado. Parte do banco quem manda é o governo mesmo, é ele que dita as normas, mas outra parte é ditada por acionistas então ele é meio estatal e meio privado. Acho que isso não dá nenhum problema. Até hoje o banco ta cada vez melhor, ganhando mais, obtendo mais lucros. Agora o que tem a cara do Brasil no banco do Brasil?... acho que nada! Acho que é responsável pelo desenvolvimento do Brasil de certa forma. Não identifiquei nada de mau não...</p>
18	<p>O banco tem muitas funções: social, de... de... como atividades sociais que a gente já falou e outras funções de banco propriamente, comercializar. Gerenciador da política econômica nacional. Em algumas coisas o banco do Brasil é ainda muito parecido com o Banco central.</p>
19	<p>A caixa econômica federal é muito parecida com o banco do Brasil porque as outras instituições financeiras não função social. Financiar o comércio, a indústria, a agricultura.</p>

20	<p>Eu acho que o banco do Brasil leva desvantagem em relação a outros bancos leva desvantagem se comparado com alguns bancos como o Itaú, por exemplo. Acho que o sistema tecnológico do banco do Brasil está um pouco ruim. Enquanto que outros são bem mais avançados. O Unibanco, Itaú, HSBC... a tecnologia deles é melhor. Eu já fiz uso dos terminais do auto-atendimento, do atendimento deles também. As outras instituições estão mais avançadas. O banco dá mais valor para as máquinas do que para as pessoas, mas as outras estão mais adiantadas, mais sofisticadas. Os outros bancos também têm menos funcionários do que o banco do Brasil e a vantagem deles é que tem mais tecnologia. Ao mesmo tempo acho que o banco do Brasil deveria valorizar mais as pessoas, no banco do Brasil sim pela tradição que ele tem. Os outros bancos não têm tradição, principalmente os estrangeiros.</p>
----	---

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
	4	Saulo	Mas.	42	Casado com filhos	Ceará	Em Salvador há 3 anos e 3 meses	Superior Completa: Administração	28	Administração
										Gerente de Administração
1										<p>É algo prazeroso. Mas antes de dizer que é prazeroso, eu diria é prazeroso, entretanto, as mudanças no cenário como um todo, que tem acontecido, tem exigido de todos uma capacidade muito maior de adaptação, de modo tal que este prazeroso, alguns momentos, se torna estressante na medida que você teve que alargar a passada, você teve que se reposicionar, teve que reaprender um monte de coisas. Situações que não diria que foram impostas pelo banco. Foram impostas pelas mudanças da própria sociedade promoveu, que o poder econômico sofreu. Então, trabalhar no banco é algo realmente prazeroso. Prazeroso. Há algum conflito neste sentimento? Sim. Quando? Exatamente quando você é colocado diante destes desafios que, num primeiro momento se mostram além da tua capacidade. É mais ou menos esta a idéia. Eu diria que já foi mais fácil. Na medida em que seu dia-a-dia era um dia-a-dia mais leve, menos intenso. Você não tinha concorrência. A condição do banco era o quê? Eu acho que ele estava muito mais para serviço público do que para uma empresa de mercado. Hoje a característica dele é de mercado. Eu diria que ela está na sua fase final de transformação, nesta metamorfose aí. Hoje, se você me perguntar: o Banco do Brasil é uma empresa de mercado, competitiva? Eu não tenho nenhuma dúvida em responder isto. Aí talvez ainda tenha algum resto até da cultura, ainda existe alguma coisa. Até a própria sociedade possa ter esta percepção de ainda assimilar a imagem do banco ao serviço público, na sua condição de estatal. Eu particularmente acho que é muito pouco. É só um restinho e é por muito pouco tempo. Eu acho que o banco hoje é uma empresa de mercado. Competitiva, está inserida, e que tem que brigar para ficar, senão morre.</p>

2	<p>Não sei se você percebeu que eu tenho quarenta e dois anos de idade e vinte e oito de banco. Então, entrei no banco com quatorze anos. Eu costumo sempre dizer a estes meninos que tomam posse, hoje, pelo programa Adolescente Trabalhador, e por aqui passaram e tive contato com eles, na condição de administrador, que um dos dias de maior alegria de minha vida foi quando tomei posse no banco. Eu até para tentar encorajá-los, e tentar dar alguma ajuda, nos dias que se seguirão eles dentro do banco, eu costumo dizer que no meu primeiro dia no banco, há vinte e oito anos, eu disse: Daqui eu não saio. Foi uma relação muito forte. Isto é verdade. Eu me sinto muito gratificado em trabalhar no banco. Eu gosto de trabalhar no banco. O banco teve uma participação muito forte na minha formação enquanto cidadão, enquanto pessoa. Ter aquele modelo de gente aplicado. Eu com um pouco mais de quatorze anos de idade. Não foi muito uma questão de motivação para eu entrar. O banco foi lá, dentro do projeto que ele tinha, me pinçou, e eu estabeleci que realmente não sairia do banco. Não houve uma motivação. Esta motivação foi desde o primeiro momento lá, quando eu talvez nem tivesse percepção do que era trabalhar no banco. Foi pelo projeto social que o banco tinha. Me pinçou, em 1977, mas naquele instante, eu me vi motivado em não sair do banco. Eu sabia que sairia com dezessete anos e dez meses, pois estava claro na legislação. Só que, desde aquele primeiro momento, me posicionei, e trabalhei no sentido de que eu não sairia, porque efetivamente, era meu desejo não sair. Fui aprovado antes em uma seleção antes que tivesse que sair do banco. Felizmente, consegui ser bem sucedido no propósito de não sair do banco. Isto se deu em uma cidade do interior do estado do Ceará, uma cidade pobre, em que o Banco do Brasil, naquela época, era o único banco da cidade. E os que trabalhavam no Banco do Brasil compunham uma elite, ou seja, um cidadão que trabalhasse no Banco do Brasil teria a certeza de um futuro absolutamente tranqüilo, sem nenhum problema. E o pai que conseguisse casar uma filha com um funcionário do Banco do Brasil! Sendo eu de uma família pobre, você não imagina que a remuneração do menor aprendiz era muito alta, traçando-se um paralelo com o que estes meninos recebem hoje. Mas, eu tenho quase certeza que era algo em torno de três salários mínimos, aproximadamente. Eu lembro do valor: um mil, trezentos e vinte e nove cruzeiros. Depois vou ter que fazer esta paridade para ver quanto vale agora. O que isto representou no orçamento da minha família foi algo fenomenal. Um incremento violentíssimo. Isto por si só responde como foi recebida a entrada na banco. Hoje, com família constituída, quarenta e dois anos e três filhos, eu não recomendaria o Banco do Brasil para os meus filhos. Por que, com toda esta gratidão e toda esta história, eu não recomendaria? Porque hoje a nossa atividade é uma atividade que demanda muito, e exige muito de você, e por razões que não vou discutir, digamos que do ponto de vista da recompensa, do retorno, não chega a ser um motivador. De modo tal que eu torço, peço a Deus e busco orientar os meus filhos em outro rumo. Nada em absoluto contra o banco. Muito pelo contrário, tudo a favor do banco. Tenho motivação para trabalhar. Gosto muito do que faço. Venho para o banco todos os dias com satisfação. Com satisfação. Salvo um ou outro problema, que é muito natural que surja, na própria relação com a empresa, na relação com os funcionários, com a equipe, e os problemas de casa... mas eu venho para o banco com satisfação, todos os dias, e espero fazer isto até o último dia de trabalho. Agora, sei que meus filhos também têm este sentimento em relação a isto. Eles sabem que o pai deles gosta de trabalhar no banco. O que o pai deles propicia a eles, àqueles três moleques lá, é resultado do meu trabalho, da venda do meu trabalho ao banco. Mas eu respeito o que tenho pelo banco, o que o banco tem por mim, e todo este sentimento de gratidão. Querer alguma coisa diferente para eles é o meu direito de pai, a minha vontade de pai. É outra história.</p>
---	--

2	<p>Eu diria para você que não recomendaria hoje filho meu fazer concurso para o banco, não. Peço a Deus e tenho tentado direcionar para coisa melhor. Não que não seja bom. É legal. Mas, como pai, eu quero coisa melhor para eles. E tenho direcionado. Nem só de trabalho vive o homem. Nós não temos como negar... aquela história do casou por amor. Não, não tem esta história. A recompensa é fundamental. É uma atividade extremamente estressante. Quem trabalha na ponta, como eu sempre trabalhei na ponta, nunca tive uma atividade de meio, é extremamente estressante. Você tem desafios que são colocados pela empresa, impostos pelo mercado para ela poder sobreviver, que te demandam muito. Uma lógica meio cruel: mais, sempre mais, sempre mais, incessantemente. E as pessoas têm seus limites, suas limitações. Eu diria que tem atividade tão estressante quanto esta, mais estressante quanto esta, e que recompensam melhor. É puxado, é danado, e a recompensa hoje já não é mais... Eu vejo e faço comparações, a quanto o colega ganha hoje, colega que está ingressando no banco, como o nível de informação, como regra, muito bom, profissionais que chegam e rapidamente dizem ao que vieram, trabalham, produzem, inteligências boas... você olha a remuneração dos caras... é isso aí. Eu acho que não é compatível. Para o nível de qualificação que a gente tem hoje, que eles têm hoje, eu diria assim, eu não tenho as estatísticas, mas pelo menos nesta agência, os que eu assisti tomar posse, já... eu acho que, quem não tem nível superior está lá, está cursando. São muito demandados. A gente sempre coloca para eles umas encomendas meio grandes. E quando eu vejo a outra parte, poxa, parece que não está muito ajustado não está muito calibrado entre o que se joga para eles, o que se exige deles e o que se dá como pagamento, como recompensa pelo trabalho deles. Eu acho. E ainda tem uma distorção, tem um caso mais grave que são as comparações inevitáveis. Você tem funcionário como eu, vamos nos colocar, vinte e oito anos de idade, quarenta e dois anos de idade, vinte e oito anos de banco, escriturário e ganhando duas vezes, produzindo, pelo cansaço, pelo tempo, pela saúde, produzindo bem menos que está produzindo um colega que entrou há dois meses e eles estão ganhando metade do que estou ganhando. Ainda têm este conflito. Não raro você tem que tentar explicar isto para um colega que está estreando, até pedindo mais, um resultado melhor, daquele outro lá que está ganhando mais. Não tenho nenhuma dúvida em responder afirmativamente que há conflitos entre os funcionários antigos e os novos. Olha, querendo ou não, hoje a PLR, aquela instituição lá, que é parte integrante do orçamento de todos os funcionários do banco, de todos. Está lá, todo mundo tem como certo que no primeiro semestre, março, abril ou maio.. recebe alguma coisa. Setembro, outubro ou novembro recebe outra. E mais de uma vez, mais de uma vez eu fui abordado por um colega, por mais de um colega, questionando exatamente porque o fulano produziu para ganhar este e eu produzi para ganhar isto. E aí onde se mostra visível. Aí onde você vê os vinte e cinco anos do cara, a categoria dele é dez, está pesando, e se ele é escriturário do banco, e você vai perceber a diferença entre a condição de vinte e cinco anos, que C é dez, escriturário, e moço que entrou ontem no banco, que é um , tem dois anos de banco, aí você percebe. E aí foi, mais de uma vez.. Às vezes, é questão de espelho, no bate-papo, na mesa do bar, tomando cerveja com três ou quatro colegas... não digo que conflita, tá, mas há apontamentos, o pessoal leva para questão pontual de cada. Você acha razoável, será que a empresa não tem como. Existe isto mesmo, não tenha dúvida. Eu sei que isto é muito difícil equalizar, porque é só você imaginar o tamanho que é o banco. Teria necessariamente que passar por um aumento de salário, esta isonomia, você não poderia reduzir salário. Não seria a melhor lógica reduzindo outra. Eu que se não é possível. Acho que isto não está nos planos do banco. Agora, tenho certeza de que, poxa, é isonomia. Os caras estão fazendo a mesma coisa e recebendo de forma distinta. Tá, mas não estava no edital do banco? Estava. Você não aceitou esta condição. Aceitei. Não estava lá? Você não sabia de tudo? Alguém te enganou? Não, ninguém me enganou. Eu conhecia todas condições que estavam no edital. Explicitado, claro, nenhuma dúvida. Só que depois que eu chego, aí eu passo a sentir, porque as coisas nem sempre acontecem como você quer. Você não tem a capacidade de administrar isto, nem sempre, não é verdade? Então, se não as insatisfações, mas, deixo eu ver se eu me expresso corretamente, as manifestações tendem sempre espontaneamente. Eu até sei que entrando no Banco do Brasil tem um cara lá que ganha três mil reais, e vou ser escriturário e vou ganhar mil reais. É, está no edital. Estou aqui porque quis, vim fazer o concurso, paguei a inscrição.. mas na hora que o cara chega, a história muda. Uns sim, outros não, sei lá. Agora, que há essa... e eu entendo como razoável, até porque todo papel, num lugar destes, eu tenho nenhuma dúvida que eu questionaria isto internamente. Eu iria para estas avaliações. Enfim.</p>
---	---

3	<p>Você que eu fale do banco velho ou do banco novo? O banco ele... todo mundo gosta de segurança, é uma das necessidades. O banco ele passa esse sentimento de segurança para as pessoas. De seriedade, de transparência. Eu digo que isto são, talvez, os grandes valores. O que tem de mais fortes, as melhores coisas, respondendo a pergunta, é exatamente isto. Esta questão da segurança que ele passa, da transparência, da seriedade como a coisa é conduzida, ou como se busca conduzir, digamos assim. Até porque isto está em todos nós, há um apuramento, a própria sociedade sabe disso, reconhece isso. O banco como uma instituição forte, que prestou, me referindo como modelo, um grande trabalho aí no nascimento de outras instituições, com certeza. Piores coisas, o que são as piores coisas? Um corpo nunca é legal. Um corpo nunca é legal. E aí tem uma coisa que incomoda ao banco é uma falsa idéia que se quer jogar em determinadas situações de que houve uma participação efetiva, de que o projeto foi amplamente discutido, de que aquilo que foi fixado para você, você teve voz, teve voto. Você não teve nada, nada. E o discurso chega.. o cara subestima tua inteligência. Ele pode até não dizer para você: você não vai participar de coisa nenhuma, é uma situação que tem que acontecer. Imagine, por exemplo, a questão da orçamentação da empresa. Nós temos o controlador que diz “eu quero isso”. Ele está no direito dele, e exige lá que se dê esse retorno sobre o patrimônio livre. E esse retorno sobre o patrimônio livre ele só será viável se isto for viabilizado. Que seja assim. Não tenho como discutir. Não há o que discutir. Porque.... Vamos fazer. Perfeito. Vamos fazer o melhor possível. Vamos chegar lá. Agora, vem com o rótulo que você discutiu. O orçamento participativo tanto falado. Que se dê, por exemplo, PML, que para mim não avançou. Que é a prospecção de mercado. Você ia lá indicar ameaças, oportunidades, aquela coisa toda, ou seja, você se contextualizava, aí ia ser inserido o valor de meta, do acordo do trabalho. Aí você ia lá ver o que é possível, o que não é possível, jogava uma proposta, ele voltava.. Enfim, legal, na concepção. Só fica na concepção. E aí quando eu digo que você tenha a sua inteligência subestimada, porque ainda vem sob o rótulo que você discutiu, que você foi parte. Isso aqui... não é verdade. São coisas ruins... piores.. piores, que me incomodam. Coisas que, às vezes, eu não acho muito legal. É isso. Às vezes, passa assim a idéia que você foi parte da discussão. Que você é sócio do resultado, não tenha dúvida. Na construção daquele resultado, não tenha dúvida. É a nossa responsabilidade. Agora, não passe essa idéia de que foi discutido, não. Não é assim. Foi imposto mesmo. Muita coisa é imposta mesmo. Precisava ser imposta? Não sei. Tinha que ser? Não sei. Agora, se foi imposto, não me diga que foi discutido não, porque não foi. Esse é o banco hoje. É muito difícil assim você querer conceber o banco de antigamente comigo hoje. Porque antigamente já tinha imposta. Aquela coisa assim... sem nenhum compromisso publicitário, sem tem nada a apresentar... um verdadeiro serviço público. Aquela coisa que você tinha lá.. o banco está aí , tinha o saque sem fundo, que era a conta movimento. Você não precisa fazer nenhum esforço, você não precisa buscar nada. Faça o que for possível. Se você fizer, muito bem! Nenhum critério de ascensão profissional. Me lembro de um subgerente que eu tive que ele dizia que para, exageros à parte, eram dois requisitos que você precisava indispensáveis para alcançar posições no banco: era ter cabelos brancos e uma barriga grande, se possível. Eu não consigo imaginar o banco não tendo passado por todas estas transformações que ele passou e que passará por outras tantas vivo não. Porque senão já tinha morrido há muito tempo. É uma zona de conforto. É uma zona de conforto dele. Não precisava de esforço nenhum. Entendeu? Arrolava, faz que cumpriu o que o governo queria, estava lá, naquele cantinho lá, no interior do país fazendo um papel que tinha que estar fazendo lá, desenvolver a agricultura. Mais nenhum compromisso. Quer dizer, compromisso não, desculpa. Não dá para você trazer aquele banco para a realidade de hoje. Ele não sobreviveria. Não sobreviveria muito tempo. Eu diria que esta é a melhor herança. Eu diria que é o que sobrou. Que é o de maior valor é exatamente isso. As maiores contribuições daquele banco velho é isso aí: segurança, transparência, tranquilidade, a solidez... Estes conceitos. Estas palavras fortes. E que hoje tem. Hoje tem. Essa herança está aí e talvez seja ela que garanta a sustentação da empresa no mercado tão competitivo como o de hoje. Estas bases, estas pilastras. Elas têm uma... é isso aí. Não sei se me expressei bem para responder tua pergunta.</p>
---	---

4	<p>Eu disse há pouco que a sociedade tem no banco um grande patrimônio. A grande parte da sociedade pensa isto do banco. Pensa mesmo. Não raro você ouve depoimentos de pessoas que.. o cara fala assim... você percebe verdade no que ele está dizendo. A plena verdade no que ele está dizendo. E a satisfação com que ele fala, ou seja, ele tem um sentimento que o banco é dele. Entende isso? Que o banco é patrimônio do país. Então isto é muito forte. E com muita frequência você ouve isso. E a sociedade... a grande massa reconhece no banco algo de muito valor do país. É propriedade deles. E isto é muito bom. Vejo com preocupação este momento que se vive, complicado para caramba, como semana passada ainda, a gente, digamos assim, quase que indeferimos um pedido de patrocínio que nos fez um parceiro nosso, e a insatisfação dele ele expressou numa frase: Poxa rapaz, a gente vê tanto dinheiro do Banco do Brasil sair, ver o Banco do Brasil citado nestes episódios, aí na mídia, há quatro ou cinco meses. E o banco, com limitações orçamentárias, hoje deixa de estar presente num evento destes, que seria agregador com um ganho de imagem, fortalecendo as relações com seus clientes e seu parceiro lá. Você ouve também esse tipo de coisa. Então eu vejo com tristeza e isso traz um desgaste. Mas eu acho que passa... O sentimento mesmo que eu acho que a grande massa tem é de que o banco é deles, que o banco tem que ser preservado, que o banco tem que ser muito bem administrado, que tem que dar resultado, que o banco tem que ser agente do governo, tem que ser fomentador, tem que remunerar adequadamente o acionista. Mas fundamentalmente, é deles. É propriedade deles. É propriedade do país. Isto é muito bom. Internamente, nós somos pessoas e temos grupos distintos, que pensam distintos. Tem colegas que estão aqui por estar, transitoriamente. Isto eu não acho legal. Você termina não construindo uma relação duradoura. Porque você entrou já projetando uma saída. Projetando uma saída. Querendo ou não, isso vai.. quando você estiver aqui, você não vai estar no todo, você não vai estar integralmente. E aí isto termina ficando num prejuízo. Rapaz, esta integração.... não sei, vou falar pelo banco, na realidade que eu conheço. Acho que este grupo termina não dando ao banco toda a contribuição que poderia dar, porque ele já se projeta fora. Tem aquela outra turma, aquele outro bloco, um grande bloco, que está aqui esperando o momento de ir embora. Entende que a missão está cumprida. E tem o grupo, felizmente, tem o outro grande grupo, eu acho que esta é a grande maioria que está aqui para ficar mesmo. Que vem para construir. Eu vou fazer o melhor possível. Eu vou dar o que tiver de melhor. Esta empresa é minha. Eu sou parte dela. Eu integro. Enfim, nós nos confundimos e por aí vai. Esta é a grande parte. A maioria eu acho. Tenho certeza, acho coisa nenhuma. Tenho certeza que este é o sentimento da grande maioria dos funcionários do banco. Agora, como todo universo, tem... mas, eu até volto em outra questão. Que público é este então que está aqui transitoriamente? Este público que veio aqui enquanto não acha coisa melhor. Esta turma que está na universidade, inscrito em três concursos. Está no banco, inscrito em três concursos, e que vai sair do banco, na hora que pingar uma coisa melhor. Não tem um elo, não tem um compromisso maior. Ele não se projeta aqui. Outro dia.. um negócio.. As comparações, elas acontecem, são inevitáveis. Ouvi com tristeza, um comentário. Felizmente, o colega não saiu, porque era para trabalhar em São Paulo. E nós nordestinos temos um certo medo de São Paulo. Mas este menino foi aprovado num concurso para motorista do Tribunal do Trabalho em São Paulo. Ele se deu ao trabalho. Se deu ao trabalho de fazer um concurso em São Paulo, para motorista. Tinha uma remuneração, se não me engano, três vezes superior ao que tinha no banco. Motorista. E aí, ele não veio me consultar, não a título de consulta. Ele fez um comentário só que teria sido chamado, mas optou por ficar aqui. Eu tenho certeza que se fosse o TRT daqui da região, daqui da Bahia, ele teria ido. Tá? O cara passou num concurso para motorista. O cara é bancário, escriturário do banco. Tá lá, num ambiente legal. Clima favorável, de respeito. Ele trabalhava num posto nosso onde aquilo ali parecia mais uma família, tamanha era a sintonia entre eles. Ele saiu do banco, em outra circunstância. Tamanha era a harmonia que reinava lá no local dele. Mas eu tenho certeza que ele sairia do banco, porque ele prefere ganhar três mil reais a ganhar pouco. Ninguém morre de amores assim. Ele teria ido. Se fosse TRT da Bahia, eu tenho quase certeza que ele teria ido. Não foi para São Paulo porque haveria todo, naquela famosa relação custo-benefício.. Enquanto hoje, eu moro com meu pai, quanto eu vou pagar para morar em São Paulo? Qualidade de vida de São Paulo contra Salvador? Enfim, deve ter sido por aí. Ficou em Salvador... até porque ele balançou. Se ele foi fazer o concurso, ele... ele foi aprovado é porque ele teve uma prevenção, não é verdade? Ele não foi convidado. Ele foi por um processo seletivo para aprovar. Este pessoal transitório é o pessoal mais novo. Por isso que talvez a DIPES possa antecipar e negue esta minha impressão. Esta é uma percepção minha. Na agência em que eu trabalho, já vi entrar e sair uns quatro ou cinco. Eu acho que esta turma que está entrando hoje, veio transitoriamente. Claro, envolve uma parte dela. Não é todo. Ninguém veio aqui... alguns fizeram seus concursos, fizeram para ficar. Mas sempre trabalhando... qualquer um destes meninos que você deve contar... eu chamo de meninos assim, qualquer um deles que você perguntar, você vai ouvir deles a seguinte resposta: eu estou estudando, ou vou estudar, ou vou me preparar para algum concurso. Quem é esta população transitória? Eu acho que é a boa parte da turma nova. Da turma que chega das últimas seleções, que ganha hoje bem menos do que ganhamos nós quando entramos no banco. Tá? Quem é o bloco que veio aqui para ficar e vai ficar? E vai ficar até o último instante, motivado e satisfeito? Tem tanto no segmento dos mais velhos, como tem na turma intermediária de dez de quinze anos de banco, como tem também uma pequena parcela destes mais novos. Tem gente que, felizmente, a grande parte de nós, tem isto aqui realmente como nosso projeto profissional. Mas, esta turma que entra eu entendo que não ta... Eu falava há pouco. Aqui é uma percepção minha em cima desta realidade pequena que é a agência que eu trabalho.</p>
---	---

5	Vou inverter a pergunta. Eu diria o seguinte: que o banco... entrei no banco com quatorze anos, e o que eu tenho muito de cidadão, de pai, de amigo, de gente, eu trouxe do banco. O banco é muito forte nesta minha vida, graças a Deus. Então eu diria que o banco contribuiu muito mais fora. Eu joguei muito mais daqui para fora do que fui buscar lá fora para cá para dentro. É claro que todo dia a gente aprende um pouco. Alguma coisa tem sempre um aprendizado. Mas, mas o banco me preparou muito mais... eu tirei muito mais daqui de dentro para levar para fora do que de fora para dentro. O banco tem o modelo dele que eu acho muito legal, e ele é copiado, muito pela sociedade, pelas empresas. Ele passou a ... ele me levou de volta à universidade. Que eu lá quando comecei, larguei. Chegou um instante que ele disse... que ele disse não.. que o mercado passou de exigir de mim. É uma empresa de mercado e passou a exigir uma melhor qualificação minha que aí eu tive que.. Opa, está na hora. Estou ficando. Estou ficando. Não foi nada imposto pela empresa. A empresa não disse para eu participar deste ou daquele processo, concorrer a este ou aquele cargo eu precisaria ter um diploma. Nada disso. Foi uma imposição do próprio mercado. Por uma questão de qualificação mesmo, de habilitação do Robster. É saber que, oh cara, para estar ali você precisa se qualificar mais, você precisa aprender mais, porque é uma dinâmica, tem um monte de coisa acontecendo, tem modelos sendo revistos, a sociedade se redesenhando. E você ficou. Vai cuidar disso. Eu tive que apressar a pisada. Mas todo dia eu aprendo uma coisa. Todo dia aprendo uma coisa.
6	Muito feliz, muito gratificado. Um dia estava conversando com um colega. Aconselhando o colega, na verdade. Estava falando a gerência de administração. Eu disse a ele: no dia em que eu tiver este sentimento, que espero não ter, que eu vier para o banco com este sentimento que você vem, cara, é uma decisão difícil. Vai ser uma decisão difícil, mas eu espero ter coragem de pedir demissão do banco. Porque eu não vou para meu local de trabalho com este sentimento, porque eu vou sofrer, cara. Eu não vou produzir, eu vou sofrer, vou fazer os outros sofrerem. Não vou dar contribuição que a empresa quer que eu dê, e me paga para que eu dê, ela compra meu trabalho. Eu vou para o banco como se leva um boi para o matadouro? Com pé fincado no chão, à força, à força. Eu vou reconhecer que fiz uma escolha errada, e vou no momento certo, pular fora. Agora, ir para o banco, ou para qualquer coisa, na marra? Eu não... Esta tese eu respondo com maior satisfação. Eu me sinto muito bem na empresa em que trabalho. Me sinto bem. Me sinto gratificado. Poderia ser melhor? Haveria alguma coisa a melhorar? Certamente, como tudo. Mas, venho para o banco satisfeito. Venho para o banco satisfeito.
7	Eu acho que a obediência aos padrões, ao código de ética do banco. Você percebe isso nas pessoas, digamos, o compromisso, seriedade, a conduta, você percebe isso nas pessoas. Inclusive na turma nova que eu falei que chega aí transitoriamente, eu percebo que chegam transitoriamente. Mas não demora, eles se transferem. Eles vêm a pontualidade, a assiduidade das pessoas. Então, não demora muito, isto está transferido. Você já percebe que ao longo de seis meses, comum, seis meses ou um ano, aquele menino que chegou, aquela moça que chegou, já está lá, se moldando, se ajustando, de forma natural. Aí, de repente, as pessoas começam a ficar parecidas. Porque elas se transferem. Eu acho nas duas formas. Mais na primeira, que é o ambiente interno. No dia-a-dia mesmo, na própria discussão... na própria confusão do dia-a-dia do banco isto vai se transferindo. Eu digo que é mais forte aqui, porque é aqui se que fica mais tempo, é aqui que se convive seis ou sete horas com os colegas, mas também acontece lá fora. Numa cidade do porte de Salvador, muito menos. Porque aqui todos temos, terminado nosso dia de trabalho, atribuições outras, buscar os filhos no colégio, buscar a esposa não sei onde, ir ao médico. Salvo aquelas festinhas que acontecem, os encontros, Natal, as confraternizações, na ABB, aniversário, enfim. Não é muito comum as pessoas saírem para ir lá no barzinho, bater bola, lá na ABB, para ir no churrasco na casa do fulano. Acho que a transferência acontece mais forte no ambiente de trabalho. Mas claro, lá fora também. Sempre que estes eventos acontecem, a transferência está acontecendo.
8	A seriedade eu acho muito legal no banco. É muito legal. É muito bom a legalidade. Eu acho que a legalidade é muito bom. Você, com tudo o que você faz, você vê a tranquilidade. Fiz da melhor forma possível. Empenhei o que eu tinha de melhor. O melhor da minha força, da minha inteligência. E trilhando a legalidade. A seriedade, a legalidade... isto é a grande marca do banco. As pessoas acreditam no banco. Acho que o banco tem que vender... isto é o que a gente ouve, não é nenhuma novidade. Aquela placa azul e amarela é muito forte.
9	Ela impõe respeito, pelo o que aconteceu ao longo destes duzentos anos. Confiável. E espero que seja preservado. Espero não. Tenho certeza que isto será preservado.
10	Posso responder depois?

11	<p>Veja bem. Eu já lhe falei que sou de uma origem humilde. Então, eu consegui me destacar no meu meio, na minha origem. Me mantenho inserido nele lá. Então, as pessoas do meu meio, da minha terra estariam dentro do mesmo padrão... do mesmo padrão, não. Nós somos destaque, imagine assim, na minha família, no nosso meio social lá. Sou um privilegiado. Sou um cara de sorte. Desvantagens? Aí depende, né? Tem vantagens e tem desvantagens como tudo. Você se projeta em outro canto? Se eu fosse aquilo ali? Se eu estivesse lá teria como vantagem isso mas teria como desvantagem aquilo. Seria... é muita aberta a pergunta. Tem, qualquer canto você enxerga. Trabalhar, por exemplo, imaginemos, na XXX, vê-se que é uma coisa mais interessante do que trabalhar no Banco do Brasil. Em compensação, alguém lá da XXX, vai dizer: oh, rapaz, aquilo ali o Banco do Brasil tem um negócio que é bem interessante, propicia segurança, dá um certo conforto, você trabalha em um ambiente seguro, confortável, com o ar condicionado funcionando adequadamente, condição de trabalho favorável, as pessoas se respeitam. No outro, não. Aqui no outro tem um cara que grita, um cara que impõe, enfim, empurra goela a baixo e tenho que sujeitar a toda esta situação. Qualquer coisa tem vantagens e desvantagens. Eu, me contextualizando como você pretendeu aqui, acho que, talvez... Eu tenho um amigo, por exemplo aqui, que trabalha na empresa de ônibus. Ele tem, digamos assim, de vantagens, uma certa flexibilidade de horário, ele trabalha, apesar de ser um dos gerentes da empresa, ele não precisa estar tão bem vestido. Fazer e gastar dinheiro com roupa. Ele não tem, por exemplo, uma questão.. não que isto seja ruim, estou só fazendo comparações, uma vida social que te leve a ter que estar. [...] indo lá, digamos, para o velório do pai do seu cliente para ser visto. Ter que ir lá solenidade do 7 de setembro e ficar no sol lá, junto com o militar, porque a instituição está lá. Então não tem nada disto. Ele tem a empresa dele lá, que ele trabalha, presta. E terminando ali, ele é dono da vida dele. E aí? E as desvantagens? Ele tem um monte de desvantagens. Eu estava falando com ele sobre férias, por exemplo. Ele estava lá há três anos e não teve direito às férias. Porque este mesmo patrão que dá esta tranquilidade a ele, quando chega diz este ano você não vai tirar férias. Eu vou te dar uma semana, você vai lá e deixa o celular ligado porque eu posso precisar falar com você.</p>
12	<p>Eu não tenho nenhuma dúvida no que eu vou te responder agora. Trabalhar para o Banco do Brasil, com todas as transformações que ele sofreu, é algo que me confere prestígio. Me passa para as pessoas a idéia de confiança, de competência, e mesmo com as mudanças que ele sofreu, mesmo com a evasão dessa turma que vem transitoriamente, trabalhar no Banco do Brasil. O Banco do Brasil é tido, é reconhecido como uma empresa séria, uma grande empresa. Isto lhe confere... eu me orgulho de dizer que trabalho no banco. Eu tenho certeza. Qualquer um de nós, a quem for perguntado, não pensa duas vezes e responde na tacada que trabalha com o banco, porque sabe que como a outra parte percebe isto. Não precisa dizer baixinho “eu trabalho no Banco do Brasil”, ou fugir da pergunta não. Responde na boa. Eu sei perfeitamente o que isto me confere.</p>
13	<p>Fui pinçado no programa social do banco. Disse que não sairia. Não saí. E aqueles três salários mínimos foram de uma importância tremenda no orçamento da minha família.</p>

14	<p>Para mim, tudo era novo. Tudo era novo, tudo era valioso. Tive grandes mestres, orientadores, pessoas que se preocupavam. Pegavam aquele garoto lá no meio da rua, puxava para dentro. [chorou]. Tive grandes mestres. Nossa senhora. Estou sem condição. Na minha primeira semana, eu disse que não sairia do banco. Os meus mestres, a quem eu sou eternamente grato, também diziam o seguinte: cara, você não pode sair daqui. Vamos todos fazer tudo o que for possível para você ficar aqui. Então foi assim. Foi um casamento. Foi a minha vontade, o meu desejo, a minha necessidade fometada, oxigenada, empurrada todo dia por um monte boa com quem eu convive. É por isso que eu me emociono. Por causa destas pessoas. A quase totalidade deles hoje não está mais no banco. Já cumpriu suas missões. E a grande lição, meu amigo, foram tantas. Foram tantas. Tanto da minha formação como cidadão, dos momentos difíceis que eu vi a empresa passar, as transformações, eu vi pessoas sofrerem, sofri junto. O que eu tiro disso aí tudo? É que nada é permanente. Tudo mundo, está sujeito a mudanças. Acho que a grande sacada foi em 1995. Um momento sem precedente na história do banco. Uma inquietação muito grande. Se aprendeu uma monte de coisas de novo. Começou uma reestruturação no banco. Em 1995 foi o PDV, mas eu acho que tem coisas anteriores. Acho que o mais forte mesmo foi o PDV. Em 1995, a turma recebeu um cartão amarelo. Inclusive eu recebi um cartão amarelo. Eu fui lá definir o seu público-alvo, tinha lá uma faixa, um segmentor. E aí eu recebi um cartão amarelo. Um cartão amarelo era tipo um relatório que chegou, dizendo, oh, se você sair do banco, eu te dou tanto. A palavra é elegível. Foi aí que a gente teve que aprender muito fogo, entender que não era dono de nada, que estava sujeito a ... Mudou, com certeza [tranquilidade]. Mudou em todos nós. Foi preciso que mudasse. Nem tudo é ruim, nem tudo é de todo mundo. Fica sempre uma coisa boa. Mas que mudou, mudou. Nós vimos colegas saírem do banco. Pedir para sair. Este foi o grande momento. Sofri. Porque eu estava naquele bloco lá. Daqui não saio, daqui ninguém me tira. Chova ou faça sol. Produzindo pouco, produzindo muito ou nada produzindo, isto aqui é meu. Imexível. No entanto, foi dito lá: não cara, não é assim, não é assim. Para você quebrar isto, para você entender que a concepção não era aquela.. que foi vigente durante muito tempo, claro. Você tinha um direito de ver aquilo. No instante tal que se chegou: não, não é mais assim. Aí assimilar isto, processar isto foi um pouco complicado. A forma. A questão é a forma. É sempre a forma. Não dá para conceber o Banco do Brasil vivo em setembro de 2005 daquela forma lá, com aquela configuração que ele tinha. Que ele teve em setenta, em oitenta, em noventa. Nós não estaríamos conversando. As mudanças foram impostas, necessárias. A questão é a forma como foi colocada, como é colocada. Às vezes, começa com um cartão... e aí termina fechando um prejuízo. Chega-se ao que se pretende, porém a um custo muito mais alto. Infelizmente, eu conheço pessoas, com quem eu trabalhei, que estas pessoas hoje têm horror ao banco. Você conversa com elas, vê que elas têm todo um ranço, um sentimento assim de que foram expulsas do banco. De inferior. Aí vêm aquelas.. porque isso, porque jogou o que tinha de melhor, a serviço do banco. E o que recebeu em troca... só pode ter sido um erro da forma. Muitas vezes, não é a coisa, é a forma. Eu acho que nestas reestruturações que o banco passou, redesenhos na sua estrutura, aí fica o PDV da vida. Eu acho, talvez, o maior pecado existe na forma. A comunicação que é pouca, e o que chega, não chega muito legal, chega incompleta, chega por partes. E aí termina tornando o processo muito mais traumático do que seria o normal.</p>
15	<p>As melhores coisas são sempre o ingresso no banco, o encarreiramento, foram as conquistas que eu obtive, minha seleção do nível F, minha certificação como novo gestor. Então são recordações que eu tenho. As recordações que eu tenho do banco como um todo, são boas. Eu tenho certeza que quando eu sair do banco, eu vou sentir saudade do banco. Tenho uma decisão tomada. Não pretendo ficar no banco além do meu tempo necessário. Eu tenho idéia de sair do banco.. para ir para outra parada, para ir para outro negócio. Não é para ficar em casa. De pior, o que teve, meu Deus? De pior foi as reestruturações que são sempre meio traumáticas, a gente sofre, vê colegas sofrerem. O pior não é com você, mas você perde uma pessoa que você gosta, um colaborador, são pessoas amigas que você termina tendo relação afetiva, de gratidão mesmo, tudo ele te ajuda. E aí você acaba sofrendo processos que a empresa precisa se submeter e que aconteceram.</p>

16	<p>Pode ser melhorado. Pode ser melhorado. Eu diria com toda certeza. Se escolher um banco hoje para abrir conta, eu cidadão lá na rua, eu abriria uma conta no Banco do Brasil, com certeza. Tudo isso eu já lhe falei, eu conheço. Pelo confiança que ele passa, pela seriedade que ele passa, pelo sentimento de que ele é meu também. Tem um lado patriota. Pela modernidade que ele passa. Acho que tem nesse processo um negócio que não está muito legal, que eu sei da importância, da composição, da saúde bancária do resultado dos bancos como um todo. Mas eu vejo com uma certa preocupação algum excesso que o banco comete. Porque, se existe alguma coisa que o cliente fala hoje... Se ele quer falar mal do seu banco... te dou o direito de apontar uma coisa que não é legal no seu banco, é esta política de tarifa. O banco está melhorando. Tem esse programa de relacionamento legal. Você vai lá, faz todo um apanhado, todo um rastreado. Desde o seu histórico lá ele vai buscar, pontuando o que tem de relacionamento, como você se relaciona hoje. E aí ele chega a apresentar as tarifas, a questão da cobrança de juros de cartão de crédito, especial. Mas é muito voraz. Muitos bancos estão com muita sede. O Banco do Brasil está na mesma pisada, na mesma passada que os demais. Até porque se ele for andar devagar, ele fica. Ele morre. Mas são muitos vorazes. Todo dia tem tarifa, todo dia tem tarifa, todo dia tem tarifa. E aí, a sociedade tem um sentimento... o que os bancos ficam na mídia após a divulgação dos seus balanços é brincadeira. O Itaú anunciou o resultado dele passa quinze dias na mídia. O Bradesco na semana seguinte, e depois vem o Banco do Brasil, com aquela soma bonita. Não tem como o cidadão não ver a quantidade de tarifa, tarifa. Acho que eles são muito vorazes. Eu acho que trata bem. Temos instalações confortáveis. O cliente entra.. salvo exceções. Tem conforto, tem tudo funcionando, tem tecnologia, tem um portfólio adequado, arrumado, moderno. Eu acho que ele trata bem. Taí o programa de retenção de clientes também. O banco vem sofrendo uma evasão. Vai exigir de nós um acompanhamento maior. Com isso, nós vamos tratar melhor. Na hora que a gente começar.. é fácil você ouvir: o banco pegou um milhão de clientes no último ano. E eu perdi quanto? Porque o banco perdeu. Na hora em que eu tenho uma ferramenta gerencial que te mostra uma luz piscando lá, o teu cliente está indo embora. Este teu cliente começou a ir embora. Então isto vai fazer com que eu trate melhor. Dê a ele atenção que ele merece e lhe é devida. É para a própria sobrevivência do banco. Para mim, é gratificante. Não tem nada mais gratificante no profissional que você ouvir um depoimento do seu cliente que ele está satisfeito, do ponto de vista que sua empresa prestou a ele. Não é legal? Quando você fornecedor vê a alegria expressa num sorriso, ou uma manifestação no call center. Nada mais gratificante para você que vendeu do que ter a certeza que quem encontrou ficou satisfeito, alegre e vai vir comprar de novo. Mas para o banco é uma questão de sobrevivência. Ou ele trata bem, ou ele desenvolve produto e serviço de acordo com a necessidade das pessoas, ou ele morre. A questão da evasão é um dado. Ele trata bem. Mas veja bem. A nossa atividade é competitiva demais. O modelo vem todo redesenhado. Há vinte anos, para abrir uma conta bancária você tinha que apresentar uma pilha de documentos, chegar e ser apresentado por alguém. Hoje não. Hoje estão pegando no laço. Então há toda uma disputa, uma briga por este mercado. Então quando eu digo que ele perde é porque ele tratou bem, mas negligenciou em algum ponto. A rede negligenciou em algum ponto, ou deixou o portfólio ficar feio, ficar obsoleto. E aí, ele sofre. Ele sofre a perda. É inevitável. Você está brigando com uma briga de cachorro grande. Se você não jogar igual, você vai perder a briga. Tem que tratar bem. Eu acho que ele trata bem. O projeto de segmentação foi bem desenhado, bem arrumado. Está inclusive passando por modificação. Isto vai permitir que o banco trate melhor e adequadamente cada público que ele tenha.</p>
----	--

17	<p>O Banco do Brasil é estratégico para o país. Um país que se presa não pode prescindir de um banco, não. Está onde ninguém quer lidar.. eu acho legal quando você encontra, você consegue ser o Banco do Brasil. Ganhando dinheiro em Salvador, mas ele está também lá no interior da Bahia, fazendo o papel de governo. E se fosse para a avaliação crua, na ponta do lápis, o Banco do Brasil provavelmente não estaria em Lauases. Nunca estive lá. Estou falando, por exemplo, abrindo uma agênciazinha, transformando agências que eu vi fechar, nos anos noventa, sendo reabertas agora. Então, por isso que ele é importante para o país. Por que nós seremos verdadeiros administradores se nós soubermos equilibrar isto. Este é o papel do banco, enquanto agente do Governo. Vamos ganhar em Salvador o que for possível ganhar. E vamos gastar parte deste dinheiro com o cidadão lá do interior da Bahia. Lá no interior da Bahia. Porque o Bradesco, provavelmente, não quer ir para lá. Um lugar pobrezinho, que se não chover, não nasce nada, e se não nascer nada, as pessoas vão lá para o Rio de Janeiro, vão para São Paulo. Então é por isso que ele é importante. Porque ele é um instrumento que o Governo não pode perder ele não. Ele é fomentador, é apoiador. Pode estar subutilizado. Foi mal utilizado ou está sendo mal utilizado. Estou respondendo tua pergunta entendendo como ele está sendo utilizado. Uma peça estratégica e indispensável para o Governo. O que o Governo quiser fazer, ele faz. Ele faz. O que eu acho que tem a cara do Brasil dentro do banco? Umas mudanças muito violentas que a gente sofre. Que a gente vê acontecer no banco. Eu não falo das pessoas não. Falo dos faz e desfaz, infelizmente. Há uma descontinuidade. Até porque, sendo uma empresa de governo, a cada quatro anos, cinco anos, você vê mudanças na diretoria. Normalmente, cada diretoria destas tem a sua cara. Então você vê muito desperdício quando chega.. você o banco gastar uma fortuna, empenhar um dinheiro tremendo em um projeto e chega uma mudança qualquer lá, chega alguém lá na escala que decide e entende que aquele não é o projeto aplicável ao banco e aquilo ali foi para o lixo. Então há um certo desperdício. Mas estou me referindo a esta questão dos projetos inacabados. Acho que é uma questão da vida. Isto acaba se parecendo muito com o governo brasileiro, no sentido de ir e voltar. Não tem continuidade. Uma característica do nosso povo, é a alegria. O banco tem muita alegria. Eu vejo, apesar do sofrimento, de alguns descontentamentos, trabalhar no banco é legal. O brasileiro é assim, é um povo alegre.</p>
----	--

18	<p>Acho que, nós administradores seremos felizes se nós conseguirmos este equilíbrio. Que equilíbrio? De remunerar adequadamente. Ao controlador e aos acionistas como um todo. E pegar parte disto, da força e da capacidade que se tem e colocar a serviço da sociedade. Destas camadas mais desprotegidas. Um equilíbrio, ou seja, um bancão valente, competitivo, mas ser também um banco de desenvolvimento, que se preocupe, como estão as pessoas, com o conhecimento da sociedade, com o melhoramento. Isto mostra muito claro esta gestão que a gente está agora, quando você vê o banco preocupado em se superar, em apresentar um resultado cada vez melhor. Esta é a lógica. Mas você vê também este mesmo banco dizendo para você, ao Banco do Brasil: tem que fazer esta ponta também, é lição sua. Não é apadrinhamento, nada disso não. É coisa séria mesmo. Vamos lá viabilizar projeto, melhorar, dar uma contribuição. Não podemos só tirar da sociedade, das pessoas. A via tem outra mão. Veja bem, esta questão está mais nas cabeças. Tem alguém, que se você conversar, vai dizer que acabou, que não tem nada que estar lá, que tem que deixar aquela porcaria de agência lá, e que tem que ir para Salvador ganhar dinheiro. Aqui que está o PIB da Bahia. Ganhar dinheiro. Mas alguém tem que fazer. Este alguém é o Banco do Brasil da vida. Tem outro que diz que, na outra corrente: o Banco do Brasil não pode estar cobrando esta taxa de juros nem em Salvador. O Banco do Brasil é o banco do Governo. Tem que estar subsidiando. Só isso. Ele não pode ganhar nada, não pode tarifar nada. E tem uma corrente, que eu acho que é a mais inteligente, que busca este equilíbrio. Vou ganhar, mas tenho consciência de que sendo banco de governo, a responsabilidade aumenta. Você não pode só ganhar, você tem que equilibrar. Você tem que pegar uma parte aqui e canalizar lá, jogar na outra ponta. Senão, não será legítimo este ganho. Será questionado, muito questionado. Você vai para a mídia também. E funciona até como um aliviador, se é que existe esta palavra, na hora que o Banco do Brasil anuncia dois milhões em resultado, ele vai para a mídia, mas tem lá um lado social, bonito, descente, apresentável. Então há um equilíbrio. Eu acho que este equilíbrio deve ser perseguido. Agora, tem três correntes. Tem uma que acha que ele tem que ser só aquele, tem outra... eu sou da linha do equilíbrio. Tem que ser livre. Tem que ser valente, guerreiro, competitivo. Tem que brigar com o Itaú todo dia, tomar o cliente do Itaú todo dia, mas ele também tem que estar na outra ponta lá. Para que não seja visto pela sociedade como alguma coisa nociva. Como a mídia bate muito forte, e como as pessoas pagam muito, eles não podem parecer saqueados. Tem que ter alguma coisa para aliviar isto aí. E nada melhor do que você aliviar fazendo um trabalho decente na outra linha. Legítima o seu ganho. As pessoas estão começando a reconhecer esta legitimidade. Porque na verdade o banco sempre teve um papel muito forte no interior. O banco fez escolha. Lembra que eu falei da contribuição que o banco deu a alunos e instituições? Era da gerência do banco que saía a fundação da loja maçônica, do encontro de casais, era de lá que saía o anteprojeto do CDL. Enfim, o banco fez escola. Então sempre foi muito forte. O banco teve programas outros de assistência, como o FUNDEB, que lá nos outros cantinhos lá, aonde jamais chegaria um carro do banco. Isto sempre foi forte no banco. Mas, não era preciso apresentar. Ninguém te pedia isso. Você fazia porque era parte da sua cultura. Hoje não. Hoje é preciso organizar este negócio porque a sociedade passou a te ver como bicho nocivo, voraz demais, que saqueia o cliente. E aí precisou que esta coisa fosse melhor organizada para que fosse o contra-veneno. Mas sempre existiu forte no banco. Hoje, eu acho que ela está nascendo, está sendo de uma forma melhor organizada, bem feita. Até porque naquela época também tinha muito assistencialismo. Era dar. Hoje não tem. Hoje a proposta é diferente. A proposta é fomentar projetos viáveis. Viabilizar. Não é mais a história do peixe. É ensinar a pescar. Ficar com você até o momento que der conta de pegar o peixe e físgar seu peixe. Depois eu vou embora e você dá sequência. Deixa eu cantar em outro terreiro. Mas nada de botar a mão na cabeça.</p>
19	<p>Tem um monte de gente que quer ser parecido com o banco. Porque o banco é modelo em um monte de coisa. Uma instituição decente, séria. O banco é modelo. Então muita gente copia. Mas alguém que se parece conosco como instituição? Olha, a disciplina interna, inegavelmente, é o maior valor do banco. É o que se mostra mais forte. Então, eu acho que as instituições militares, por exemplo, elas guardam uma certa similaridade com o banco ou o banco com elas, que confundem aí, pois não sei quem nasceu primeiro. Mas são parecidas nisso. E isso é citado. Não é nenhuma novidade. Até naquele modelo que o banco tinha de reestruturação, dentro da plataforma, o banco foi buscar no desenho militar. Mas tem outras instituições que têm o banco como referência. Esta agência que eu trabalho, nós temos postos vinculados a ela quase todas as unidades militares de Salvador. Então é muito freqüente o nosso contato. Com os comandantes destas unidades, e que com eles, os oficiais, os soldados, enquanto clientes. Então, eles não só são parecidos, como querem ser parecidos. Então você vai lá nos modelos, vê as coisas arrumadas, as coisas certinhas, você vê como uma coisa bem desenhada. [...] Eles querem se assemelhar a nós. Principalmente e fundamentalmente a nós.</p>

20	<p>Eu digo para você o seguinte: o Banco do Brasil hoje tem modernidade, competitividade, com qualquer banco que você queira comparar. Tem agilidade. Pega o Itaú, que é sempre um referencial quando se fala num grande banco. Modernidade, aquela coisa que passa a idéia do Itaú. Eu tenho amigo, que é cliente nosso e é cliente do Itaú, e às vezes eu pergunto, e vejo que a gente não está ficando a dever. Então, eu digo que o Banco do Brasil se compara a qualquer banco de primeira linha que você queira comparar. Acho que ele é moderno. Ele está aí. É competitivo, com uma reforma adequada, ajustada. Precisava ser um pouco mais ágil. E dar concepção. O dia D, às vezes, demora muito. Às vezes, você perde um bom negócio, parcelas do mercado, porque eles conseguem ter uma dinâmica mais rápida, com mais qualidade, com mais tempestividade. Eu digo que o Banco do Brasil se compara com qualquer grande banco. Eu limitaria a comparação a bancos, ao nosso riscado que é este aqui. Fora a organização militar. Nós copiamos deles, eles copiaram de nós. Se assemelha nesta questão da disciplina. As pessoas do banco... para usar o abono, que é uma coisa de direito, o funcionário te liga uma semana antes, pedindo se pode ser. Te surpreende. No exército também é assim. Ele pede licença para adoecer. Aqui não, não precisa pedir licença para adoecer, não. Mas há toda uma preocupação em dar uma satisfação. Ou seja, aquele negócio ali tem que andar direitinho. Eu sou parte dele. Eu tenho que dar esta contribuição. Isto é muito forte e legal.</p>
----	--

[illegible]

1	<p>O Banco do Brasil é uma escola de vida. Eu já trabalhei 30 anos aqui. Habituei a ver o banco como uma escola. Até por ser de uma geração antiga, daquela que vendia a alma pelo banco. Na verdade, o Banco do Brasil, hoje em dia, está bem diferente da empresa que eu vivi antes. Mas eu acho que o banco é escola de vida, de experiência, de sociedade. De tudo que tudo puder acreditar. É uma escola de vida. Você aprende tudo aqui. Há profissionais de várias áreas, sem o preparo técnico. Qualquer outra área que não seja de Administração.. aliás, hoje se exige o cabra formado e aqui dentro, não se aplica. Você vê, por exemplo, eu não tenho formatura. Cheguei até o nível superior, não terminei, fazia História. Na época, era difícil vir para Salvador. Hoje eu vejo um monte de gente que fez Administração, fiz isso. Aí tem pontos, que eliminam o velhinho como eu de ser auditor. Tem um monte de gente como eu, que não tem mais interesse nas coisas, por saber que um menino que é formado leva 10 pontos na sua frente na hora da concorrência. Não conta a experiência de banco. O Banco mudou muito a administração, a verdade é essa. Mas como escola de vida e de trabalho, eu acho fundamental e excelente para qualquer um. O banco de antes, quando eu ainda não era funcionário do banco, eu passava na porta e dizia “um dia eu ainda hei de trabalhar aqui”. Que era um sonho de vida. Namorava uma menina muito rica, e não tinha condição de casar com ela sem ter um emprego que pudesse sustentar a casa, a não ser que eu fosse ser sustentado pelo sogro. Então, eu passava na porta do banco, sonhava e dizia “um dia eu ainda trabalho aqui”. Hoje em dia, um motorista de ônibus ganha mais que um funcionário do Banco do Brasil. Você tem que ter muito mais treinamento e ser mais qualificado. E ganha menos que um motorista de ônibus. Eu vejo que hoje ele não respeita mais o funcionário. Eu sou 12, já atingi o topo da carreira há algum tempo, e vem o banco, no último dissídio dizer que o E1 – 10%, E5 –8%, E11-1%, e o E12? 0%. Ele propôs. O banco me propôs em dá 0% de correção. Só na gramática do banco que zero corrige alguma coisa. Zero é zero. E eu falei que o banco não teria coragem, que isto era conversa de sindicato. E o banco escreveu e eu vi reajuste 0. Como é que você reajusta 0%? Quer dizer que eu, que sou um dos baluartes do banco, que ao longo de 30 anos construí tijolinho a tijolinho.. o banco tem da desfaçatez de me propor 0% discriminando o funcionário? Por políticas esdrúxulas se você for comparar Bradesco ou Itaú? Por isso eu vejo o superintendente chegar aqui na agência e dizer que a gente tem que passar o Bradesco, tem que passar o Itaú. Aquilo me dói, me fere, e eu tenho que ouvir porque é o superintendente que está falando. Eu não posso entrar em linha de confronto com ele e dizer que discordo dele. Que ele está falando com um monte de menino, e eu, se for bater boca com ele, eu vou derrubá-lo na argumentação. E vou ficar mal visto para ele. E em outra reunião, vem falando das tarifas. Que a gente não pode dispensar tarifas de cliente, pois hoje as tarifas cobrem 100,7 das despesas administrativas do banco. Aí está luz, telefone, água. Toda coberta pelas tarifas. E quando chega em setembro não tem correção para a gente. É uma penúria. Só falta a gente doar dinheiro do bolso da gente para o banco. Deu um bilhão no primeiro trimestre e não tem dinheiro para trocar lâmpada da sala que eu trabalho, porque não tem verba. Por quê? Porque os iluminados do banco, que administram o banco... aí o gerente diz que tarifa é tão importante, que no Bradesco as tarifas dão 425% das despesas administrativas.</p>
---	---

1	<p>O Itaú dá 225%. Aí eu perguntei a ele, já não era o superintendente, já me senti mais em casa apesar de estar falando com o gerente: é por isso que quando vejo você e o superintendente falar, eu não concordo. A gente compara coisas similares. A gente não compara coisas diferentes. Você não pode se comparar ao Bradesco e ao Itaú, pois você não faz as mesmas práticas deles. O lucro dele está lá em cima e você quer passar ele. Ele faz uma prática que você não faz. Se iguale a ele e vamos comparar. É essa política. Cabra, por que para você é 20 e para mim é 10? No que você é melhor do que eu? Se ao longo da vida, o banco tem 190 anos.. o dia que o banco quebrar, primeiro quebra o Governo, que é o maior acionista do banco. Então, eu vejo o banco, hoje, numa relação de muita imunidade em Brasília. Uns cabras despreparados, tem diretores, tem presidentes... o cara não sabe abrir uma conta. Não conhece o banco, não conhece a história do banco. Ta cheio de teses. Sai da faculdade fresquinho, muita tese na cabeça, e fica jogando as coisas para a gente. Eu vejo a administração, hoje, com medo. Por isso que as pessoas se calam. Você fala de pergunta e entrevistas, porque quando a gente fala, a gente não pode ter pensamento próprio. A gente não pode divergir nem no sentido de contribuir para a discussão. [Não há um comprometimento da administração com o histórico do banco]. O banco hoje é administrado pelo medo. [...]. Hoje eu me sinto um pouco diferente dos outros. Eu me sinto ofendido na minha inteligência quando se pede para cumprir metas incoerentes com o histórico. Eu acho isso um assédio moral. Mas eu amo esse banco porque não tem jeito de desamá-lo depois de 30 anos. É um casamento quase indissolúvel. Eu já acordei correndo para chegar no banco. Assoviava entrando no banco. Cantarolava para chegar no banco. Saía com vontade de ficar. Hoje, eu venho porque eu amo e porque tenho que trabalhar, mas não assovio para entrar. Eu sei que eu chego e fico borocoxô, cheio de coisas descabidas. [...]. Um bi, e não tem dinheiro para comprar uma lâmpada. Alguma coisa está errada. Os caras não conhecem a realidade do banco. Ta todo mundo com tanta coisa quebrada, que a cota estourou. Mas ninguém fala nada. Eu acho que isto não é uma situação positiva. Em que você não pode colocar o seu ponto de vista, ainda que seja contrário, vai enriquecer. E hoje eu vejo pessoas caladas e acho inteligente. Burro sou eu que tenho vontade de falar as coisas. Então estou comparando o banco de ontem e o banco de hoje. A forma de administrar. Você se expunha mais. Hoje, você vê as pessoas, e todo mundo fica calado para ficar bem na foto. Ainda que você não faça, faça de conta que você fez. E acho que isto não é produtivo. Mas a gente vai levando porque tudo o que eu tenho eu devo ao banco. Pagando mal, como está pagando a gente, ainda é decente.</p>
1	<p>Neste sentido, deste pequeno poder aquisitivo, mas ainda sobrevive, porque o mercado... Porque aí é um defeito de país, né doutor? Mais ou menos uma piadinha, para contar uma história. O cara vai passando com uma Ferrari, linda e maravilhosa, olha para a garota do lado, bate no poste. Um sujeito olhando diz: toma, vai andar de buso para você ver o que é bom. Quando o cara tinha que falar assim: Ferrari linda, quando é que vou ter a minha? [...] Estes meninos entram para dar um tempo na faculdade, e depois abrir o gás. Não ficam. Acabou esta cultura. Se isso vai ser positivo para o banco em longo prazo, eu não sei. Acredito que não. Porque eu acho que o maior patrimônio que banco tem é o quadro de funcionários que ele tem. Pela cultura que ele tinha e à medida que ele delapida esta cultura, de alguém passar “um dia ainda trabalho aqui”. Sonho de vida. Consegui realizar. 30 anos que estou aqui dentro já. Mas não vejo as pessoas hoje com este objetivo de vida. Eu acho que a cultura do banco não se reforcecer... A minha pergunta é: em que aqueles mortais são melhores do que eu? Já estive lá. A administração que impera no banco, de você aceitar tudo o que vem de cima. Não é que você não vai cumprir. Este é um lado bom da hierarquia. Veio a determinação, é para cumprir. Mas daí você não expor seu ponto de vista. [...]. Mesmo que vencido, dois contra mim, eu quero expor meu ponto de vista. E não quero ficar mal com vocês. Quero me respeite e respeite meu ponto de vista. Acho que assim é uma democracia. [...] Avaliar o gerente pelo número de cartões entregues? O que isso gera para o banco? A possibilidade do cliente acionar a opção de crédito de pagar juros. A possibilidade! Aí vem atormentar a gente para entregar cartão pelo correio, de forma errada? É tão errada, que este ano, isto já não é prioridade. Prioridade é você ativar. O que estava errado? Nós agora ou no ano passado? As pessoas não sabem o que estão pedindo. Ninguém discute o que vem de cima.</p>

2	<p>Segurança. Seriedade. A condição de vida que eu via nos funcionários do banco. Tinha um padrão de vida bom. Um salário decente. Eu respeito à empresa pelo funcionário. Você não via estas coisas de hoje. Não via. Chegava em setembro, como o superintendente chegou aqui hoje dizendo: não, que a gente não pode fazer greve, porque a gente está perdendo pessoas físicas. Eu disse para ele: mas o banco está pedindo. Como nós estamos agora em agosto. Chega primeiro de setembro, não há nem proposta do percentual. Se você sabe que a correção é em primeiro de setembro. Você não está preocupado. Como é que o banco entra em greve e o presidente vai para o Estados Unidos, passar 30 dias? A agência parada. Você acha que os outros bancos estão de bobeira? O banco está pedindo isso. O banco hoje, não tem dono. Não tem aqueles cabras que tinham amor ao banco. O banco está pedindo. Ele quer que fique todo mundo calado sobre isso. Senão.. vocês não podem fazer greve. Eu não fiz greve, não. Quem vê falando, pensa que eu fiz a greve. Eu não faço mais a greve, converso muito como você já percebeu, e sou muito mal-interpretado. Eu sou um cara 24 anos casado, não tenho filhos. Minha mulher é funcionária do banco, aposentada, está como consultora da Aliança do Brasil. Carro zero, apartamento, casa de praia, não devo. Mas isto não tira meu direito de reivindicar meus direitos como cidadão. Já vi muito colega dizer: está reclamando de boca cheia de salário. Carro zero. Uma pick-up Frontier, só magnata que tem. O cara não sabe que eu não tenho filho, não pago faculdade. E minha vida é essa. Se eu tivesse filho, andaria de fusquinha. Como eles, com cunha na mão. Então eles acham que eu não tenho direito de reivindicar minha cidadania, porque eu estou reclamando de barriga cheia. Eu estou tomando a dor do cara. Eu fico revoltado com estas coisas. Então já vi muito colega fazer isto, já vi muita manipulação do sindicato. E aí eu desisti de fazer. E final de carreira também. Então eu não fiz a greve, mas eu acho que o banco provoca a greve. Ontem, ele me propôs 0%. Te juro, tive vontade de fazer greve. Que eu nunca fui tão ofendido no meu respeito pela empresa nestes 30 anos. Foi chocante para mim, porque eu vi escrito. Aí vem um amigo meu falar: que nada! O banco não vai fazer isto. Ele pode até falar em conversa assim... eu vi escrito. Foi muito chocante.</p>
3	<p>As piores que eu vejo, hoje, são estas que eu acabei de falar para você. Esse tipo de condução administrativa só voltada para meta. Eu nem digo reconhecimento monetário. Tipo esta pressão, pressão constante, constante na cabeça do carro, é a pior coisa no banco hoje. Esta mudança de filosofia. Acho que ele podia mudar, avançar, reconhecendo do quadro de funcionários. Sem tanto assédio moral. As melhores são as coisas que venho a dizer ao longo de minha vida: uma empresa sólida, em que você sabe que você não fazendo bobagens, você não vai ser demitido. Se bem que hoje isto já mudou um pouco. Mas eu prefiro ficar com esta idéia. Uma empresa sólida, que tem um salário que, ainda que delapidado, dá para alguma coisa. O que eu pude fazer na vida eu devo ao banco. Hoje não tem mais a garantia de emprego, a estabilidade. Pelo menos essa demissão por gestão, que foi implantada na época do superintendente regional XXX, que não deixou de ser uma coisa positiva, porque o que tinha de gente estourando ponto aqui dentro desta empresa, sem trabalhar! Sem honrar o que ganha, escorado em uma estabilidade, era brincadeira! Mas eu acho que todas as coisas têm lados positivo e negativo. Só que não pode exacerbar nenhum nem outro. Houve isso, mas houve muita... [...] Hoje, a gente não está mais a mercê de qualquer gerentinho para demitir a gente, não. Eu consigo acreditar que eu, por exemplo, não seja demissível. Porque trabalho bem para caramba, qualidade no serviço, defendo meu emprego. Nunca desrespeitei gerente. Não tenho perfil para isso. Eu diria para você que quase não sou demissível. Mas tem gente que se a gente quiser demite. Então não tem essa estabilidade. [...].</p>

4	<p>Acho que as pessoas vêem como uma empresa sólida. Segurança. Tradicional. De respeito. Apesar de algumas coisas, as pessoas vêem o banco assim. Como é aqui dentro mesmo. A gente vê o banco assim. Uma empresa sólida. Segurança. Patrimônio. Solidez. Acho que o nome Banco do Brasil é um nome muito forte, muito pesado, sério. É isto aí. Positiva. Há exceções pequenas. O povo, às vezes, quer algum atendimento...Via isto muito em uma outra agência que eu trabalhei. Nossa porta é aberta para todo mundo. Eu trabalhava em uma agência que tinha de um lado o Banco do Brasil, na outra esquina, o Bradesco (Baneb) e na outra, o Banco de Boston. No Banco de Boston ninguém entrava, porque não dá lucro. No Baned, quando eles iam fazer o DOC, eles pagavam nove reais. No Banco do Brasil, era de graça. Eles lotavam o banco. Pegavam fila. Falavam que o banco era isso, que o banco era aquilo. São coisas esporádicas. E também foi numa fase que a gente vê muito hoje, de encontro à correnteza. Que o banco fala muito em atendimento, em respeito ao cliente. Mas tem coisas que não são simples. Eu tive que aprender isto: quanto mais caixa você bota, mais cheia é a sua agência. Eu fui convencido disso, apesar de resistir muito. Mas é verdade. Se você colocar cinco caixas, enche a agência. Aí porque encheu, você bota mais cinco e ela enche de novo. A propaganda de boca-a-boca é muito forte: oh, tem tantos caixas. Então, o banco hoje vem reduzindo o quadro de funcionário e falando sempre em melhor atendimento. Eu acho que a gente tem que ponderar. Olhar um lado, olhar o outro, porque é meio contraditório. Porque quanto menos pessoas, principalmente com esta classificação das agências... [...] Então eu aprendi que o atendimento [...] Então, no emaranhado de dados e cruzamentos de interesse de cada diretoria termina conflitando administrativamente ao banco.</p>
5	<p>[...] A gente não faz o que o cara pede, a gente faz o que tem condições de fazer. A gente faz o que se pode. [...] Eu falei, e falo sempre. Você muitas vezes tem que ficar calado, omitir o que pensa. Porque você vê, nas reuniões, a cobrança de tudo o que você não fez. Daí, como eu vou falar alguma coisa que eu pensei? Isso é método de administrar, de motivar o cara? Tem gente que pensa que quem está estressado, produz, Quem produz é quem está motivado, não estressado. Teoria é o que não falta e ninguém fala nada. O que eu aprendi isso com 30 anos de banco, quem sabe se eu tivesse aprendido isso lá atrás...</p>
6	<p>Eu acho que, eu me sinto bem. Eu aprendi a gostar dessa casa. Todo mundo está se queixando, mas tem certas coisas que não dá para mudar. [...] a forma como eu encaro o banco, é a minha segunda casa. Parte da minha vida eu passei aqui. O convívio com os colegas, se você sai para tomar cerveja você acaba falando de banco.</p>
7	<p>Certas características... Como eu coloco isso... Eu lembro a ética. A ética é uma coisa que realmente resalta nas pessoas. É uma característica de todo mundo, quem não tem essa característica é um desvio. Talvez, nos últimos anos, a gente vê algumas pessoas fugindo da ética, a gente vê alguns colegas fazendo umas besteiras, mas isso eu acho também em função desse desgaste que vem sofrendo o salário. Rapaz, eu já vi um cara roubar o banco porque ele tinha arrumado uma segunda mulher, uma gatinha. Aí é vagabundagem do cara. Hoje você vê o cara roubando como? Abrindo conta com nome fictício para ele tomar o cheque emprestado. Isso porque ele está em dificuldades financeiras. Bloquear conta de gente morta e liberar para outra pessoa. Os colegas fazendo bobagem, essas fugas da ética eu acho que é em função do desgaste, do padrão salarial do funcionário do BB. A gente sabe que a parte mais sensível do corpo é o bolso. [...] doer no bolso do cara, é a parte mais sensível, é onde o banco atacou a gente. Por isso, às vezes, esses últimos acontecimentos, é fruto do tempo de desgaste salarial. E o banco não ficou mais rico por isso, ele perdeu muito. A área de informática, o que o banco perde de funcionários é brincadeira. Muitos colegas saem do banco para prestar serviço ao banco, porque o que o banco paga... Como é que você pega um segredo do banco e dá para um analista externo fazer? O cara conhecendo todos os buracos do sistema do banco! [...] Eu vi um cara que sabia dos furos do sistema, gerava um cartão de teste, dava crédito a esse cartão e tinha uma conta vala. O cara sacava da conta vala. O cara era chefe da gente! Quer dizer, se você for pensar nisso há 15, 20 anos atrás, não tinha esse negócio. Muita gente já foi levada a fugir da ética por esse lado. [...]</p>
8	<p>Personalidade... uma pessoa metódica, instruções de tudo o que você tem que fazer, organização, a ética não pode faltar. Seriedade, solidez. A gente usa muito isso da solidez.</p>
9	<p>Como a anterior.</p>
10	<p>Eu conto dando a pausa, o silêncio... Aquela coisa cinematográfica, para intimidar mesmo. Se você perguntar o que deve dizer lá, aí você falava "A". Pronto, você está ferrado! O "A" precede o "B", que por sua vez precede o "C". E se a gente for um pouco pró-ativo, antes do "D", a gente já faz o "E". Esse é o discurso do cara. Então você não deve nem abrir a boca para dizer "A". Toma bronca. Pronto, ele cumpriu a obrigação dele de dizer e você a sua de ficar calado. E vamos fazer o que dá para fazer. É bem essa historinha de banco.</p>

11	<p>Rapaz, já foi melhor. Já foi melhor. Quando você falava funcionário do BB, há um tempo atrás, fazia um minuto de silêncio. Era o genro predileto de qualquer mãe, um funcionário do BB. E hoje, nós caímos muito, muito. Funcionário do BB era uma beleza de partido. O banco não bota para fora. Todo ano a gente trocava de carro. Todo mundo no banco tinha condições de trocar de carro. A gente tinha uma gratificação. Daí, veio essa idéia de pegar a gratificação e diluir mês a mês. E aí, nós fomos engabelados por esses maquiavélicos. E nosso dinheiro foi sendo corroído. A gente não tem mais gratificação. Eu vejo o HSBC, são 16 salários. A gente tinha. Então, a gente não tem mais condição de trocar de carro. A valorização que você tinha, quando você falava em BB, tinha aquele status. Você conseguia comprar a sua casinha, depois tinha a Previ, você comprava um apartamento. Eu levei dez anos, hoje eu devo milhões. [...] Quer dizer, esse benefício da Previ, antigamente, todo mundo... [...] O banco era aquela imagem, era diferenciado. Tinha aquele prestígio. Hoje caiu, os funcionários não apresentam mais isso. A vantagem, que eu estou vendo, apesar dessa miséria se comparado ao mercado, o salário ainda oferece condições de sobreviver. CASSI dá cobertura. Você vê muita gente fugindo da CASSI, mas é uma parte do salário. [...] tem vale-transporte, vale-papel higiênico, vale-tudo... E, quando você aposenta, não leva. Ticket hoje. Quem entrou no banco, não foi comissionado, acaba perdendo 50% do salário. Eu sou contra essas coisas, sou contra PL, sou contra vale-transporte, ticket. Eu quero o salário. Custo de aprimoramento... Eu quero o salário, com o salário a gente paga isso. Sempre pagou. Então, as pessoas hoje. A bolsa de estudo que o banco diz que deu para todo mundo, eu não estou recebendo, eu não estudo. Eu quero o meu salário, rapaz. Não pode tratar as pessoas diferentes. Se tivesse no meu salário... [...] Eu voltava àquele padrão que eu tinha. Então, você vê que esse sentimento de bolso é violento.</p>
12	<p>Alguns, na brincadeira, acham que a gente é magnata, bem de vida, rico, porque trabalha no BB. Mas isso vem, aos poucos, caindo para o que é real. Eu acho que traz a imagem do cara inteligente, que trabalha no BB, do cara direito, do cara honesto, sério. A imagem do banco mudou. Tudo isso você leva na imagem.</p>
13	<p>Rapaz, o que me motivou a entrar no banco... Aonde eu morava era a opção que eu tinha. Aonde eu morava eu não tinha condições de estudar, tinha dificuldade, não tinha faculdade como tem hoje. E eu já estava apaixonado pela minha mulher, que eu não queria largar por nada na vida. Como eu já era ético antes de entrar no banco, então eu comparava. Pelo que o cara é, eu posso ter uma casa igual, bonitinha. Casa de funcionário de cidade pequena, que ganha bem, uma casa simples, bonitinha. Eu posso ter condições de dar um conforto à ela, que ela não sinta saudades de ser rica. Entendeu? Então, essa imagem do banco eu tinha para mim. Eu só podia estudar como? Em um trabalho que eu pudesse me financiar, porque minha mãe não tinha condições de fazer isso. Então, essa imagem do banco, esse sonho de ser funcionário do BB. Era sonho mesmo. Eu tinha como chegar até o fim da minha vida, até no caixão. E tenho hoje ainda, mas a gente sabe que não é essa Coca-Cola toda. Não é. Mas essa imagem, esse sonho que eu tive uma vez, eu realizei. Quando eu entrei no banco tinha um cara com 30 anos de banco. Eu olhava e pensava: rapaz, 30 anos de banco. Hoje em dia, eu chego lá, o cara já está velho, eu estou com 30 anos de banco. E estou naquele cara que eu admirava tanto. O cara já aposentou. Achava ele velhinho. Hoje eu estou na mesma condição e eu não me sinto velho. É um sonho realizado, porque eu achava inatingível chegar a 30 anos de banco.</p>
14	<p>Uma história positiva e negativa. Eu tinha um chefe que, por ser chefe do BB no interior e ser objeto de consumo de todas as meninas, ele carregava água em um carote, porque a cidade não tinha água encanada. E esse cara era meu chefe. [...] Ele era um cara posudo. E eu vim de um lugar, onde tudo o que a gente aprendeu foi na foice. E eu cheguei na cidade pequena, eu era retaguarda da cobrança, ordem de pagamento, fazia tudo. Só que o cara foi me ensinando. [...] Quando você inicia é 01 e quando termina é 02. [...] Ele me apresentou o tal do LIC. Aqueles livros. No que eu abri aquele treco,... Está escrito tudo o que você tem que fazer. Rapaz, eu pensei: isso é uma empresa. Como é que pode? Tudo o que eu faço está escrito, cara! E tem onde eu consultar, eu não preciso daquele panaca ali. Eu aprendi a manusear, e eu comecei a admirar o cara que substituiu, que me cobrava e me ensinava.</p>
15	<p>A pior recordação que eu vou ter é essa mudança de postura do banco, um pouco desrespeitoso de propor um reajuste de 0% no salário. Ele tinha que ter a postura, a seriedade de não me propor isso. Isso vai ficar marcado negativamente no banco. E as coisas melhores, que eu vou ter saudade na aposentadoria, convívio com os colegas.</p>

16	Acho, acho sim. Poderia trabalhar melhor, mas é uma coisa complexa. Não é tão simples de se falar. Quanto mais caixa, mais gente dentro do banco. Mas eu acho que o banco se preocupa muito com atendimento. Para os funcionários, eu acho que se preocupam mais com os clientes que com o banco. Pela cultura nossa, a gente sabe que é fundamental a realização do cliente para ele voltar. O banco, é aquela história, nós não temos o preço de seguro que ele tem, e ele quer passar todo mundo. A gente não oferece as taxas, a gente oferece solidez, tradição. Isso é o que mais vende, pode ter certeza. A gente não é tão competitivo como o banco pensa que é. Não é. A gente consegue fazer as coisas pela segurança, pela tradição, pelas coisas que o banco representa. Até hoje. Principalmente as palavras tradição e solidez. [...] Antes do banco quebrar, quebrou o governo. Você já está falando de outro banco, de uma forma sem citar os nomes. As pessoas perdem dinheiro para ficar com a gente.
17	Eu acho que ele ainda é importante, mas poderia ser mais quando ele fomentava a agricultura, a economia agrícola, que levava o crédito para cidades em que você via, estrategicamente, levar o crédito ao micro produtor, agricultor. Ainda que aquela agência desse prejuízo. Era estratégico para o governo levar crédito até ali. Agora é muito comercial e você vê a descaracterização. [...] A gente dá mais importância que o banco. O banco está muito comercial, querendo se comparar ao Bradesco, delegou um pouco esse lado de crédito ao agricultor, de ter agências deficitárias. O banco se descaracterizou por isso. Ele continuou sendo importante para o país, mas podia resgatar mais forte isso. Fazer o papel dele, a gente sempre deu lucro, a gente sempre está nas pontas. [...] A gente não vendia previdência, hoje a gente é líder. Tudo o que a gente entra no mercado, a gente incomoda. Então, não tem que se preocupar, ficar comparativo com os outros. A gente tem que fazer a nossa parte, sem se preocupar tanto em ser Bradesco, ser Bradesco. Ser agente do governo. Hoje em dia, se você duvidar, tira uma agência deficitária porque não dá lucro e, o lucro não é tão importante. Se fosse, era medido na avaliação da agência, de alguma forma. [...] Com o aluguel que a gente paga aqui... A gente poderia funcionar com um andar só, e temos dois. Quando fizeram isso daqui, criaram com área para isso, área para aquilo, etc. A gente era maior. Tudo em função da classificação da agência por renda per-capita. [...] A gente quer essa porta aberta para pessoa jurídica, porque, hoje, é o que conta na avaliação de agência, o que soma pontos. E, nós somos uma agência segmentada para a pessoa física. [...] A gente é pessoa física, perdemos muito nessa parte. O lucro não é importante quando você vai avaliar uma agência dessas. A cara do Brasil, no mal sentido, eu diria a burocracia, pela lentidão que a gente conduz as coisas, somos vistos como burocratas. O banco quer muita certidão disso, daquilo. Tem uma burocracia danada, devido aos aspectos de segurança que são muito fortes aqui dentro e que incomodam muito o público. Muita burocracia. No bom sentido, a solidez e tradição, é o que salva a gente. Do Brasil... Dentro do banco... O Brasil não é tão sólido, assim. O que eu vejo no Brasil, com tanta sujeira, com tanto lamaçal, eu não vejo isso dentro do banco. O banco não tem isso. Hoje o Brasil tem cara de sujeira, corrupção, lama. E o banco passa longe disso. De bom, não sei. A geografia, é um lado positivo. O banco atende no país inteiro, em qualquer canto você acha o BB. é um país gigante, mas em qualquer lugar que você vai, tem o banco, pode ser no Acre, no Tocantins, sempre tem. Onde você acha um Bradesco, um Itaú? Vai para a Costa do Sauípe, você não acha um Itaú. Praia do Forte, tem BB. BB, aonde a gente vai, tem.
18	Eu acho. Acho sim. Como instituição financeira, levar o crédito, assistência. Em alguns lugares ainda tem a assistência creditista, cooperativa, agricultura. Não é como quando eu comecei no banco. [...] Eu acho que o banco ainda tem isso, mas em lugares mais longínquos. Até porque eu estou na capital há algum tempo e não vejo esse tipo de crédito. Mas, eu acho que o banco desempenha o seu papel muito bem. Tanto como instituição financeira como esse lado social. Muito forte esse social, o educar, os programas, essa coisa de doar 30 mil micros. É essa coisa social que o banco faz. Está sempre presente.
19	Que eu poderia comparar, a Vale do rio Doce, uma coisa de porte. E não sei se a Acesita. A Votorantim. Essas coisas grandiosas. Se fosse comparar com outro banco, seria o Banco da Amazônia.
20	O Banco da Amazônia. pela forma como é, só entra com concurso, padrão salarial, cultura de seriedade, honestidade, ética, essas coisas.

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
	6	Sabrina	Fem.	25	Solteira sem filhos	Salvador	Salvador	Superior Completo	3 anos e 1 mês	Operacional

[illegible]

5	Tudo eu devo aos meus colegas. Quando você entra no banco, é uma enxurrada de informações. Tem um curso de treinamento profissional, mas a vida real mesmo do trabalho como funciona, só os colegas. Eles me ajudaram em tudo, tudo mesmo. Não dá tempo, às vezes, de você ir para a instrução, de correr para o livro. O cliente pede alguma coisa corriqueira, mas você não sabe que você é novo. E assim, eu aprendi tudo. A postura, a forma de tratar os clientes, forma de pedir as coisas. A gente começa a aprender como as coisas funcionam, os procedimentos todos. Mesmo os informais, tem que aprender os colegas. Eles são, geralmente, amigos. Não tem muita dificuldade de relacionamento, não. Os informais seriam, por exemplo, num momento em que você vai pedir ajudar fora, ligar para a superintendência, seria até formal. Acho que postura. Como se veste, como se trata. Enfim, há coisas não totalmente especificadas em instruções. Até isso de chamar o outro de colega. É da cultura mesmo da empresa. Então eles te dizem: aqui, oh, a gente faz isso. Às vezes, não que você esteja errado, mas que esteja um pouco fora, sempre eles mostram o caminho. E com a vida, mesmo que você tenha uma história totalmente diferente, formações diferentes, você aprendi tudo. Aqui é um bom lugar de aprendizado. De aprendizado rápido, porque as coisas são sempre urgentes em agência. Quando entrei, eu pensei que não fosse conseguir. E depois de nem um ano, eu já sabia tudo de atendimento. Porque é muita quantidade de pessoas, e você acaba aprendendo.
6	Eu gosto de ser funcionária do banco, de verdade. Só que, é esta questão que eu disse. Neste momento profissional meu eu quero, talvez, alguma coisa que eu não consiga aqui. Mas eu gosto. Se tivesse oportunidade de trabalhar na GEPES em Salvador, ou na DIPES, em Brasília, ira com certeza, para trabalhar a vida inteira. Quero trabalhar com isso. Tenho certeza disso. Por mais que eu goste de suporte, do trabalho técnico que me atrai um pouco, eu sinto que falta alguma coisa da minha formação. De repente, você coloca seu diploma na gaveta. É terrível esta sensação.
7	Sim, um padrão. Cordialidade, sempre muito éticas. Todo mundo que eu conheci aqui faz as coisas muito corretamente. Serem claras. Eu acho que as pessoas são simples, nos tratamentos de modo geral. Pelo banco ser múltiplo, você têm clientes simples, clientes outros... eu sinto uma simplicidade que também é entre os funcionários. Eu tenho um acesso aos gerentes de administração, gerentes de agência o mesmo que eu converso com meu colega. Não há uma prepotência, uma arrogância, apesar do paletó e gravata. É mais caloroso, apesar de ser sério ao mesmo tempo. Existem os padrões. Eu sinto que as pessoas se preocupam muito com as instruções, de fazer tudo certinho. É muito legal isto. Em qualquer lugar, você sabe o que vai fazer. Se você me der um assunto, em dez minutos sabe como proceder. As regras do banco dão resultado. Eu já peguei o modelo pronto e acho que ele reflete as coisas como estão sendo feitas. De modo geral, reflete.
8	É horrível de falar quando se está dentro. É uma coisa múltipla. É o Brasil. Porque pega de tudo De repente, você está em uma situação de crédito rural. De repente, muda tudo. É uma coisa muito diversa. Então eu acho que os funcionários refletem isso. Por isso a simplicidade. Tem que ser flexível tem que se adaptar. É uma cultura assim.
9	Ela seria acessível, mas seria um pouco rígida. Uma pessoa séria. É adaptável, mas já tem uma forma de se adaptar. Mas já há regras. A empresa, ao mesmo tempo, não é tão mutante. Não é fácil você ter uma boa idéia e as coisas mudarem. Não por culpa de ninguém, pelo tamanho mesmo. Tem isso. Seria uma pessoa mais rígida. Para a empresa a gente compreende, pelo tamanho. Talvez, em uma pessoa fosse pior. Uma pessoa ética, uma pessoa séria, uma pessoa confiável. Há contradições, mas as pessoas são assim, contraditórias.
10	Estou há pouco tempo para ter histórias. Já aconteceu de uma cliente que chegou. Ela era gorda. Chegou na agência querendo sacar dinheiro. Ela não conseguiu sacar no auto-atendimento. E aí já chegou gritando com a menina do atendimento para falar com o gerente. Acho que ela usa esta estratégia para já chegar intimidando todo mundo. E aí, estava uma gerente substituindo. Aí levou para dentro, era uma agência até pequena, não tinha como atender ali em sigilo. Foram para dentro para ver porque não se estava conseguindo sacar o dinheiro. E quando foi olhar, ela tinha cinquenta e cinco cheques devolvidos. Aí, ligou-se para a agência dela primeiro, para saber. Aí a cliente, saiu para o meio da rua, para se suicidar. Saiu, gritando. Eu não acreditava. “Eu vou me matar, vou me matar”. Fiquei o olhando pelo vidro ela esperando o ônibus passar. Todo mundo agitado. E depois ela abriu um BB-Responde para elogiar o atendimento da nossa agência. O cliente te coloca em saia justa, e depois liga elogiando. Ninguém acreditava. “O quê? Esta é a senhora que queria se matar?”. Têm clientes de todos os tipos. É um trabalho muito corrido. Você conhece todo o tipo de gente. Você tem que aprender como atender cada um. Você passa por várias saias-justa, várias situações. Ai meu Deus, o que eu faço?

11	A maioria das minhas amigas se formou em Direito. São advogadas, tem outra que é médica. Em termos de prestígio, eu acho que elas têm um emprego de maior prestígio do que o meu. Todos os meus amigos. Eu digo assim por causa do cargo também. Que eu sou escriturária. Se fosse gerente de agência, teria maior prestígio. Porque quando você é advogado, mesmo novo, já é um prestígio maior do que outra pessoa que está começando no cargo. É isso. É pelo cargo que eu estou. Vantagem é a carga-horária. Trabalho 30 horas, então aqui no suporte, tenho a oportunidade de chegar às 8h e sair às 14h. Isto é ótimo. Tenho a tarde toda para fazer minha monografia. Isto é fantástico. Mas só, viu? Por enquanto, não estou vendo outras. O pessoal da faculdade já está, por exemplo, trabalhando em hospital. Eu considero o cargo deles de maior prestígio, por enquanto. Mas tenho uma amiga que está com um contrato com uma cooperativa. Te contratam como pessoa jurídica para não pagar INSS, carteira assinada. Alguns empregos estão assim. Tenho amigas assim, como terceirizadas. Isto é uma desvantagem.
12	Não é qualquer lugar. Ah, é uma grande organização que tem por trás... às vezes, nem importa o que você faz mesmo lá, qual o cargo. É funcionário do banco. Não tem muito o que reclamar. Ah, você é concursada? As pessoas gostam. Meus familiares não gostam muito. Antes gostavam, minha mãe que me pediu para fazer o concurso. Queria porque queria. Aí depois que entrei, um ano. Depois no segundo ano, ela: você continuar no Banco do Brasil, não vai sair? Mas as pessoas de modo geral, gostam. Acho que minha mãe mudou de opinião por causa do salário. Ela faz isso. Ela gosta da carga-horária e tudo, mas acha assim, que não tenho... eles acham assim, eu tenho minha formação e tudo, e deveria estar em área melhor. Eu sei que a situação do país não está boa, mas eles acham isso. Eles esperavam que eu estivesse ganhando mais.
13	Foi minha mãe que motivou, e lá em casa, sempre teve a história de fazer concurso. Concurso e tal. Meu avo ficou esperando a hora de eu ser chamada. Todo mundo ficou muito animado, porque eu era estudante ainda. Poxa, foi uma grande coisa. Fiquei muito feliz. Feliz porque tinha passado, e depois quando fui chamada também. Fui trabalhar próximo de casa. Este emprego, caiu do céu.
14	Amadurecimento, depois que eu entrei no banco. Como pessoa. Porque eu estava estudando, e era para fazer estágio. Mas, de repente, você precisa ter uma postura mais madura, de saber entender as pessoas e tratamento de pessoas e dos colegas. Tantas relações que você aprende bastante. É uma lição de vida. Eu sei que depois que eu sair daqui, não vou ser a mesma pessoa. Me acrescentou bastante como pessoa. Foi positivo.
15	As melhores são dos colegas. Comemorar festas de aniversário, confraternizações. Teve festa de São João logo que eu entrei nesta agência. Sempre são boas recordações. Más recordações vêm de desaforos de clientes. Às vezes você não tem nem culpa: agência cheia, dia cinco, dias ruins. Eu estava em uma agência que era menor que esta aqui. Então, era lugar de passagem. Eu tive situações assim... ou então você vê alguém gritando com um colega. Sempre cliente muito estressado. Você pensa: "poxa, que droga, que raiva". Assalto passei também, no banco. Foi um momento ruim também. Entraram na agência. Eu estava atendendo. Eu tinha acabado de entrar para pegar um dossiê de um cliente. Aí todo mundo entrou correndo e tal. Depois, metralharam a porta de vidro. Mas não aconteceu nada com ninguém. Mas é um susto. Aí você pensa que amanhã será tudo igual. E é engraçado, porque os funcionários não comentam. Teve aquele susto, todo mundo fala, fala, fala. Aí vão para casa. Aí quando voltam, ninguém comenta nada. O vidro está quebrado, mas vamos de novo.. é complicado isso. É difícil demonstrar o medo e tudo. É uma defesa mesmo. Porque você está no mesmo lugar, com a porta aberta de novo. Você tem que se controlar. E segurança. É um susto danado, e é complicado para as pessoas. Depois a gente finge que não está acontecendo. Eu estava até estudando isto, de saúde do trabalho Das defesas que você tem que criar para poder estar ali. Senão, você está com medo e não consegue mais manter.
16	Acho que os funcionários tratam bem os clientes. Só que, às vezes, a gente não tem muita estrutura para a situação. Aqui menos, nesta agência que é grande. Mas já ouvi cliente dizendo que não atendem bem, porque têm pouco caixa para a quantidade de gente, poucos atendentes e tal. Isto, talvez, pudesse aumentar. Mas não sei também como o banco pensa. Se a tendência é aumentar caixa, ou talvez diminuir. A gente não sabe muito que fazer. Mas de mais de maneira geral, trata. Porque tem Internet também. Eu, como cliente, me sinto bem tratada. Acho que maior problema é caixa, mas o atendimento, não. Os caixas são insuficientes. As pessoas querem que tenha mais caixa, mas o banco não oferece. É isso que estou dizendo. Não se o banco vai aumentar os caixas, porque a maioria das pessoas é usuária mesmo. Vai lá pagar. Têm muita conta e atrasam. Estão até tentando resolver isto, talvez agora pela Internet. Porque tem uma lei em Salvador que o cliente só pode ficar quinze minutos na fila.

17	<p>É muito importante para o nosso país, porque, primeiro, é o grande banco. O maior banco, que tem lucro, e menor peso para o país. Tem um lucro maravilhoso. Tem apoio para qualquer política. Tem agora este Banco Popular. O banco é um apoio para o Governo, para implantar suas políticas. No bom sentido, acho que é esta pluralidade. Esta possibilidade de ter vários projetos. A parte rural, responsabilidade social, desenvolvimento. Procura ajudar cada uma na sua comunidade. Agora, aqui em Salvador, parece que vão atrás de pescadores de Itapuã. Então, é bem legal isso da diversidade. No mau sentido, não sei se é só na Bahia, mas é a politicagem. Eu sinto isso. Pessoas que são comissionadas e conseguem as coisas por conhecimento, de quem indica. Eu acho que tem muito isso aqui. Este negócio mesmo de ficar entre os vintes, e dos vinte, ser qualquer um. Não é o primeiro, não é o segundo. Pode ser o vigésimo, se ele conhecer o superintendente. Eu sinto isso. Que paira isto no ar. Por exemplo, uma pessoa aqui, que era deste setor, que foi para ser comissionada. Eu sei que tinha outra de maior competência e que não foi. Eu fico meio desconfiada com isso. Por isso, meu desânimo. Será que...? Cada um tem um caminho. Eu acho que tem apadrinhamento. Claro que é pode ser normal isso. Eu venho me relacionando bem com o gerente, ele já tem uma visão melhor. Não é de todo ruim. Mas este apadrinhamento que existe, até pelas regras. Eu mudei para aqui há pouco tempo. Então eu preciso ficar um ano aqui para poder concorrer. Mas, se eu conhecesse o superintendente, eu até poderia sair. A gente vê isso, não seguem exatamente um ano. Esse é o Brasil. A gente tem que entender que acontece isso. Talvez aconteça em outras empresas. É comum isto no Brasil. Pode até ser explicado por confiança, mas não sei.. acho que tem apadrinhamento. Tem a regra, mas nem sempre ela é seguida. Para os mortais, ela é seguida. Mas há casos que você vê e desanima você. Você pensa, vou esperar um ano, e se quando eu concorrer e não tiver ninguém que olhe por mim, nada aconteça.</p>
18	<p>Desempenha bem a função de prospectar negócios. De ter investimentos, de conseguir clientes. De captação. O que eu acho um negócio de venda de produtos, de OUROCAP. Não é nem o que dá mais lucro para o banco, não é o que é mais importante para a função de um banco. Que na verdade é você emprestar e conseguir dinheiro. E às vezes, as pessoas são valorizadas porque venderam OUROCAP, que o lucro é mínimo. Tem essa atividade de vendas que o banco desempenha bem, mas até pode complicar o relacionamento com o cliente. Eu acho que esta obrigação... claro que eu tenho que oferecer ao cliente o que o banco tem. Dizer para todos os clientes sobre OUROCAP, BRASILPREV. No momento que você chega e tem confiança em mim como gerente de conta, ele vai adquirir este produto. Mas esta competição do mercado, de quem vende mais, de seguro e seguros, não é lucro. O banco não lucra assim. A captação é importante. As pessoas investem no banco, e de repente, isto não aparece na foto. Talvez se houvesse comparação, por exemplo, entre a venda de seguro de carro e captações, seria melhor. E a questão de desenvolvimento de país, acho que tem políticas que funcionam. Eu acho que poderia até ser melhor, se preocupassem menos com questão comercial. Mas eu não entendo muito de estratégia de empresa. Do que tem que manter no mercado, desta questão de competitividade... eu não entendo disso. Talvez seja importante para fidelizar cliente.</p>
19	<p>Eu acho que seria uma instituição confiável, de credibilidade, que é do Brasil. Se pareceria com uma universidade federal. Mas ao mesmo tempo, ele tem uma parte moderna, que a universidade não tem. As universidades não estão se modernizando, se renovando, avançando. O banco tem seu lado que é privado. Esta mistura é bem legal. Você sabe que está em uma empresa que é sólida e ao mesmo tempo, você não está para trás. Eu não sou um funcionário público que está aqui enrolando. Tem trabalho para fazer. Você tem meta. Você não está na mesma. Você está querendo avançar. Nunca prestei atenção se existe outra instituição que tenha esta mistura. A gente confia nele porque acha que ele tem políticas que melhoram o país, e ao mesmo tempo você sabe que ele não está dormindo. Não está só fazendo isso. Seria uma mistura de duas, uma universidade e uma parte mais comercial.</p>
20	<p>O melhor de todos os bancos. Eu compararia ele muito mais com a Caixa do que com o Bradesco, por exemplo. Mas eu acho ele bem melhor que a Caixa. Muito à frente da Caixa. A visão que eu tenho dos bancos privados é que eles só querem dinheiro. Então, eu me acho melhor. Eu acho que isto é uma vantagem. Por isso que eu vejo quando a gente fica visando muito a parte comercial, poxa, a gente não era assim. Pelo menos a história do Banco do Brasil não é essa de só visar lucro a curto prazo. É uma coisa mais de desenvolvimento. Deveria pensar no longo prazo. Que é a filosofia ética. Alguns querem apressar esta agressividade de produtos. Que se você fideliza o cliente de outras formas ... Eu gosto de pensar no banco. Eu gosto do banco porque eu penso nele mais como uma instituição de desenvolvimento do que meramente comercial. Pensar muito nisso, dá uma desanimada. Eu gosto do banco. É legal, respeitável. Eu respeito. Se dá o respeito mesmo. Eu tenho prazer de trabalhar aqui. Mas te falei minhas questões particulares.</p>

7	Tem, a gente meio que identifica. Nas características comuns... a gente encontra algum funcionário, a gente começa a falar só de banco. É uma característica sempre de falar em torno do banco. Incorpora no dia a dia da gente. A maioria dos colegas desenvolve, até o próprio banco nos coloca um respeito hierárquico. Não é um quartel, de bater continência, mas o banco impõe tacitamente, as pessoas acabam adquirindo a cultura da hierarquia. As pessoas vão se condicionando e aprendendo a cultura da hierarquia. Eu acho assim, de fazer as coisas bem feitas. A coisa de fazer bem feito, de ter qualidade no atendimento, em tudo o que tu faz. Acho que isso é importante. Sempre essa preocupação de atender bem o cliente e eu acho que isso se reflete também no relacionamento, na comunidade, na sociedade. Eu acho que é uma característica comum da maioria dos colegas. A maioria já tem um padrão assim. Isso não significa que a pessoa não tem que ter opinião própria, ser crítica. Quem não tem esse padrão, está fora da casinha. Mas eu acho que você só cresce com as críticas.
8	Personalidade e a cultura... Eu vejo a tradição, o banco tem tradição. A solidez, é uma coisa sólida. Se o Banco do Brasil não faz... o banco é considerado a última instância. Fica essa questão de ser meio que um padrão para a coisa certa. Daí pensa: se o Banco do Brasil não aceita as coisas certas, imagine as demais. Eu acho muito essa questão. É um pouco vista como burocrática, porque nós somos sempre aqueles que vão exigir as coisas certas, corretas. E, às vezes, o cliente não entende, acha que isso é um pouquinho de burocracia. Eu acho uma das questões fundamentais, a questão da ética, embora às vezes é manchada. Ética com os colegas, com a sociedade, com os clientes. Acho que isso é fundamental, até apara a manutenção da empresa no mercado. Organização, como eu já tinha falado. Eu acho que é isso.
9	É... seria como uma pessoa de uns 50 anos, com sabedoria, com bastante seriedade. Teria bastante conhecimento, seria confiável. Acho que uma das culturas do banco é a confiabilidade também. Confiável. Eu acho que ela, embora tenha 50 anos, passando uma idéia de tradição, mas é uma pessoa que também não está deixando de lado os avanços mais modernos, de incorporar no seu dia a dia. Tem tudo o que os demais têm. Seria uma pessoa como esta, de mais idade, pela experiência, mas que passa bastante confiança e seriedade, mas não por isso deixa de utilizar celular, tem tudo.
10	Eu acho assim, uma coisa que eu levo como uma lição que eu tive...logo no meu primeiro cargo de comissão, eu tinha um chefe adjunto. Quando tu tinha que ir para ele, para ele despachar ou assinar, tu tinha que levar tudo circulado onde estava escrito que ele tinha que fazer aquilo. De um lado bom, eu tinha que correr atrás, conhecer. Mas de outro lado, você tem que aprender a depositar confiança nas pessoas. Confiar no que eles estão fazendo. O cara ficava todos os dias em uma sala fechada e tu tinha que trabalhar sem olhar para a cara dele. Ai, tu ia lá pegar despacho. Daí você já ia preparado para dizer que no LIC é tal e tal. Esse tipo de coisa é uma lição. Tu acaba desenvolvendo uma autonomia, eu não sei se esse era o intuito do cara. Tem ainda a questão das chefias do banco, da liderança. Era uma coisa muito distante dos funcionários. Hoje a chefia é mais amigável, mais preocupada com o funcionário.
11	Eu acho assim... vantagens e desvantagens... vou comparar com o meus irmãos Minha irmã. Ela está no funcionalismo, funcionária da Secretaria de Saúde.com ela eu acho que só tenho vantagens, porque é uma carreira muito limitada. No banco tem muitas áreas que você pode se dedicar. Eu acho que a grande vantagem da empresa é ter muitos campos nos quais tu pode se identificar. Desvantagem que eu acho, ainda é mais econômica. Dificilmente, um profissional no nível que tu tem interno aqui, o banco vai sempre pagar menos que o mercado Um funcionário top aqui vai ganhar muito menos que um do mercado. O prestígio eu acho que está mais ligado à transparência, visão de estabilidade, conforto. As pessoas acham que a gente ganha muito mais do que realmente a gente ganha. Na prática, não se fala o quanto ganha. Quando fala o quanto ganha, os familiares nunca acreditam. Hoje o pessoal não acredita, pensam que tu ganha bem mais do que realmente tu ganha. Isso no geral, não sei.

12	<p>Bom, há mais tempo atrás, pá, o pessoal reconhecia como um emprego difícil de ser alcançado, porque passa por um concursos que é bastante concorrido e estava ganhando bem, tinha estabilidade. Tinha uma valorização nesse sentido. Agora, hoje, eu acho que essa visão mais de mercado está mudando um pouco. Embora muitos achem que a gente ganhe, mas quando se divulga o valor inicial do banco, isso já está se desfazendo. O pessoal já não... Normalmente, as pessoas pensam que quem tem mais tempo de casa já está com um nível de salário muito bom, que tem ótimas condições de trabalho. Normalmente, associa a isso. Teve o PDV, aquele plano de demissão que teve em 95, ele mudou a relação com os funcionários. Isso tudo acabou deixando assim, uma certa “rotatividade”. Antes quando o cara saía do banco, pensavam: esse cara é doido, saindo do banco. A rotatividade, que nós não tínhamos incorporado no nosso vocabulário anos atrás, ela está surgindo. É claro que em São, Brasília, é bem maior que aqui. Ao contrário de uma cidade do interior, em que o cara entrou, só trabalhou lá e está se aposentando. O que me atraiu no banco era o salário, que era muito compensador, mas hoje já não é. O nível de exigência é maior. Eu acho que saber do salário inicial desmistifica, não é ruim. Eu acho que tem que saber. Mas é claro que desmistifica. Eu acho que tem que saber.</p>
13	<p>O que motivou eu já falei antes ali. Foi a necessidade de emprego que pudesse conciliar a faculdade e a minha sobrevivência. Os familiares acharam maravilha, porque tinha aquela visão de que eu estava entrando no melhor emprego do mundo. E, eu pensava justamente que era uma empresa em que eu pudesse conciliar a faculdade com a minha sobrevivência. Foi o que me motivou no início. Na época eu tinha feito para o instinto BNH, eu tinha passado, tinha me preparado. Aí, veio em seguida o do banco. Eu achava que no BNH eu já tinha atingido, os salários eram equivalentes. Mas, o que pesou na hora de escolher o banco é que, no banco, eu trabalhasse seis horas, e no BNH eram oito horas. E, depois que eu entrei, eu fiquei sabendo que, como a faculdade era de dia, eu trabalharia à noite. Daí fechou. Eu trabalhei em compensação, no início do banco. Eu entrava para trabalhar 7 e meia, sete horas. Depois, das sete à uma da manhã. [...] quando eu comecei comparar, eu desisti do BNH e entrei no banco.</p>
14	<p>Primeira grande lição de vida... Eu acho que muito a questão de espírito de equipe. Todos eram universitários e todos trabalhavam por tarefas. Todo mundo tinha interesse de terminar o mais cedo possível. A equipe andava sozinha, um cobrava o outro, respeitava. Não ficava um parado e outro trabalhando. A minha primeira grande lição foi essa, que eu nunca tinha tido.</p>
15	<p>A melhor, sem sombra de dúvida, são os colegas, as amizades que você constrói. Os meus melhores amigos são colegas do banco que estão espelhados por aí. Piores recordações, eu não tenho muitas. Teve o período do PDV, mas eu não estava em agência, eu não sofri esses cortes. Eu me sinto, de uma certa forma, privilegiado, pois eu não tive esse tipo de coisa. Teve algumas desavenças com algumas chefias, rasteiras. Por exemplo, teve um cara na chefia que não gostava de mim e ia ter uma reformulação no setor. E, se eu aceitasse o convite de ser administrador, eu não teria lugar na equipe. Esse foi, com certeza, um dos piores momentos que eu tive. Eu achei que ele foi muito sacana comigo. Do tipo, ou tu aproveita essa chance ou tu não vai ter mais chance nenhuma. Hoje ele já é aposentado e tal. Mas eu não entendi a colocação, uma colocação daquele tipo. Eu nem fui atrás, explicações. Eu não tive oportunidade de discutir com a pessoa.</p>
16	<p>A importância de tratar bem os clientes, eu acho que é fundamental. Numa empresa de serviço como a que nós estamos, o que tu vende é o atendimento. Os produtos são iguais, o que vai fazer a diferença é o tratamento, é o serviço. É fundamental tratar bem. O que eu lamento é que, muitas vezes, são criados tratamentos ou boladas estratégias de atendimentos que não são muito adequadas à realidade da agência. Cada lugar é um lugar. Não que tu trate mal o cliente, mas tu não tem a capacidade de atendimento. Então, diminui o teu nível de qualidade. A estrutura diminuiu, tem processos tecnológicos. Mas, esse dimensionamento acaba limitando o seu tempo de atividade. Tu não trata tão bem como deveria ou poderia tratar. Isso sobrecarrega. De um lado facilita e do outro te escraviza, porque tu só consegue fazer o que está redondo. Então, te demanda mais esforço, mais esforço, mais esforço... mas o tratamento, atendimento, eu acho fundamental. O que mudou a cara do banco, de uns quatro, cinco anos pra cá, foi a segmentação dos clientes. Você passa a ter graduações para tratar bem o cliente. O nível NR1 é uma coisa, tratar bem o cliente NR3 é outro nível de exigência. E isso, entre os colegas, já está criando, eles já sabem desse tipo de coisa. Esse lado ficou meio industrial, ficou meio...</p>

17	Eu acho que é muito importante, porque, principalmente, na base agrícola. Nisso eu acho o banco muito importante, pela seriedade que ele trata, incentiva a cultura, aplicações de recurso, exigência de assistência técnica. Isso, com. Certeza, muito que se evolui foi porque o banco se comprometeu a emprestar, receber e ganhar uma parte no fim. Pela operacionalização que é feito o crédito agrícola, eu acho isso fundamental. A parte mais importante das fronteiras agrícolas que o banco fez, foi nessa parte. No crédito do banco, a linha mais de empresa, eu acho que é importante. O banco cede recursos para empresa na questão de investimento, mas eu acho que ainda não é o forte. O banco também investe em alguns projetos sociais, eu acho isso muito bonito. O BB Educar nas AABBs, eu acho que é uma coisa muito bonita, é um lado muito bonito do banco. A cara do Brasil no banco... o que tem de bonito eu acho que é essa questão do desenvolvimento, de projetos. Eu acho que é um lado muito bonito que o banco faz. O banco por banco, está cheio por aí. Mas um que faça esse lado social que ele faz, de desenvolvimento com a comunidade... Eu acho muito interessante. Faz crescer a comunidade. No mau sentido no banco, que tem a cara do Brasil... eu vejo o lado interno, o resultado pelo resultado. Só procurar o resultado, a valorização apenas do resultado, não do esforço das pessoas. Mensurar somente por números, é um lado perverso, de só ver a aparências e não ver o conteúdo das pessoas, que se dedicam.
18	É, se você pegar lá a missão do banco... de um modo geral, eu acho que o banco desempenha bem as funções. Agora eu acho, que tem algumas coisas dentro da organização que estão mal estruturada. O banco é uma empresa de intermediação financeira, o banco é isso. Então, eu acho que desempenha bem a intermediação financeira, é o nosso forte. Historicamente é o que a empresa faz. Daí agregou funções de vendas, e você acaba misturando as coisas e fazendo, queira ou não queira, uma venda casada. O mercado não trabalha dessa forma. O que eu acho que, nessa parte, é onde gera o maior desgaste com os clientes. Se você vende um seguro, o cliente te vê como um corretor de seguros. Se amanhã dá algum problema, o cliente liga para o funcionário. Ele quer falar com o funcionário, porque é o funcionário que conhece. Essas coisas de misturar, de abrir muito o leque de produtos, então acaba virando um armazém de produtos. E, eu acho que isso não está bem, a forma de misturar tudo isso em um bolo só, eu acho que não é legal. Você trabalha e acaba não trabalhando bem. A atividade principal, que é a intermediação financeira, eu acho que o banco trabalha bem. Eu acho que essa é a verdadeira função do banco, trabalhar a intermediação financeira. Eu acho que nessa parte, o banco trabalha muito bem.
19	Eu tenho uma visão assim, que passa uma imagem que trabalha bem, a Globo, passa uma imagem de uma imagem que não se pode contestar. Passa uma imagem de uma coisa bem feita, bem acabada, bem trabalhado. A Petrobrás me passa uma imagem muito boa, uma estatal, referência, de modelo, que me parece muito boa. É reconhecida a nível nacional e que se parece muito com o banco. A Petrobrás até muito mais que a Globo. A Petrobrás me passa uma coisa assim, características de estabilidade, do funcionalismo, da eficiência, de trabalhar sério, fazer o máximo, ser responsável. O pai, o governo, é o mesmo, praticamente.
20	Com os demais bancos, eu vejo assim... em relação aos demais bancos, a gente trabalha com um pouco mais de ética. Eu acho que, de um lado é ético, de outro lado, a gente trabalha mais amarrado. As nossas decisões demoram um pouco mais que os outros bancos. Não que nós não sejamos competitivos em taxas, mas as nossas soluções sempre demoram um pouquinho mais, por questão de segurança e tudo mais. Mas não que a gente não seja competitivo. A noção de que respeita o funcionalismo, mais que os demais. Com outras instituições brasileiras, como a Globo e a Petrobrás.

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
										8
										Gerente de Contas Pessoa Jurídica

1	<p>Eu acho que primeiro lugar que eu sinto... Eu gosto de trabalhar no banco. A remuneração e valorização do funcionário ela está muito em baixa. Realmente a gente não está sendo valorizado em vista daquele orgulho. Existe aquele orgulho. Existe um orgulho em trabalhar no Banco do Brasil. Eu acho que existe. Mas é uma profissão estressante. É muita cobrança. Principalmente neste cargo. A gente é cobrado de todos os lados. Nós estamos na ponta com o relacionamento com o cliente. É o relacionamento com o cliente aquela tempestividade trás muito estresse. E ao mesmo tempo as metas que vêm de cima. É um ambiente muito estressante. Eu tenho orgulho de trabalhar, mas ao mesmo tempo sinto muito estresse no ambiente de trabalho e a remuneração não compensa o estresse e o desgaste. Eu acho que a gente não está ganhando pelo que a gente festa fazendo no cargo de gerência. No cargo de gerência existe uma grande diferença entre o que a gente faz e o que a gente deveria ganhar em função da responsabilidade. Eu acho que os funcionários do banco vestem a camiseta. A equipe é muito unida. Os funcionários do banco têm muito corporativismo no bom sentido, entende? Eu acho que é bom neste sentido: de que tu sabe que tu pode contar que está levando... Tu bates a cabeça e faz, mas a custa de... A qualquer custo.</p>
2	<p>Eu entrei no Banco do Brasil há 18 anos atrás, o que na época era um emprego muito... Considerado de <i>status</i>, de segurança e estabilidade. Então na época que eu entrei há 18 anos atrás eu acho que era a estabilidade, uma segurança e também <i>status</i> de ser funcionário do Banco do Brasil. Hoje já não é mais assim. Os funcionários novos entram, não vestem a camiseta como a gente vestia. Eles já estão fazendo do banco um degrau e... A impressão que a gente tem é que esses funcionários entram já pensando em sair. Já pensando em outra coisa. Eu entrei no banco para ficar no banco, entende? Eu penso em continuar no banco. Eu já investi bastante tempo da vida e da minha carreira no banco, então eu acho que já estou mais para lá do que para cá. Os novos é somente uma passagem até encontrarem uma coisa melhor. Inclusive eu tenho um filho que passou no Banco do Brasil, ele tem 21 anos e está para assumir agora aqui. E a idéia dele é... e que eu acho que ele tem toda razão, você entende? Porque um funcionário agora entrar no banco com as perspectivas que tem, ganhando um salário de R\$ 800,00 é difícil querer que alguém vista a camiseta. Há 20 anos atrás ainda a gente conseguia fazer isso. Hoje realmente está difícil. Eu vejo pelo meu filho. Ele quer... Se tiver uma coisa melhor ele nem vai assumir no banco. Ele está já tentando uma coisa melhor. Ele já está fazendo outros concursos. Quer dizer, para ele se der ele nem passa pelo banco. Eu acho que a cultura do banco está se dissipando, você entende? Está porque antes todos os funcionários, pá... Funcionário do banco estava junto aqui, junto ali. Hoje não, hoje a gurizada vem aí, está mais preocupada em fazer as 6 horas e cair fora. Isso é um problema muito sério na cultura do banco e eu vejo isso... Ah... Muita responsabilidade que nós temos com esse pessoal novo. E isso a gente converso muito a nível assim, de gerência média, de pegar os adolescentes entre aspas como a gente brinca. Vamos pegar os adolescentes e vamos mostrar o que é que é o banco. Como é, o que é que é trabalhar no banco. Como é que é ter a responsabilidade de dar um retorno para um cliente, de abrir uma conta... Porque ali você está representando o nome do Banco do Brasil é a cultura do banco. E qual é a cultura do banco? A cultura do banco é de credibilidade, de um banco sólido, de credibilidade, com funcionários, é, sei lá, com todas aquelas características bem tradicionais, assim, de respeito, de confiança, de honestidade. E hoje está difícil hoje a gente conseguir passar essa mensagem para os novos. Está difícil em que sentido? Está difícil no sentido... Primeiro porque a gente não tem tempo. E eles também não têm. A gente está com muita meta e tu não consegue fazer aquela formação. Aquela formação de área. Porque é todo dia que tu tem que estar plantando aquela, em alguns detalhes tu vai mostrando como é que é. Em função do ponto eletrônico, tanto para a gerência média quanto para o posto efetivo, isso deixa uma corrida muito grande. Nós corremos, a gente sai correndo, correndo e a gente não tem tempo nem para... Então eu acho que essa cultura do banco está se perdendo sim, muito nessa rotatividade de gente aí.</p>

3	<p>Eu vou começar pela piores, ta? As piores hoje é a questão salarial, ta? A questão salarial ela está muito... O pessoal está muito descontente, muito descontente mesmo. O padrão baixou muito. Eu acho assim... A pior coisa do banco é a questão de salário e a cobrança de metas. Mas eu acho que a pior ainda é questão salarial. Porque... Se tu tiver bem remunerado fica mais fácil de tu correr atrás. É um estímulo a gente trabalha com estímulo. A perspectiva de tu receber uma recompensa, ou uma remuneração por aquilo que tu faz é o melhor estímulo que tem. As melhores eu acho que uma coisa boa do banco é aquele salário indireto que o banco trata. Que é o vale-ticket, que é a Cassi, que é a Previ. Esse salário indireto... Hoje a gente já está trabalhando pelo vale-ticket. Infelizmente. Então, as melhores é isso. E é a estabilidade. De tu saber que independentemente do que acontecer dia 20 vai estar o teu salário ali. A estabilidade eu acho que é uma coisa boa do banco. Não sinto garantia de emprego não. Tem que estar sempre semeando e sempre consolidando as posições, ali... Não tem nada garantido. Cada vez menos vai ser garantido porque essa gurizada nova que está entrando hoje com 1 ano de banco o banco está nomeando gerente de contas. Então com um custo muito baixo. Então como o banco está vendo só a questão de cifras, né, de dinheiro, cada vez vai ser mais fácil o banco me trocar por um funcionário de um ano de banco, de 2 anos. Com um custo muito mais baixo de que o meu. É a questão da experiência. Uma coisa que eu vejo bem claro é que essa gurizada muito, é... Letrada, digamos assim, com curso superior com pós-graduação, com isso, com aquilo, cheio das formações, dos diplomas. Mas em termos de experiência eles não tem nada de experiência. E aquela experiência no dia a dia que a gente vai adquirindo no trato com os clientes, no trato com os colegas também e essa experiência ela é com o tempo. Não consegue acelerar isso ai. E essa gurizada nova ela vem com muita, muita sede ao pote. Eles vem com uma rapidez e em muito momento dependendo do lugar que eles estão assumindo está sendo valorizado demais essa questão do diploma, e tal, e curso isso e sabe inglês e sabe aquilo, mas ai põe na frente de um cliente, é um desastre! Eles são muito afobados, entende? Então eu acho que tem que dar o tempo ao tempo. Então tem que dar o tempo ao tempo. Tem que dar mais uma questão de tempo para que eles entendam. Eles nem sabem o que é a cultura do Banco do Brasil. O livrinho, o caderninho da ética no banco e já estão sendo nomeados gerentes de contas. Então eu acho que é uma coisa bem delicada... Tem que ser revista. E me parece até que o banco já está se dando conta disso, né... Porque agora nessas nomeações ai, no TAO, não si eles fizeram uma questão... De um percentual que parece que a experiência está aumentando a importância em relação aos conhecimentos técnicos ali, né. Não sei exatamente o que é que é, mas eu quero comentar isso porque eu acho que é uma coisa bem interessante. Eu acho que a partir daí o que aconteceu? O banco está se dando conta do que está acontecendo. O tempo tam´bem de uma nomeação para outra mudou. Tem mais espaço, né...</p>
4	<p>As pessoas de fora, na verdade, pensam que nós somos banqueiros e não bancários. Então as pessoas têm aquela imagem que trabalhar no Banco do Brasil é muito bom, ganha um grande salário, que os funcionários do banco tem um poder aquisitivo alto. É bem isso. As pessoas de fora estão abem equivocadas. Inclusive as pessoas de fora que nem estão tão fora assim... Eu vejo, por exemplo, na minha casa. Eu e meu marido trabalhamos no Banco do Brasil e meu filho passou no concurso do banco, e, meu sogro é aposentado do banco, e, meu cunhado trabalha no Banco do Brasil. E, no entanto, têm pessoas bem próximas, por exemplo, assim, minha mãe... Que diz assim: Pá, mas tu esconde o que tu ganha, não pode! Tu não ganha R\$ 2.500,00 por mês. E o salário indireto onde é que está? E que tu ganha por fora disso, daquilo? Quer dizer: as pessoas de fora por mais próximas que estejam da realidade de um funcionário ainda acham que trabalhar no Banco do Brasil é assim tudo de bom. Acho que tem a posição de ganhar bem e tem a posição de <i>status</i>, da estabilidade. Isso é muito reconhecida a questão da estabilidade. Eu acho que é uma coisa que realmente tem, é bom mesmo. As pessoas de dentro? Quem são as pessoas de dentro? Meus colegas? Então, assim, tem as pessoas de dentro... Eu acho que existe um pensamento mais ou menos semelhante dos colegas do banco. Existe uma grande reclamação, eu não tenho como fugir dessa questão salarial. É o que mais pega hoje. A gente vê... Então, o que as pessoas de dentro acham? Que a gente está mau remunerado e com uma sobrecarga de trabalho. Com muita meta, meta e com metas e números para atingir. Hoje é isso: meta e salário.</p>

5	<p>Com os colegas eu tive que aprender muito eu acho que cresci muito com essa questão de saber conviver com as diferenças. Com pessoas completamente diferentes. Aqui você tem um ambiente de trabalho pequeno e mesmo que seja grande, uma agência como esta daqui. Então o que eu mais aprendi com os colegas? É na convivência, do dia a dia, respeitar as diferenças. O respeito! Sabe até onde pode ir. E com a vida? Com a vida eu tenho uma resposta assim oh: Eu acho que o Banco do Brasil tem que ser visto, a gente tem que trabalhar muito no sentido de que o banco é um meio de vida e não uma filosofia de vida. Eu acho que com a vida a gente é bancário e sai muito estressado daqui. Às vezes em uma sexta-feira tu não consegue separa muito o banco da tua vida pessoal. Então a gente tem que fazer um exercício no sentido de: vamos deixar o banco e... Separar. Principalmente porque o meu marido é do banco. Então tem que ter um pouco de cuidado senão vira 24 horas por dia. Com a vida é saber separar as situações de trabalho e deixar os problemas, principalmente aqui dentro do banco que são muitos. Para viver. Para aproveitar melhor. Aprender com os colegas a conviver com as diferenças em relação a temperamento, personalidade... Em relação aos funcionários também. Porque de repente tu está ali com um colega e o gerente, que é teu superior... Porque assim: aquela convivência do superior com o subordinado, nesse cargo de gerência média tem que ter muito jogo de cintura de aprender a conviver com aquela cobrança que vem de cima e ao mesmo tempo tu saber passar com jogo de cintura tentando amenizar a coisa. E ao mesmo tempo estimular. Achar uma forma de dorar a pílula. Eu acho que é isso: é o grande jogo de cintura que a gente tem como gerência média, que é quem está na ponta com a sua equipe de trabalho. Então tem que dar os resultados e ao mesmo tempo manter o seu funcionário estimulado. Eu acho que é bem complicado. É um grande desafio. É o desafio da gerência média!</p>
6	<p>Todo mundo é... Fez essa recorrência no salário? Eu não consigo ler uma pergunta dessas daqui e não me vir na cabeça uma questão salarial! Tu entende? Eu fico assim, pá... , mas que chato eu só falo em salário! Só um pouquinho né! Nós estamos no mês de setembro, que é o mês do dissídio coletivo, e acredito que essa pesquisa não venha do nada! Como eu me sinto sendo funcionário do Banco do Brasil? Eu me sinto como uma funcionária dedicada ao banco, eu me sinto como uma funcionária dedicada ao banco que... que está correndo atrás, permanentemente correndo atrás de números, de acordos, de metas e, mas assim oh, mas vai melhorar não é não? Ao mesmo tempo, isso aqui dentro, sendo funcionária, ao mesmo tempo eu tenho uma satisfação muito grande de ser funcionária do Banco do Brasil. Eu tenho aquele orgulho, aquela coisa assim de... Acho que é bom, mesmo diante de tudo é bom ser funcionária do Banco do Brasil.</p>
7	<p>Eu acho que os funcionários do banco são todos muito racionais. Eu acho que a gente é muito objetivo e muito racionais. [características mais fortes: objetividade e racionalidade]. Estresse não seria uma maneira de ser, né? Acaba sendo todo mundo estressado, neurótico, cheio de mania... acho que tem muitas manias.. o pessoal fuma, bebe, isso e aquilo. É muita cobrança. [forma de escape]. E uma fábrica de louco. Eu acho que acabaram sendo assim. Acabaram ficando com esta maneira de ser em função das funções, das pressões. Eu tenho isto claro para mim. Não tenho dúvida.</p>
8	<p>É uma cultura de credibilidade, de cultuar os valores. Tudo é credibilidade perante a... Cultura tradicional, conservador, tem credibilidade. A cultura é isto.</p>
9	<p>Seria uma pessoa idosa, conservadora, tradicional, com idéias buscando sempre estar atualizada. Apesar de ter uma cultura tradicional, conservadora, ele vai atrás das coisas novas, procurando se manter atualizado. Eu acho que o Banco do Brasil é uma coisa antiga. Em função do número de anos que tem o banco. Por isso que estou brincando. Pela idade mesmo. Seria uma pessoa idosa, mas com muita experiência, muito ativa. Com muito experiência e com a cabeça buscando sempre coisa nova.</p>

10	<p>Lembrei agora de uma tragédia, uma coisa que me marcou muito. Uma coisa que me marcou muito. Trabalhava aqui um colega de banco, e o filho dele de sete ou oito anos foi arrancar um dente. Era uma coisa muito simples que ia acontecer. E ele deu um problema na anestesia, no consultório. Ele acabou tendo um choque anafilático e veio a falecer. E eu trabalhava com o pai dele. Foi um... acho que isso dá para explicar o que é o Banco do Brasil. Foi um horror. E o que aconteceu? Aconteceu que, na época, foi todo mundo acompanhando. O grupo todo de trabalho se voltou para ajudar. Ajudar dentro do possível. Tentar ver o que precisa, tentar confortar, diante da situação toda. Isto se mostrou uma coisa muito de coração. Não tinha muito o que a gente fazer, mas eu senti assim que pelo menos calor humano ele teve naquele momento. E aquilo deve ter ajudado ele. Existe isto dentro do banco. Existe uma solidariedade. Solidariedade. Uma coisa que dá para ver uma grande família Banco do Brasil. Então, então estava lá, em Santa Catarina, uma época, resolvendo duas coisas na prefeitura. Resolvendo uma questão de um terreno que eu tenho lá. E aí, sem querer, eu e meu marido falamos que era funcionário do banco. Aí, um dos funcionários que estava lá : espere aí, que nosso chefe lá é um ex-funcionário do banco, fale com ele aqui. A gente só abriu caminho. Este funcionário já estava aposentado no banco, trabalhando na Secretaria de Planejamento do município. “Mas vocês são colegas do banco, existe uma urgência...”. Então eu acho que existe uma solidariedade entre os colegas. Mesmo distante. Se tiver perdido, procuro uma agência do Banco do Brasil, porque ali eu falo com os colegas e já... ou mesmo no exterior. Eu vejo que as pessoas quando viajam, às vezes, procuram uma agência só para sentir assim um pouquinho da sensação de estar em casa. Então eu acho que isto é muito forte.</p>
11	<p>A primeira coisa que me vem à cabeça é a questão do horário. Então, por exemplo, ser um profissional liberal hoje, há a flexibilidade de horário. Hoje nós estamos completamente amarrados a ponto eletrônico. Então a questão do horário é uma coisa que me limita bastante. Muitas vezes a gente faz do ponto eletrônico, e vamos para um jantar com o cliente, um jantar com o colega. A gente acaba trabalhando também. A grande vantagem... nosso horário é muito puxado. Na verdade, a gente dorme e respira Banco do Brasil o dia inteiro, 24 horas por dia. O prestígio é uma coisa que eu estava te falando. O funcionário do banco tem um prestígio. Acho que sempre vai ter. Às vezes, as pessoas não sabem nem o que estão falando. Não se sabe o que tem na cabeça das pessoas... A desvantagem é justamente aquela da estabilidade. Dia 20, este cara que não tem o ponto eletrônico, provavelmente ele não tem aquele salário certo dele ali. A estabilidade é a desvantagem que os outros tem. A falta de estabilidade que os outros têm em relação a nós.</p>
12	<p>Elas acham que eu sou banqueira, e não bancária. Bah! Trabalha no Banco do Brasil! Bah, tu és gerente! Então todo mundo acha que eu tenho um bom emprego, que eu tenho um bom salário, que eu estou tranqüila e que eu estou feita na vida. A maioria das pessoas acha isso.</p>
13	<p>Uma das grandes motivações que eu tive foi meu marido que já trabalhava no banco. Ele entrou em 1977 e eu entrei em 1987, se não me engano. Como ele já estava no banco, nós já éramos casados, e eu estava sem emprego. Aí abriu um concurso no banco e ele “quem sabe tu não faz o concurso no banco?”. Eu pensei que nunca ia passar num concurso no banco. E meus familiares também disseram isso. Ia ser uma loteria, sempre foi... “Bah, ela nunca vai conseguir passar”. Pode ser que dê zebra e passa. E aí deu zebra e eu passei. Então na época, eu precisava do emprego. Eu não era formada. E o que me levou além da motivação do meu marido foi a questão da estabilidade, da CASSI, da PREVI, fundo de garantia. A estabilidade que tem assim este emprego. Meu marido disse que sabia que eu ia passar. Foi uma comemoração geral. Foi muito comemorado. Todo mundo gostou.</p>
14	<p>Na época, eu trabalhava na compensação. Uma coisa que não sei se seria lição de vida, mas eu me lembro que lá tinha que ficar no Natal e Ano Novo somando cheques.. tínhamos que fazer a última compensação. Então assim, eu lembro que a gente ficou o Ano Novo uma vez. Ficamos trabalhando. Aquelas coisas assim: se precisar ficar no banco, fica até... Então, aquilo ali. Eu vesti a camisa do banco. Você acaba defendendo de qualquer jeito. Uma coisa que eu aprendi muito foi o trato com as pessoas. Este relacionamento com as pessoas de respeitar as diferenças. De respeitar. Não que eu não soubesse. Desde da senhora do cafezinho até o guarda, até o gerente, superintendente. Foram várias lições de cidadania depois que entrei no banco. O banco me ensinou muito isso. Na verdade, esta cultura do Banco do Brasil estava na minha cabeça muito presente, em função de ter familiares: marido, cunhado, sogro já trabalhando. Esta cultura Banco do Brasil já era muito forte na família. Ninguém me disse como eu tinha que me comportar. Eu mais ou menos já sabia. Era dedicação ao banco. Os valores eram de se dedicar ao banco, chegar na hora certa, fazer o que tem que fazer, cumprir as instruções.</p>

15	<p>Das piores recordações, uma eu já falei na 10. Eu acho que uma recordação ruim que eu tenho do banco foi aquele período que a gente passou 30 dias de greve no ano passado. Eu nunca imaginei que uma instituição como o Banco do Brasil deixasse o banco à deriva como deixou. Na verdade, nós fomos manipulados pelo sindicato para manter greve. Se não fossemos pelo sindicato, seria por outro grupo. Essa é uma recordação que me machucou muito dizer, aqui no dia-a-dia, trabalhando pelo cliente, buscando pelo cliente, fazendo isto e aquilo, fazendo trabalho de formiguinha fazendo negócios...E aí o banco deixou 30 dias e parece que foi muito bom para o banco. Alguém parece que queria o contrário. Foi muito ruim saber que tudo aquilo parece que não vale nada. Todo aquele nosso trabalho diário. Se a gente passou 30 dias de greve sem que ninguém fizesse nada. Foi uma recordação muito ruim. Foi bem recente e foi muito ruim. A agência parou. É a segunda pior recordação, com certeza. Acho que tinham que ter feito alguma coisa. As melhores recordações... os cursos que a gente saía para fazer. Curso em Bento Gonçalves, curso em Canela. Aí realmente...além do curso, o conteúdo programático dos cursos. A gente se reunia, conhece os colegas de tudo quanto é lugar. Curso é muito bom. As melhores são as amizades que a gente faz dentro do banco, que muitas delas acabam saindo fora do âmbito do banco, do círculo do banco. Amizade, amigos, lugares que conhece.</p>
16	<p>Eu acho que sim. Deveria ser o banco que os clientes ainda tem aquela... Trata bem os clientes. Na verdade, o Banco do Brasil somos nós. Somos nós atendendo o cliente. Isto que eu entendo. O banco está lá disponibilizando vários canais de comunicação com o cliente. Em termos de tecnologia eu acho que está super avançado, super competitivo. Acho que o banco oferece vários produtos que atendem as necessidades do cliente. Acho que é competitivo neste sentido. Agora os custos das operações banco-cliente são altos. O custo de uma conta bancária, o custo do bando é alto para o cliente. Tanto é hoje: qual o setor dá lucro parecido com o setor bancário? Nenhum. O setor produtivo da economia, produtivo, nenhum. A agropecuária olha como é que ta. E o banco cobra uma tarifa astronômica. O banco trata bem, oferece várias linhas de crédito, reconhece isto, mas a um custo alto. O banco trata bem os clientes e é muito importante isto. Colocando as linhas de crédito à disposição, o que o cliente precisa, o que o cliente vai atrás. Eu acho que não tiver o tratar bem, o serviço.. Porque o produto que o banco tem na prateleira é muito semelhante. A diferença está no atendimento. É onde entra as pessoas. É o tratar bem envolvendo as pessoas. Acho que a diferença do Banco do Brasil é este tratamento. Tem gente que gosta de ser atendido pelo Banco do Brasil. Isto eu sinto. Sinto que há este reconhecimento. Porque os produtos, na verdade, são muito semelhantes. Aquilo que ele não tem hoje, semana que vem ele já tem. Se o banco lançar um produto que o outro não tenha... acabam ficando iguais. Mas o tratamento, o diferencial é o atendimento. Este é o diferencial do banco. Eu acho que todo mundo reconhece esta necessidade. Nem todo mundo consegue tratar como deveria em função da sobrecarga. Atender todos os telefonemas, todos do banco, ... a gente tenta, mas reconhece a importância. Isto está bem claro. Se a gente não trata melhor é por falta de condições, de tempo, muita demanda, falta de gente, outras coisas.</p>

17	<p>É claro que o Banco do Brasil é muito importante para o nosso país. Ele ainda faz o papel social que muitos bancos privados não fazem e não fariam. É importante porque tem uma função social que ele tem que cumprir. Esta função social é promover o desenvolvimento de diversas regiões do país. Do Acre, Amazonas, Nordeste até o Sul aqui. O que tem a cara do Brasil dentro do banco? O Banco do Brasil é um banco que tem em tudo quanto é lugar. Não é um banco popular, mas ele está em tudo que é canto no Brasil. Ele está em todo o lugar. A cara do Brasil é isto aqui oh: [quadros na parede de figuras do Brasil] .Este folder aqui. Mostra várias regiões. Aqui tem São João, Rio de Janeiro, Bumba Meu Boi, Carnaval. Ele é acessível, eu não diria popular. De fácil acesso, a gente encontra dentro do banco... acho que um banco acessível a todos e em todos os lugares. Talvez não seja popular. Popular seria mais ainda. Acho que é acessível a todas as partes da população brasileira. O Brasil que você percebe no banco é essa... tudo o que está ocorrendo na mídia. Hoje mesmo tem num jornal que o Ministério Público está investigando o Banco do Brasil nesse rolo todo aí, da corrupção. Esta uma coisa que me deixa muito triste. Espero que a gente não seja visto com esta cara também. De corrupção. As brincadeiras já estão acontecendo. “ah, é aqui que eu ganho dinheiro”. É uma coisa completamente fora daqui mas que fica essa coisa. Eu acho que já está prejudicando tudo. Quem tem o mínimo de informação vê que nas revistas e nos jornais está aparecendo o banco. A PREVI também está aparecendo. Isto prejudica muito o banco. Isto abala na questão da credibilidade construída há muito tempo. Isto é uma coisa bem delicada. O banco está sendo bastante citado nestes escândalos. Eu acho que por enquanto isto não está atrapalhando porque está muito localizado em Brasília. Mas eu acho que diante deste fato, nós funcionários temos um tema muito sério para a gente fazer. Que é de trabalhar mais na ética do banco. Há necessidade de passar a ética e a cultura que está muito mais na gente. E passar para os novos esta mentalidade que sempre houve no banco. Diante disso, é importante que a gente cuide este outro lado. Preservar a imagem.</p>
18	<p>A função do banco é promover o desenvolvimento. Tem a questão agora da responsabilidade social, que é promover o desenvolvimento das regiões mais carentes. Achar uma viabilidade para o negócio. Seria promover o desenvolvimento, das regiões menos favorecidas até as mais favorecidas. Eu acho que o banco desempenha bem estas funções sim. Ele põe produtos na prateleira que atendem isto aí. Só que eu acho que a demanda está maior que a capacidade do banco. O que a gente tem de operações de crédito por fazer, e perspectivas de negócios a tocar... a gente não dá vencimento. Tem muita coisa. Eu que trabalho na pessoa jurídica. Tem muita coisa, tem muita demanda. Uma linha de crédito que a gente faz para uma empresa. Uma renovação de um parque de máquinas de uma empresa ou um veículo utilitário. Tudo isso vai promover desenvolvimento e vai acabar gerando emprego. Vai acabar movimentando a economia. Esta gestão do micro para o macro é através da linha de crédito, vai desenvolvendo, vai viabilizando a empresa, capital de giro e vai crescendo. Você faz a rodo girar mais ou menos por ali. Muito mais na pessoa jurídica do que na pessoa física. Outras funções: hoje é um banco que está no mercado aí para dar lucratividade também. Além da função social ele tem que dar resultado como um banco privado. Tem que mostrar viabilidade.</p>
19	<p>Eu nem sei porque que eu acho.. A Caixa Federal, como banco, eu acho que se assemelha muito ao Banco do Brasil. E organizações que eu acho que lembram o banco são assim a Petrobrás, o Banco Central, alguma coisa assim. A Caixa Federal eu acho que parece porque as atividades que a gente faz são similares. Os produtos são semelhantes e envolvem a questão social também . Na questão de remuneração, de cargos, é tudo muito parecido. Por isso que me vem em primeiro lugar a Caixa Federal.</p>
20	<p>Outro banco seria a Caixa Federal. Para comparar eu teria que ter mais conhecimento de outra instituição brasileira. Por exemplo, o Banco do Brasil e o Banco Central. Eu sempre penso por causa do dissídio em setembro de quanto que ganhou a Petrobrás, o Banco Central. Sempre foi meio um sinalizador para o banco em termos de remuneração, de meta. Até a gente tem uma equiparação com o Banco Central. Há muitos anos atrás nós ganhamos até há uma ação que rola na Justiça para uma equiparação de uns 40% entre o Banco Central e o Banco do Brasil. Então sempre tem assim uma comparação. Mas eu acredito que o funcionário é bem melhor remunerado. Inclusive o nível de exigência do concurso, de requisitos é nível superior para o Banco Central. E para o Banco do Brasil é segundo grau completo. Eu vejo que o Banco Central, a gente imagina, que sejam salários mais elevados que o do banco. A promoção dos funcionários. Viajam bastante. [Hoje no banco a grande ansiedade é a questão salarial. Não tenha dúvida. Os funcionários, em sua maioria, estão endividados.</p>

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de	Nível Hierárquico
---------	---	---------------	------	-------	--------------	------------	------------	--------------	----------	-------------------

4	<p>As pessoas de fora pensam que o banco paga os melhores salários do mercado, que os funcionários do BB estão bem de vida, são todos ricos. Ainda pensam que o banco é o que oferece as menores taxas de empréstimos, de juros. Que é ainda o banco que se preocupa com o social. Quando as pessoas pensam em um empreendimento que vão começar, pensam e procuram o banco. Eles acham que eles vão chegar aqui e a gente vai mostrar o caminho, que o BB está voltando pra agricultura e a gente vai dizer o que tem que fazer. E aí, fica até um pouco frustrado, porque chega aqui e a gente diz que não é bem assim, vai dizer apenas os documentos que ele precisa e eles esperam um pouco mais. Eles acham que o banco tem o papel que o SEBRAE, por exemplo, tem. Às vezes, a pessoa chega aqui muito iludido e a gente acaba colocando ele na realidade. [...] A gente tem esse papel também, não dá para iludir as pessoas. O banco é preocupado com o social, mas também tem o lado do mercado. A transparência também, tem que ser tudo dentro da lei, das leis do banco. Em relação às taxas, juros, comparando com os outros do mercado, o banco ainda é o que tem as melhores taxas de juros. O que deixa a desejar é um pouco a parte de seguro, que é caro e as pessoas vão pelo preço, não adianta tentar vender a marca. Nessa parte, a gente deixa um pouco a desejar. O banco ainda é mais conservador, tem uma análise de crédito, não dá para fugir muito daquilo. Nessa área, o banco é muito conservador. As pessoas de dentro, se pegar pelos funcionários mais antigos, que o banco já foi muito melhor. Era melhor em relação à remuneração, mas em termos de tecnologia e mercado, isso o banco melhorou e muito. No geral, as pessoas aqui de dentro pensam que é uma ótima instituição para se trabalhar, mesmo com a questão do salário. Na verdade, são poucas as pessoas que saem do banco para outras instituições. As pessoas buscam outros cargos dentro da própria instituição. Os novos, a gente nota, que estão procurando mais os órgãos internos, eles querem sair das agências. Eu acho que isso ocorre um pouco por parte da motivação, de acharem que não são aproveitados no cargo, reconhecidos na qualidade, dentro da agência. Muitas pessoas buscam sair do atendimento, estavam estressadas. Acham que não são bem aproveitados. Eu acho que deveria estimular a rotatividade, aqui tem dentro do setor. Rotatividade entre setores não há. Eu acho que o banco tem que estimular um pouco isso.</p>
5	<p>Eu acho que, com a vida, aprender a ouvir as pessoas. Tentar entender o que elas estão querendo, precisando. Em relação aos clientes. Com os colegas você aprende tanta coisa. Com colegas você aprende a ir atrás das coisas que tu quer. Perseverança, força de vontade. Os colegas estimulam a crescer no banco, como lidar com os superiores e tal, saber defender seus pontos de vista. Isso você aprende bastante com os colegas. Responder com firmeza, a ir preparado a responder. Dar respostas convictas, se não souber, não diga que não sabe, peça um tempo para rever.</p>
6	<p>Eu me sinto bem, me sinto honrado. Eu sinto porque muitas pessoas tentam entrar no banco e não conseguem. Eu penso que eu fiz o concurso e passei. Teve milhares de pessoas que tentaram entrar, eu sou uma das que consegui e estou aqui até hoje. Trabalhar em uma instituição que é bem reconhecida no mercado. Valorizada, pelas pessoas de fora. Valorizam os funcionários do BB. Você vai à uma loja, um crediário e não tem problemas. Eu gosto de mostrar que eu sou funcionário do banco. Isso me faz sentir bem.</p>
7	<p>Acho que a simpatia. Outra coisa, eu acho, é a empatia que os funcionários têm de se colocar no lugar dos outros. Tranquilidade no trato com os clientes. É o que eu estou me lembrando, acho que é isso. É o que vêm à cabeça olhando os colegas como um todo.</p>
8	<p>Cultura do banco... É uma instituição séria, honesta, preocupada em atender as necessidades dos clientes da melhor forma possível. É uma empresa preocupada com o social e muito preocupada em mostrar ao seu público que é uma empresa que não está envolvida com corrupção. O banco está preocupado com isso. Está preocupado com a imagem de uma empresa não corrupta. Conservadora. Acho que é isso. Eu acho que é uma cultura conservadora, por causa dos funcionários mais antigos, que são, de certa forma, mais conservadores. É uma cultura conservadora, honesta e preocupada com o social. Eu acho que os funcionários novos, em relação ao conservadorismo, estão mudando essa cultura. Estão dando uma cara jovem ao banco, de arriscar um pouco mais, procurar ascensão um pouco mais rápido, na forma de cumprir as metas, buscar inovações, agilidade no atendimento. Os antigos tem certas restrições, são mais conservadores. Essas restrições são devido à maneira com que essas pessoas foram formadas no banco. Os funcionários mais novos entram com uma outra visão do mercado. E, de certa forma, são influenciados pelos antigos, mas não da forma como antes.</p>
9	<p>Seria uma pessoa íntegra, honesta, seria, confiável. Preocupada em ajudar as pessoas. Seria uma pessoa boa.</p>

10	Tanta coisa... Teve uma coisa que aconteceu com um cliente. O cara leu o extrato e viu lá: CDC informática. E ele queria financiar uma televisão, mas Tv não é informática. Mas ele dizia: como não, a Tv informa! Para você explicar para ele que não tinha, teve que ter certo cuidado, era uma pessoa humilde. Para explicar isso, foi triste. Teve também a vez que um cara quis financiar a máquina de sorvete (R\$10.000,00) e ganhava um salário mínimo. A idéia dele era descontar o valor da máquina todo mês do salário dele. E ele poderia sobreviver com o que ele iria fazer. E a gente preocupado com o bem-estar dele e tal, porque não poderia financiar a máquina. Ele tinha visto no jornal essa parte do PROGER, do PROGER informa. Ele vendo isso, veio procurar o banco. Mas não podia, não podia porque ele não tinha garantias. E a gente acabou convencendo ele que ele não poderia financiar uma máquina dessas. E a idéia que ele estava.
11	Eu posso falar das vantagens, realmente a estabilidade, os benefícios que a empresa oferece em termos de plano de saúde, cesta de alimentação, a própria previdência, prestígio. As pessoas vêem os funcionários do banco como uma pessoa que pode ter confiança. As desvantagens.. tem a parte do salário e essa parte de ser um pouco mais demorado a ascensão, o crescimento. A movimentação do quadro e a questão da empresa ver as suas qualidades, o que o funcionário pode oferecer. O que eu acho, e meus colegas também, é que ainda existe muito no banco o QI, você tem que conhecer alguém que indica, um gerente, alguém lá de cima. Eu acho que tem muito isso ainda. Tem coisa que é transparente, mas por exemplo, essa prova que teve para o MBA... Por que demorar tanto para dar o resultado da prova? Dizemos a prova no final de agosto. Já era para ter saído sexta e agora só em outubro. Mas está em época de greve, é um meio do cara ser punido depois. Ele fez greve, ele vai ficar sem a bolsa depois. Então, o banco, consegue exercer uma influência muito grande sobre os funcionários, é uma grande instituição. Voltando ao QI, eu sei que aconteceu, que tiveram que tirar o nome porque já tinha uma pessoa indicada para o cargo. E, ele podia concorrer à vaga. E teria que privilegiar aquela pessoa. Saindo uma pessoa, ela estaria entre os vinte. E o gerente vem falar que, quem sabe não é o momento. E a gente fica chateado. A pessoa teve que tirar o nome. O resultado é maquiado, você vê que aqui no banco algumas coisas são maquiadas. A pesquisa de satisfação do cliente é maquiada, porque você induz o cliente a responder. Você está induzindo o resultado. É o que acontece com os cargos, não sobem as pessoas mais competentes, sobem as pessoas indicadas.
12	As pessoas acham que a pessoa que trabalha no banco tem condições para isso, é uma pessoa inteligente, que tem méritos por ter passado em um concurso e tudo o mais. E tem aquela parte de achar que eu ganho bem, que vou ter uma bela aposentadoria, que estou feito na vida. Tem a parte da estabilidade, de não ter que procurar outro emprego, que todas as oportunidades eu vou ter no banco. Hoje, eu não saíria do banco. E não olho para outro emprego, porque não me interessa sair do banco. Eu gosto de trabalhar no banco e penso que vou ter mais oportunidades futuras. Se não chegou a minha hora ainda, daqui a pouco a oportunidade aparece.
13	Bom, o que me motivou a entrar no banco foi a questão da estabilidade. A questão dos familiares dizerem para ir para o banco, que eu iria ganhar muito bem. E o que eu pensava era na minha carreira, eu já estava fazendo o curso de administração, poderia aproveitar esse curso muito bem aqui dentro. Eu acho que estou aproveitando e acho que nessa parte o banco está estimulando a fazer cursos, como MBA, se especializar. Estimula a especialização, mas na correia do dia a dia, é dada preferência ao cumprimento de metas do que, de repente, treinar as pessoas.
14	Olha, acho que o que a gente aprende muito aqui é a questão do coleguismo. E tem muita coisa para aprender ainda, em relação ao trabalho. A questão da roupa, para usar roupa discreta, etc. Essa parte que eu falei do feedback, de perceber mais como são os colegas. Uma coisa que eu noto também é a nossa comunicação com órgãos externos, com outros colegas.às vezes é complicado, você liga para um setor de varejo, porque você está com alguma dúvida, e os colegas são bem ríspidos, mandam olhar no LIC. O coleguismo é só na agência. Fora, é difícil encontrar pessoas assim. Você sente essa rispidez. Algumas pessoas lá... parece que eles estão com milhares de coisas para fazer e não podem te atender naquele momento, sua ligação acaba se tornando uma coisa inoportuna naquele momento, quer se livrar logo da pessoa. Não tem uma pessoa que te ajude nisso. Manda olhar no LIC, procurar no LIC. E o LIC é confuso, tu tá lendo um link e ele já te remete para outro, aí outro, outro, outro. Você acaba se perdendo. Acaba se tornando muito extensa, tem coisa que ele manda tu fazer e tu faz errado. É bem operacional. Ele manda tu fazer uma coisa e quando tu vai fazer, não dá certo. Aí, tu não sabe a quem recorrer e acaba tendo que inovar. E se der, deu. O LIC é confuso na escrita, de repente poderia ser mais objetivo, confunde. Gera dupla interpretação. Cada um entende de uma forma.

15	Ruim, assim... eu posso dizer que a greve do ano passado. Teve uma época que nós ficamos bem apreensivos, porque não saía nada, o banco não se pronunciava, não ouvia notícia nenhuma. E, para mim foi a segunda greve. Na primeira, em uma semana de greve, já veio aumento, não sei o que. Daí na segunda... Boas recordações que eu tenho são das festas de final de ano. As duas últimas que tiveram, não da agência, do banco mesmo, foram muito boas mesmo. Daí me deu orgulho. Foi bem legal. Música e festa. Poxa, muito legal, me motivou bastante. As confraternizações, tanto da agência como do banco. É até um meio de conhecer o pessoal, conhecendo os colegas, que são parceiros.
16	Eu acho que trata bem sim, os clientes. Pra mim, a importância disso é vital, a concorrência hoje é vital. Se não tratar bem, o cliente vai para o concorrente. A gente procura tratar bem, atender bem, atender dentro do possível o que estão precisando. Para o banco é de suma importância. Às vezes, o que deixa a desejar é aumento de tarifas, coisas assim, que poderiam ser mais divulgadas. Até a gente é pego de surpresa, vai descobrir junto com o cliente. É desagradável. É o caso dos 0,50 centavos na cobrança do cheque de valor abaixo de R\$ 40,00. Isso é complicado. Trata bem, mas devia divulgar um pouco mais as tarifas e elas deveriam e podiam ser mais baixas.
17	Pô, o banco, com certeza, é importante. Pela questão do social mesmo, o banco está voltado para a agricultura, pro pequeno agricultor. Preocupado também com o setor informal da economia, preocupado em ser um banco completo, atende todas as necessidades de todas as classes. Acho que é importante para o país. O que tem a cara no Brasil... Eu acho que, o que eu vejo, a cara do Brasil é o povo estar sempre na luta, sempre se superando, apesar das dificuldades, está sempre buscando uma alternativa para a sobrevivência. O banco tem isso, a gente está sempre se superando, a concorrência é forte e apesar disso, negociando para trazer contas, seguros e produtos para cá. Tem uma concorrência de certa forma desleal, os bancos oferecem mais do que a gente pode estar oferecendo dentro das regras. Tem um pouco a cara do Brasil dentro do banco, essa é a cara boa. A cara ruim, acho que não tem. Não vejo nada de ruim que se reflète aqui, não consigo pensar em nada de ruim que reflète aqui. Acho que é isso. Ah, tem a história do QI, tem muito isso... os apadrinhados do Severino. Tem muito isso na política. Pessoas que vão para cargos de empresas públicas porque são apadrinhados de determinado político. Isso, de certa forma, ainda tem no banco. Mas eu acho que não seja forte, mas existe ainda. Eu quero acreditar, às vezes, que isso não existe.
18	No geral, desempenha bem as suas funções. Funções e atividades seriam oferecer crédito, né? Seguridade, previdência, capitalização, consórcio. Acionistas, investidores e contempla o papel social ainda, fortalecer a economia, ajudar a todos no país. Os papéis de mercado e social, de desenvolvimento do país, não são conflitantes, eu acho que é um diferencial do banco. Acho que alguns clientes estão preocupados em saber onde o banco investe os recursos. A gente sabe que o banco faz, que podia mostrar mais para a sociedade. Poderia divulgar mais. Existe, mas não é divulgado. Poderia mostrar mais esse lado social, nas propagandas, sem esquecer desse lado do mercado.
19	Pô... Acho que, não sei porque não conheço muito, mas algumas que pareçam sejam as instituições públicas. E essa cara que o banco tem de pessoa pública, de instituição pública. Uma característica de instituição pública é a forma como você entra no banco. Mas, quando começa a trabalhar aqui, internamente o banco age como uma instituição privada, buscando o lucro, cumprimento de metas. Age como instituição privada, mas ainda tem cara de instituição pública. Pelo tamanho da instituição, algumas coisas são difíceis de mudar, são demoradas. Acho que não sei uma outra instituição ou organização que se pareça com o banco.
20	Com outros bancos, tem a questão assim, o banco oferece as melhores taxas de empréstimos, de juros, tarifas bem competitivas. Agora, o que eu acho, é que o marketing do banco é muito modesto, digamos assim. Os outros bancos são mais agressivos. Em ligar, no tele marketing, para ligar para clientes novos e oferecer e também na mídia. Acho que, as campanhas do banco, as últimas campanhas de marketing, eu não sei o que eles queriam passar. Tem que mostrar, faz uma propaganda dos produtos que tu tem, as qualidades deles. As campanhas de marketing acabam não atingindo os objetivos aos quais se propõem. Quer mostrar que é uma empresa séria, mas tem que mostrar os produtos que o banco está oferecendo, que são bons mesmo, ressaltar as características deles. A concorrência é forte, coloca força nisso. O Itaú faz publicidade na novela direto. Imagina, sempre naquele horário falando que o Itaú é feito para você. A pessoa fica com isso dentro da cabeça. A do banco, fica falando do valor disso, o valor daquilo, e o cliente não está entendendo nada do que quer dizer. É muito bonito, mas a idéia não atingiu a parcela da população que é humilde.

7	<p>Eu via isso antes, hoje eu já não estou vendo mais isso. As pessoas são muito variadas. As pessoas que estão entrando no banco, hoje, são muito diferentes do passado. Hoje, eu não vejo características comuns. Antes, as pessoas eram muito mais comprometidas com o banco, o banco era muito mais importante para elas. Hoje, eu não sinto mais isso. As pessoas ainda vestem a camisa, mas eu acho que aquele amor pela empresa não é mais como era. Hoje não é mais. Antes, um funcionário do BB pensava mil vezes antes de sair do banco. Hoje, pensa duas vezes, porque as coisas são mais difíceis, não ganha bem. É venda, venda, venda. Antigamente, eram mais ligadas ao banco, as pessoas tinham um vínculo muito mais forte com o banco. A gente sente isso, na década de 80, as pessoas eram muito mais ligadas ao banco. As pessoas da minha época defendem muito o banco, apesar de estar ganhando muito mal, defendem muito o banco. Isso você não vê hoje. Aqui, é simplesmente um meio de trabalho para eles. Eu acho que, talvez porque o banco entrou mais no mercado e tal, concorrência. Vieram um pouco de pessoas que já estão no ritmo, não tem tanto tempo para estar junto com as pessoas, como a gente era no passado. Eu acho que isso, olha, o mercado é muito diferente. O problema, eu sinto, é que perde um pouco a identidade. A identidade dos funcionários do BB. As pessoas são funcionárias até o momento em que elas quiserem ir embora. Antes, o cara não saía do banco para ir para qualquer lugar, fácil. Eu acho que o banco vai perder essa identidade de funcionário do BB, do funcionário passado.</p>
8	<p>Complicada essa pergunta. Eu via, no passado, o BB como um banco que se preocupava muito com o aspecto social. Hoje tem muita coisa ainda nessa parte social, tem muita coisa na parte de agronegócios, que eu acho que é uma parte que é o papel do BB. Só que, eu acho que hoje, o banco quer ser também comercial. A cultura do BB é uma cultura parecida com a dos outros bancos. Ele quer ganhar um número de clientes no mercado e vender seus produtos. Eu acho que é isso aí. A cultura mais comercial começou a mudar de uns dez anos para cá. Lá por volta de 94/95, eu noto uma mudança, já. O banco passou a mostrar para o funcionário que eles tinham que ser vendedores. Então, quer dizer, que somos mais vendedores. O banco, hoje, é isso. Ele quer conseguir resultados, lucro. E conseguiu. Só que mudou a cara do banco. Mas, por outro lado, essa mudança tem uma coisa muito boa. Ele começou a se importar mais com o cliente, que ele não se preocupava tanto. Antes, o cliente procurava o BB, o banco do Estado. Hoje, o banco enxerga que ele precisa do cliente. Ele vai atrás do cliente e tenta tornar ele fiel. Essa mudança foi boa. Era chamado do banco tradicional, o banco burocrático, difícil de se trabalhar. Hoje, não. As pessoas trabalham no BB como em qualquer outro banco aí. Hoje, o banco é mais acessível, o cliente sente que tem acesso ao banco mais fácil.</p>
9	<p>Olha, se fosse uma pessoa, é difícil. Uma pessoa a gente põe sentimento e nenhum banco, nem o BB tem. O banco, comparado a uma pessoa, seria competitiva, agressiva. Uma pessoa, para mim, tem que ter sentimentos. O banco, para mim, hoje, não está preocupado com essa parte. Ele só está preocupado com resultados. Agressividade, competição, concorrer no mercado. Eu acho que todos os bancos, hoje, não se preocupam muito com os outros, por mais que faça e fale. Essa preocupação com o ser - humano, o banco comercial não tem.</p>
10	<p>Eu não tenho nenhuma história que possa explicar o que é o BB. Eu realmente não tenho. Tragédia, sim, porque o nosso salário... é uma grande tragédia.</p>
11	<p>Vantagem, eu recebo todo dia 20, o banco não falha. Você tem o seu salário garantido. Agora, antigamente, tinha muito mais vantagens. Hoje, não tem tantas. Os amigos, às vezes, ganham mais que a gente. Esse prestígio, não tem mais. Desvantagens, eu acho que o banco não priorizou, principalmente, os seus comissionados, em termos de planos de cargos e salários. Eu acho isso uma desvantagem. Eu conheço pessoas que estão em cargos abaixo que a gente e, ganham mais que a gente. Isso em outras empresas. Isso é uma mudança que eu vi no tempo. O que era vantagem começou a ser desvantagem. Em relação ao plano de cargos e salários, o banco tem que fazer uma revisão.</p>
12	<p>É como eu falei antes. As pessoas de fora acham que o BB é uma empresa que paga muito bem. Na cabeça das pessoas tem isso, tem essa visão. E é um engano.</p>
13	<p>O que motivou, eu já falei, foi o salário, as condições de trabalho e o plano de carreiras. Os familiares, que eu me lembre, falavam que era um grande emprego, um ótimo emprego. O que eu pensava era exatamente isso, ter condições melhores, ganhar mais, ter coisas que você precisava... a família.</p>
14	<p>Acho que a primeira lição que o BB me deu foi trabalhar de maneira honesta. E, para mim, eu não sei se foi o banco que me ensinou, mas eu sempre tive, lealdade com os colegas. Isso eu acho fundamental.</p>

15	A melhor coisa é ter colaborado para o crescimento do BB, pois você tem papel nisso. Outra coisa melhor é vínculo de amizade criados no BB. As piores recordações, eu acho, a mudança da cultura por exigências do mercado, você passar a ser vendedor. Uma pior recordação também são as medidas para prejudicar a aposentadoria.
16	O BB trata bem dos clientes, isso é óbvio. No mercado, o BB sabe que só terá resultados com excelência no atendimento, buscando fidelizar o cliente. O banco, hoje, tem que fidelizar o cliente. Para mim, para nós, isso é muito importante, porque você começa a ver o cliente como pessoa. E, ao mesmo tempo em que você está dando bom atendimento, você também está gerando bons resultados.
17	Sim, o BB ainda é muito importante para o país, pois é a primeira opção forte no âmbito rural. O banco é forte. É um banco forte. O pessoal procura o BB. É ele que ainda fomenta a economia, sustenta a economia de pequenas cidades rurais. Agora, o que tem a cara do Brasil, eu acho que é essa busca, vai atrás dos produtos rurais, alimentos. Essa tentativa de dar condições para as pessoas trabalharem, ter condições de vida. O Brasil não é feito de grandes centros, ele é baseado na agricultura. Agora, no mau sentido, eu não vejo nada, tem só essa coisa do brasileiro, da brincadeira. O brasileiro gosta de levar vantagem em tudo, no bom sentido, no sentido da brincadeira. Hoje o BB também quer levar vantagem, fazendo as coisas honestamente, é claro. Ou seja, quer ter lucro, quer levar vantagem naquilo que está fazendo.
18	Eu acho que, no geral, desempenha bem. Desempenha bem. Só, que eu acho que o BB poderia ajudar mais a população do Brasil, no âmbito social. Poderia. Não estar preocupado somente com o comercial, se preocupar também com o social. O banco perdeu um pouco do lado social. Hoje o banco é comercial. Comercial. Quando o banco é mais social, muitas vezes, prejudica o lucro. Esse papel do banco está mais atrelado à comunidade, ajudar a fomentar a economia da região. Na cidade de São Paulo, por exemplo, você só enxerga essa visão comercial do BB, não tem esse aspecto social. Aqui, a realidade é outra da encontrada no interior de São Paulo. A nossa realidade, aqui, é que o BB desempenha a função comercial. Ele é um Bradesco, ele é um Itaú, ele é um Santander. E, a minha visão de BB, é que ele deveria estar mesmo preocupado com esse lado social. De repente o banco está fazendo isso fora da grande São Paulo, mas a gente não sabe. Mas o nosso foco é de banco comercial.
19	Com outras instituições... Eu acho que com outras instituições, não muda nada entre uma e outra. O Bradesco, o Itaú... São bancos comerciais voltados para resultados, para dar lucro. E eu acho que isso também acontece no BB.
20	O BB, às vezes, tem taxas mais atrativas que os outros bancos, os produtos são muito atrativos. Eu acho que os produtos oferecidos pelo BB são melhores que os oferecidos por outras instituições. O BB tem a preocupação, o jeito, a cara de fazer a coisa certa, a coisa séria. Tem muito essa imagem. O BB não engana as pessoas. Ele tem mesmo essa cultura de fazer e manter as coisas certas. Só que o BB é tão agressivo quanto os outros bancos, no que diz respeito à busca de resultados, cumprimento de metas. É bastante agressivo. Mas, eu acho que ainda é mais transparente que os outros. O BB passa isso. Ele é honesto, franco, mostra aquilo que realmente é.

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
	11	Patrícia	Fem.	50	Casada com filhos	Interior de Minas Gerais	Em São Paulo há 26 anos	Superior Completa: Engenharia	27	Administração
										Gerente de Administração em Exercício
1										É a minha realização. O caminho que foi direcionado pela família, e eu gostei muito. E eu gosto do Banco porque eu fiz a minha vida aqui, com os colegas... Tive meus filhos, junto com minhas colegas de trabalho... é uma família. Eu sinto que o Banco do Brasil é uma família mesmo. Esse é o meu sentimento, se eu tivesse que explicar a alguém o que é trabalhar no BB, eu diria que é uma grande família, pelo tempo que você passa, ajuda do banco em diversas fases da minha vida, só deu pra ter paixão pelo banco. Eu me realizo muito, e acho a instituição sólida, esse tipo de coisa.

2	<p>A princípio foi direcionada pela minha família, pelo meu pai, meu avô era do banco, meus tios do banco, meu pai me direcionou. Não era minha intenção ir para o BB, eu estava estudando para fazer engenharia, ele me direcionou e depois que eu passei foi aquela festa, eu comecei a faculdade, parei, só agora eu terminei. Eu me dediquei ao BB. Eu não me arrependo de ter entrado no banco. Eu sou muito do trabalho, eu gosto muito de trabalhar e gosto muito do que eu faço no banco, das vendas, de tudo. Agora são só as vendas, mas antigamente não era. O que eu tenho um arrependimento é que eu sempre fui muito dedicada ao trabalho e a parte de relacionamento, talvez, que tenha me bloqueado na carreira, porque eu sempre me preocupei com o trabalho e um pouco menos com a parte política que existe no banco, que hoje eu vejo. Hoje eu vejo que muitos colegas subiram de carreira bem mais rápido que eu, porque enquanto eu trabalhava eles faziam uma política. E eu não perdia muito tempo, eu só fazia, tinha minha obrigação de fazer, era operacional, querer acertar, preocupação com o cliente, com o nome do banco. Antigamente tinha aquele negócio assim, não era tão informatizado. A gente fazia para mostrar, fazia na unha para não fazer feio diante do cliente, eu peguei muito disso do banco também. Em relação ao crescimento por amizade, por politicagem, eu acho que faltou, pra mim, eu saber fazer o meu lado. Na minha opinião, na minha carreira, hoje. O que eu vejo muito são pessoas em posições em que eu acho que eu tenho conhecimento, e poderia estar em posição melhor. Não que eu tenha perdido tempo, mas eu fui muito de trabalhar, de fazer, e hoje em dia... eu falo isso para os meus filhos. Eu sempre fui disponível ao banco, eu sempre fiz mutirões, e eu acho que eu não soube deixar transparecer ou talvez meu trabalho tenha ajudado muita gente a subir e eu fiquei ali. Eu não tive essa inteligência de fazer o lobby. Então, o que falo para os meus filhos hoje: vocês podem ser dedicados, devem fazer o serviço bem feito, mas parem um pouco e mostrem para quem está acima o que você está fazendo. Não precisa mostrar pra quem está do lado, mas tem que mostrar para quem está acima o que você está fazendo. Eu acho isso importante.</p>
3	<p>Eu acho que o banco é correto, ele é mediador do sistema financeiro. Essa segurança que o BB tem, ele não abusa na cobrança de coisas dos clientes, ele é muito correto para cuidar das contas. A segurança do banco, eu acho a melhor coisa. E o funcionalismo também, o funcionalismo é muito profissional, eles são de confiança, são capazes de, várias épocas... Eu peguei uma época que deu um problema nos fundos de investimentos. Clientes de tudo o quanto é banco iam ao BB para saber o que estava acontecendo, saber o que era... confiavam na gente. O que a gente fala para eles, a gente tem credibilidade. O povo confia muito no BB e isso é muito forte no banco. A confiança, e eu sempre falo... eu sempre insisto nisso com o cliente. O posicionamento da gente diante do cliente sempre foi transparente, essa parte eu acho muito importante. Eu sempre senti isso. As piores coisas do banco, eu acho.... eu acho que a máquina é muito grande. Eu acho que as decisões são muito demoradas, que as orientações.... por exemplo, clientes e até os colegas comentam que o banco “tal” está fazendo isso, o banco “tal” está fazendo aquilo...e o BB demora....E eu digo não, não. O BB é estratégico. Se o BB entrar no mercado pra valer, não existe outro banco. Eu acho isso, acho estratégico. Por exemplo, capitalização. O banco demorou a ter capitalização. Quando o BB entrou, arrebentou com tudo, não deu mais pra ninguém... É isso, tudo o que o BB pega para fazer, pela rede enorme, pelo porte, pelo nome... ele arrebenta. A gente às vezes pensa que essa parte de produtos, de colocar no mercado poderia ser mais rápido, mas por outro lado eu acho que isso tudo é estratégico. Às vezes, tem algumas necessidades que demora a comunicação, pela máquina ser grande. Mas só tem a melhorar, antigamente eu acho que era muito pior, eu acho que isso está melhorando a cada dia que passa. Se tivesse que cuidar de alguma coisa, eu acho que seria essa parte da comunicação do banco, do sentido da agência para quem toma a decisão. A pior coisa seria a comunicação, pela máquina ser grande. Mas aquilo do banco custar a entrar no mercado... eu acho que é estratégico. Há algum tempo atrás, havia a possibilidade da conta da prefeitura de São Paulo ir embora para o Banespa... Então, pra gente conseguir segurar.... o funcionalismo está indo agora para o Banespa, para o Itaú, Bradesco... Esse tipo de coisa demora... Por que não saiu uma consignação de folha de pagamento quanto estava o assunto de que os funcionários teriam a opção de ir para o Banespa? O Banespa já tinha tudo pronto, o BB não tinha. Quando o BB soltou, muita gente já tinha ido embora. Então eu vejo isso...a gente que está aqui vê isso... Por que o banco não agiu mais rápido? Mas, por outro lado eu falo: deve ser estratégico, porque se o BB não der oportunidades ao Santander, ele fecha as portas e vai embora para a Espanha. Eu quero pensar que é estratégico. Esse é o meu ponto de vista.</p>

4	<p>Pessoal de fora... ninguém vem falar mal do banco comigo, eu fico....Mas eles criticam a parte da informatização... Eu acho que tem essa parte da informática, que já melhorou bastante. Eu acho que eu não dou muita abertura, se fala mal eu vou em cima. Eu acho que as pessoas da minha convivência, os clientes, criticam quando faz alguma coisa para o governo, que é banco do governo, vem menosprezar nessa parte. Mas eu acho que a grande maioria das pessoas tem confiança no banco; e aqui dentro do banco, a crítica que a gente tem dos colegas é justo essa parte de que é demorado tudo, que o BB demora a tomar providências, jogar no mercado uma coisa, não divulga, comunicação é demorada e que os outros bancos já estão fazendo isso e aquilo. Criticam muito essa parte de comunicação com o cliente. Quando decide mudar alguma coisa e não avisa ao cliente. A gente tem que estar passando e isso é muito irritante no banco. A gente tem um problema sério, ficar correndo atrás de tudo o que muda, dá um desgaste pra gente de estar comunicando. Hoje em dia, a gente não pode afirmar nada em relação a tarifas, relacionamentos, porque muda, muda, muda... e pra chegar aqui... e não há essa comunicação também com o cliente. Eu acho que o banco também deveria ter uma comunicação maior com o cliente, informativo... A gente tem no site, mas tem muito cliente mais antigo, idoso, que não tem acesso a esse tipo de informação. Então é complicado a gente ficar na ponta explicando para o cliente. Acho que nesse tipo de operação o banco poderia ser mais pró-ativo, comunicar as modificações, iria ajudar um pouco a gente. As pessoas de fora confiam, mas acham que o banco é um banco de governo e tal. E o funcionalismo também sente isso, esse pessoal mais novo critica essas coisas... E eu falo: é estratégico, é estratégico. O BB tem que ser um pouco assim, às vezes, mais vagaroso, se não acaba não desenvolvendo os outros também.</p>
5	<p>Com os colegas, é a informática, a parte comercial você acaba aprendendo. A postura. No início da minha carreira, em grande parte, eu trabalhei em uma agência só. Antigamente a gente não tinha esse negócio de achar que mudar de agência seria bom. Era bonito você tomar posse em uma agência e aposentar nessa agência. E a agência era mesmo como uma família. Eu aprendi muita coisa assim, de negociações, de postura, a parte da informática. Agente sempre está aprendendo.</p>
6	<p>Eu me sinto realizada. Realizada em termos, porque eu acho que poderia estar terminando a minha carreira em um posto maior. Mas o que eu faço eu gosto, então eu acho importante, pessoalmente, você estar bem com você. É que às vezes você fica pensando: você faz tantos bons negócios para o banco e a sua remuneração poderia ser melhor. Eu acho assim, a parte financeira do banco deixa muito a desejar. Mudou muito o padrão de vida. Eu gosto do trabalho, mas eu sinto que a remuneração poderia ser melhor. Eu me sinto realizada, com orgulho, mas o salário poderia ser melhor.</p>
7	<p>Tem uma diferença do pessoal mais jovem, eles são bastante técnicos. Eles são muito técnicos, muito objetivos, mais objetivos, são transparentes... Não são de ludibriar o cliente, mostrar uma coisa que não é essa a verdade, eu acho que isso ainda está mantendo. Antigamente eu acho que o BB era mais familiar, e agora já está passando para o mais técnico, mas não perde a parte de ser leal. A lealdade ainda é comum com o cliente, sempre falando a verdade, não estar passando o cliente para trás. Os mais jovens não se envolvem muito, como a gente fazia. A gente, antigamente, era mais amigo do cliente. Era mais uma amizade, conhecia mais o cliente. Acabava conhecendo a família. Eu acho que ainda continua, menos um pouquinho, mas continua. Hoje a cobrança está sendo maior. Antigamente não exigia tanta cobrança. Hoje, a grande maioria, não se relaciona como a gente se relacionava antigamente, é mais do jeito que o banco está querendo.</p>
8	<p>Pega essa parte comercial, de venda de produtos, mas a parte social está diminuindo bastante. A gente sente, pelo menos em São Paulo, que essa parte social está diminuindo bastante. Mas ainda tem, e isso é importante ter. E deixar bem definido. Antigamente a gente via que era mais social, hoje em dia a gente não vê esse enfoque. Mas eu acho que o BB ele passa realmente essa credibilidade para o cliente, a pessoa sente essa confiança, essa tradição, segurança... essa cultura o BB ainda segura. Está entrando essa parte de cobrança de resultados, uma coisa mais caracterizada recentemente. Eu acho importante criar essa cultura de negócio, de vendas, de dar resultados, como a remuneração deveria ser, já que existe essa cobrança. A remuneração poderia ser baseada nos resultados, mas não individual, pois eu acho que isso quebraria o coleguismo. Espero que quando o banco decida remunerar por negócio, eu já esteja fora, porque eu não quero ver isso não. Eu acho que o importante é você trabalhar para a casa, e o banco remunerar por igual.</p>

9	<p>Uma pessoa confiável, fina, chique, trajada de uma forma impecável. E é como a propaganda, fina... Não entende o povão. O BB continua ainda na elite. O perfil social ainda não está bem definido, principalmente nas grandes cidades. Em pequenas cidades, no interior, atende as classes mais pobres, os financiamentos que o banco faz... eu acredito que deva pegar os pequenos também. A agência de São Paulo é atípica, ela é só de pessoas físicas. Está começando empresas agora, essa experiência, essa percepção a gente ainda não tem. As pequenas empresas eu vejo, mas aqui eu não sinto.</p>
10	<p>Não tenho, eu passo...Eu não sei se isso ensina alguma coisa, mas por exemplo, na época quando o Luiz Felipe era superintendente, ele promovia algumas festas para a clientela, para os professores, para o pessoal da prefeitura, e era sempre uma coisa muito agradável. Era BB oferecendo para a clientela, era show com Tom Jobim, show da Simone... E eu tive a oportunidade de ir a esses lugares. Era no Tom Brasil, uma casa de shows muito bonita, e tinha umas recepcionistas muito bonitas... Eu gostava, eu gostei...Ele sempre fazia uma coisa dessas, a gente sente que o BB está oferecendo um show para os clientes e funcionários, um show bacana, lindo... Eu gostei muito de ter ido a essas festas que ele promoveu. Teve o musical de A Bela e A Fera. Era uma coisa super cultural, super bonita. Nesse dia só tinha funcionários do banco. Não é uma remuneração, não é dinheiro, mas é uma parte agradável, a gente se sente bem, eu gostava e sinto saudades do Luiz Felipe por essas festas que ele proporcionava de integração com clientes, com funcionários, acho isso muito importante ter de vez em quando. Quebra um pouco. Ele foi inesquecível, ele foi o cara que marcou São Paulo por isso. De certa forma isso motivou, houve mais motivação, houve retorno. Acho que o que ele se propôs a fazer, teve. Não é piada, não é lição, mas é uma estratégia que ele usou e eu gostei, eu achei que foi bom. A gente não teve uma remuneração melhor, mas teve uma troca legal. Hoje não tem mais, passou. Hoje tem muita cobrança. Como eu não tenho medo de trabalho, eu corro, vou atrás, mas isso é complicado.</p>
11	<p>Vantagem e desvantagem... A vantagem eu acho que é pessoal pra você, eu tenho realização. A remuneração é uma desvantagem. Prestígio o BB ainda tem, você fala que é do BB e o pessoal enche o olho, principalmente no interior. Eu tenho muito contato com médicos, e tem prestígio por ser do BB, você ainda se sente valorizado, gera status. A vantagem é o prestígio e a desvantagem é a remuneração. Quando eu tinha 15 anos de banco eu tive uma proposta de ir para um banco privado, então esse arrependimento de eu não ter ido nessa época... Porque eu acho que se eu tivesse no banco privado, com o pique que eu tenho, com o perfil de vendas que eu tenho, o esforço que eu faço para o banco, eu estaria em uma situação muito melhor do que a que eu estou hoje. Mas na época, a segurança, a assistência médica... eu não tive coragem de largar. Isso não seria bem um arrependimento, eu fico me questionando às vezes, se não teria sido legal, quando eu vejo que as pessoas estão subindo por lobby, por uma coisa que não foi visto no meu trabalho, no trabalho de certas pessoas também. Eu acho que em outro banco eu estaria empregada e ganhando mais, pela pessoa que eu sou, porque eu gosto do que eu faço. E quando a gente gosta do que faz, só pode ser boa. Então eu acho, talvez... Talvez não, lá eu teria essa cobrança de metas, mas você tem um respaldo maior, você ganha a mais por isso.</p>
12	<p>Ainda pensam que a gente está bem de vida, e isso não reflete a realidade. O padrão de vida mudou sensivelmente. Até a assistência da CASSI mudou muito também. Hoje em dia nem todos os bons hospitais são da CASSI, nem todos os bons opcionais são da CASSI, até nisso diminuiu... Meu filho nasceu com um problema sério nos pés. A CASSI deu todo o respaldo, fez diversas cirurgias, nunca tive problemas. Sempre tive a livre escolha para escolher o melhor. A última cirurgia dele, eu tive que parar tudo. A CASSI não quis nem saber se o hospital que ele foi operar era hospital ortopédico. E, era hospital, assim, simples. Na hora de pagar... eu tive que vender minha licença prêmio todinha para pagar a cirurgia do meu filho. Então isso mudou muito, essa parte de assistência da CASSI também. Eu acho que essa parte da remuneração e assistência da CASSI piorou.</p>

13	<p>É como eu falei, o que motivou foi o direcionamento familiar. E que eu não pensava em fazer essa escolha. Quando eu passei e na época que eu passei, a remuneração era muito boa perante as outras empresas que a gente tinha. Meu parentes tinham feito carreira dentro do BB. Hoje em dia não tem muito mais carreira no banco. O pessoal vem, paga a faculdade e vai pra frente. A alta rotatividade está tendo muito. Da forma que eu entrei no banco, há 20, 27 anos atrás, como as pessoas entram agora... é outro mundo. É outro tipo de emprego para eles, para o pessoal novo. O pessoal faz faculdade e... é que a remuneração não está segurando mais ninguém. Então, até, por exemplo, eu... meus filhos... não incentivei filho nenhum meu... pela parte profissional, eu acho que não está segurando mais. Eu não motivei meus filhos a trabalharem em banco, estão trabalhando em multinacional. Eu não incentivei. Os funcionários novos vêem o banco como um degrau. Antigamente, o cliente entrava e conhecia todo mundo. Hoje, o cliente antigo entra e não conhece mais ninguém. Ele sente isso. Na época eu falava: nós somos de carreira, nós estamos no BB... Esse sentimento não existe mais. Os gerentes de financiamentos são novos, novos de banco e estão na gerência. Eles abrem visão para outra coisa, é um degrau. É diferente do que era antigamente. Antigamente era carreira mesmo, era para entrar e aposentar. Hoje em dia não é mais de carreira, não.</p>
14	<p>Quando eu tomei posse... a minha posse foi complicada, eu saí de casa, fui morar em outra cidade, pensão... Não foi uma coisa muito agradável, não. Tomei posse nessa cidade, fiquei lá um ano, pedi transferência e nunca mais quis voltar, por causa da situação. Pra mim não foi legal sair de casa. Agora, a grande lição... essa foi a primeira vez que eu saí de casa. Você está tomando posse no BB e morando em uma pensão, em um quarto com quatro funcionárias do BB... Então, não foi bom. Mas por outro lado, também, a gente acaba tendo um contato maior com os colegas, de coleguismo, de aprendizado. Eu acho que essa parte de eu ter morado fora, fora da faculdade, saí de casa, da casa dos meus pais, para uma posse do BB em uma outra cidade, morando no mesmo quarto com mais quatro colegas do BB foi... aí que talvez eu tenha sentido essa noção de família do BB. Eu estava lá junto com as colegas do BB, todas eram de foram. Hoje, atualmente, as pessoas que entram no BB não tem mais essa noção de família. É um trampolim mesmo. Eu já perdi muito funcionário assim. Hoje são muito técnicos, não estão muito preocupados... e também a diferença da idade... pode ter medo.</p>

15	<p>Melhores e piores recordações... Olha, pior recordação.... tem algumas coisas que aconteceram comigo, são minhas... Por exemplo, teve uma época que eu fui convidada, teve uma festa no Rio para lançar o OUROCAP 500, no Copacabana Palace... e eu fui representando a melhor vendedora do estado de São Paulo. Foi uma festa muito bonita, um lugar muito bonito. Isso também foi uma das coisas do Luiz Felipe que me marcou. Eu fui indicada pela minha gerente, eu mereci ter ido, eu era boa e ela conseguiu me ver. Ela é uma pessoa que eu tenho muita consideração, ela conseguiu me ver. Mas muitas outras pessoas eram boas, e não teve. Foi uma coisa geral do banco, foi do Brasil inteiro. Isso foi muito bacana. Eu tenho até uma medalhinha que eu ganhei, foi muito bonito. É uma boa recordação que eu tenho. E uma coisa que me impulsionou, toda a minha fama eu tenho por causa disso aí. Agora, a pior recordação...é sempre com essas greves. Não gosto muito de greve, não. Eu lembro de época de greve, você sempre fica preocupada com o que vai ser, como é que vai ser... Antigamente, nessas épocas, voltando a falar de remuneração, o banco tentava nessa época sempre olhar pra gente de uma forma... o banco deu 5%, mas internamente a gente tinha uma recompensa nossa. A remuneração é um grande lance mesmo, que não segura o pessoal novo, que é gente boa. Quando eu falo que esse pessoal é técnico, não é uma crítica. É algo bom que o banco está perdendo e está perdendo muito. O pessoal, que está entrando, que vai adquirindo experiência, chega em um certo ponto que fica desmotivado e vai procurar outra coisa, que vai ser remunerada lá fora. A segurança do banco não está mais prendendo o pessoal mais novo, não. Hoje em dia, por exemplo, eles falam: trabalhei um ano nessa empresa, três anos naquela, quatro anos naquela, três anos naquela... e isso é bom, é favorável para o seu currículo. Não é como era anteriormente, então... e a remuneração do banco não está fazendo o pessoal segurar. As piores recordações... pior recordação, eu vou ter... uma vez que eu fui descomissionada. Uma época que eu fui descomissionada porque eu trabalhava na parte de captação, eu era caixa. E como eu era muito boa em captar recursos pro banco, minha gerência achou que...eu trabalhava numa mesa de negociação, ligava para o cliente para captar recursos, mas eu era caixa. Eu tinha uma remuneração um pouco maior, mas fazia uma coisa muito boa para a agência na época. Como eles precisavam tirar um caixa, e eu não estava no caixa, eles falavam: vamos tirar a comissão dela, pois ela não está no caixa mesmo. Então me cortaram na sexta e voltaram atrás na terça. Na segunda eu questionei o porquê, coloquei na mesa tudo o que eu fazia e questionei. Isso pra mim foi horrível, foi uma arbitrariedade. E eu tenho uma outra recordação horrível também, de uma funcionária que deu um golpe no banco. Foi uma quebra de confiança com os colegas, com o banco... Ela foi desonesta. Mas o pessoal deu a volta por cima. Estava previsto para ser algo ruim, mas acabou sendo uma coisa boa. Foi horrível. Essa época, falavam efeito dominó, cortavam um gerente e aí cortava dois caixas... tinha uma época do banco que era assim. Tortura. O PDV não me atingiu em nada. Eu pensava: se o banco estiver insatisfeito, ele que me mandasse embora. Eu gosto daqui, eu não vou sair. Existe muita gente que foi embora e se deu bem, mas a grande maioria foi embora e se deu mal.</p>
16	<p>Eu acho importante tratar bem o cliente... é o foco principal, sempre teve isso, é o que tem que ser. Os funcionários dão um bom atendimento, a maioria tem essa premissa. Agora, o BB já melhorou muito, mas poderia ter uma comunicação maior com os clientes e... a importância de tratar bem o cliente. É como se diz, é o nosso ganha pão. É primordial, o cliente é tudo.</p>
17	<p>O BB é estratégico, porque ele fomenta tudo, é um banco de fomento. Lá fora também o BB é bem visto. A gente procura o BB lá fora. Quando você faz uma viagem... você sempre vê... Isso é coração. O BB atende toda a região, ele está em todo o lugar, confiável. No interior o pessoal ainda procura o gerente do BB pra que oriente... Em um país carente como é o nosso, o BB tem um papel muito importante. Isso a gente não vê em São Paulo, vê no interior, ajuda... Em relação ao bom sentido e mal sentido, essa pergunta é complicada... Assim, uma coisa bem brasileira... eu não consigo ver. Eu não sei... Veio na cabeça... não, não.</p>
18	<p>O BB desempenha bem as suas funções de estar em todo o lugar, de não só visar o lucro, estar ali para incrementar uma região... O BB tem muito disso. A parte da educação, se ouve muito falar do pessoal do BB no norte, nordeste. E ali uma ajuda para a região, eu acho isso bonito no banco. A parte de fomento, da parte social... que você não vê tanto em São Paulo, mas que você fica sabendo. Tem essas funções e desempenha essas funções no interior, em um lugar pequeno, tem o BB ali, vem gente de fora, existe esta parte familiar de estar ajudando as pessoas, a região... Em São Paulo tem concorrência, mas no interior de Minas, Rio Grande do Sul, Paraná, o BB ainda é grande. O porte.</p>
19	<p>Eu não sei... eu ia chutar o Rio de Janeiro, por ser bonito, mas aí eu pensei: é muito violento. Não tem nada a ver com aquele lugar bonito, que tem no Mato Grosso, Pantanal... me veio isso... pela beleza, por representar o Brasil, é uma coisa brasileira. O Rio de Janeiro, o Pantanal, é o Brasil.</p>

20	<p>Eu acho o BB mais sólido, solidez. Ele é grande, é forte, tem em muita região. Ele atende não só o que tem, mas o que não tem também. A carência do Brasil. Ele é a cara do Brasil porque ele tenta ajudar essas regiões mais difíceis, ele tem esse lado social. Eu me lembro antigamente... ninguém queria atender aposentado de INSS, agora é uma briga atroz em cima disso. O BB sempre, independente se ia dar lucro, se não ia dar. Era só o BB. Bucha eles mandavam só pra gente. O BB sempre viviam cheio de gente, que ninguém consegue entrar, que fiquei tanto tempo na fila... porque INSS ninguém quer atender, vai tudo para o banco. É a parte do governo que o BB é obrigado a atender. Então, acaba saturando o BB. E hoje em dia todos os outros bancos estão correndo atrás dos aposentados do INSS, porque eles viram que agora dá lucro. O BB a vida inteira atendeu. Se não dá lucro, os outros bancos não querem. E o BB fica estrategicamente comprometido, porque certas coisas, que é a parte social, que é a parte do governo ele é obrigado a fazer. Muitas vezes as pessoas não entendem, outros bancos não vão atender. O foco deles é só lucro, lucro, lucro. O BB tem essa parte, e a comparação com as instituições é essa. Eu acho que o banco que mais se assemelha com o BB é o Bradesco, porque o Bradesco atende povo também, o BB também. Eu acho o Bradesco um banco mais ponderado, assim como eu acho o BB um banco ponderado. Então, eu acho que o BB é obrigado a atender uma série de coisas e serviços que não vai dar retorno financeiro.</p>
----	---

Questão	P	Nome Fictício	Sexo	Idade	Estado Civil	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo de Banco	Nível Hierárquico
										Cargo
	12	Pedro	Mas.	35	Sem informação	Interior de Alagoas	Em São Paulo há 32 anos	Sem informação	7 anos e 6 meses	Gerência Média
										Gerente de Contas Pessoa Física
1	<p>Um trabalho como outro qualquer. Uma única diferença, apesar do banco sugerir que não, é a proximidade com o funcionalismo público. Eu acho muito difícil o banco fugir disso. E ainda comparo o banco a uma instituição militar. A LIC vale mais aqui que a própria lei. E isso é mais verdadeiro quanto mais antigo for o funcionário. Deixa de ser racional para seguir o que está escrito lá, eu já vi... Infelizmente é assim. Toda organização tem. É incrível. Tudo no banco é normatizado. O excesso de normas... Tudo é norma, o banco tenta... Hoje o banco é voltado para mercado, quando eu entrei já era. Eu trabalhei atendendo aqui O banco teve uma ruptura de paradigmas depois do Collor. Você vê que tenta fugir, tenta acompanhar o mercado, mas é incrível como a norma, por um lado, tende a te beneficiar, mas por outro lado, auditoria, controles internos... É terrível, eu até digo que é mais difícil trabalhar aqui que em uma instituição privada. Eu trabalhei em outro banco. É como tentar movimentar um exército há dois mil anos atrás e tentar movimentar hoje, com a tecnologia. Lá o movimento é muito mais rápido. Isso eu vejo acontecer no banco, mas só quando parte da alta direção. Vou citar aqui um exemplo claro, absurdo. Eu trabalhava aqui no atendimento... a porta... eu tive que brigar. Para você mudar você tem que brigar. Como é que pode? Você precisa brigar com os colegas, ficar fazendo papel de chato, porque fere princípios... tudo fora... segurança... A porta vivia tendo problemas. Eu acabei até entendo como funciona, de tanto conversar com os técnicos. Você vai em qualquer outro banco e não é assim. O próprio técnico falou que os únicos bancos que trabalham assim são o BB e a Caixa Econômica Federal. Precisa falar mais alguma coisa? São os dois bancos do governo. Na paulista eles trabalham com a porta destravada, o segurança usa o feeling. Ele só trava a porta quando acha suspeito. Nos outros bancos. Os únicos que trabalhavam com detector eram o BB e a Caixa Econômica Federal. As coisas só mudam de cima para baixo aqui, e nunca de baixo para cima. Tomou posse o antecessor, ele só falou, citou... Quando eu fui falar, dava prejuízo para o banco. Não existe flexibilidade. Precisou o presidente do banco finalizar isso. Tem que seguir as normas, mas não tem que ser intransigente. Você tem que procurar meios para ser mais eficiente. Precisou do aval do presidente para poder fazer isso. O gestor tem que ver como um todo, e aqui cada um faz a sua parte. Mas o gestor tem que enxergar como um todo. Uma outra coisa absurda é que o banco não mede a demanda que vai dar na rede. O banco quer ser competitivo. Acho muito difícil o banco querer competir com o Bradesco, toda a manobra que se faz, ninguém no banco quer perde. É impossível fazer comparações, os outros bancos não tem compromisso com o governo. A gente tem que dar lucro, mas dar lucro aqui é muito mais difícil que dar lucro no Bradesco, por exemplo. Mas pra gente, tem essa segurança que respalda o banco, mas o banco tinha muito disso. Ele sempre seria sustentável. O coleguismo entre os funcionários que eu acho que em empresa privada não tem. É muito difícil ver isso em empresa privada como você vê aqui.</p>									

2	<p>Eu vou ser sincero. Quando eu prestei o concurso, eu tinha acabado de voltar, eu tinha feito um curso técnico e ido morar em uma fazenda, na área rural para praticar. Eu voltei, desempregado e comecei a prestar concurso. Na época, o que tinha era o do BB e o da Polícia Civil do Estado de São Paulo. Fiz o do banco e fui bem, fiz o da polícia, que era o que eu queria, e passei. Na primeira prova que teve lá, teve um caso de fraude, de vender, essas coisas. Daí eu desmotivei da polícia e entrei no banco. E até hoje eu acho que eu fiz a melhor escolha. Depois eu acabei me dedicando. Eu gosto de lidar com atendimento, área de vendas, atuação de varejo... eu me identifiquei muito. Tinha um ambiente muito bom aqui na agência, um lugar agradável. Estou feliz.</p>
3	<p>Melhores coisas eu já te falei... é a segurança no trabalho, é difícil ser mandado embora. Para ser mandado embora, só se eu fizer alguma coisa errado, entendeu? Muito errada, até... Nesse ponto o banco é muito correto, ele te dá direito de resposta... Só se você for mal intencionado ou negligente ao extremo. Outra coisa, respeito pelas pessoas. Não tem aquela famosa puxada de tapete, eu pelo menos não vejo. Você tem que subir sem pisar no outro. As pessoas sobem pelas suas competências e não diminuindo a dos outros. As piores coisas... o excesso de normas, excessivamente burocrático... você tem que explicar tudo e acaba burocratizando demais. O linguajar do banco é horrível. A gente brinca aqui, que um quer ser mais catedrático que o outro. É tudo muito formalizado, é um horror. Não se pratica um linguajar informar, é tudo formalizado, um horror. Às vezes você vai consultar uma informação, você vai ser, obrigatoriamente, repassado para inúmeros números em níveis diferentes. O outro vai te mandar pro outro, que vai te mandar pro outro... é um absurdo! Você entra aqui e vai abrindo... é um horror. Eu acredito que isso vai melhorar, já deu uma melhorada com a Internet. Por exemplo, a gente usa aqui uma central de atendimentos, é muito mais funcional, você trabalha em um ambiente de Internet, um ambiente limpo, que você visualiza o que é, como funciona. Você vê a diferença. O pessoal que trabalha na central de atendimento... o deles é injeção na veia. E o nosso é carne vermelha. O nosso é um horror, a gente acaba utilizando mais da Internet. Já o site da central de atendimentos só busca as informações nos links relativas aos clientes, informações internas não. Mas é um grande avanço. Você está com um cliente na sua frente, você precisa da informação rápida. O ambiente hoje é diferente, vai por janelas, já visualiza o que é e como funciona. Ele é bem mais direto, até a linguagem. Às vezes é até por preconceito que você uma ferramenta como uma forma burocrática. Às vezes prefere fazer uma simulação que ir lá e consultar. Isso, fatalmente, você acaba aprendendo, tem uma noção... os funcionários novos acabam tendo aversão... Eu diria pra você, que eu temo... essa coisa do banco é muito remendada, cheia de remendos. Isso falam de um modo geral.</p>
4	<p>As pessoas de fora, em geral, tem uma visão que o banco é burocrático. E acham também que é um emprego público e que você está bem acima do mercado em termos de renda. Eles tem essa visão ainda de que você ganha muito. Tem essa visão nítida. Quando você fala do BB, as pessoas pensam: esse está bem. E não é. Agora as pessoas de dentro... Com o passar do tempo, o que você achava burocrático no começo, você acaba... água mole em pedra dura, tanto bate até que fura... você acaba enquadrando. Os funcionários do BB, então, acabam tendo um vínculo até paternalista com o banco. Você passa a sua vida, pois geralmente as carreiras são longas no banco. Quem entra, dificilmente sai. Você acaba amando o banco, cria vínculos, amigos, é uma extensão da sua casa. As questões salariais você vai tocando, não tem jeito. Você acaba se enquadrando nessas formas burocráticas que você entrou odiando, de repente você acaba se adaptando e tendo uma relação de pai e filho com o banco. Justamente, porque o banco não vai te mandar embora.. aí, você acaba.... o mercado aí fora está muito ruim para emprego... você acaba achando que aqui está muito bem. Você se sente abraçado por uma grande mãe. E, os antigos querem que o banco perpetue... eles aposentam, mas demonstram isso para os novos. Os novos já não tem tanto esse vínculo, estão aqui mais para estudar e depois que se formam vão embora, seguir outra carreira... o banco é uma fase. Pra mim, eu não saio mais do banco, porque eu já me identifico, o banco já me moldou. Você acaba fazendo parte disso, da realidade. Quando você toma posse, o gerente educador fala que você vai ficar perplexo com a quantidade de informações, é muita. Se você entra no atendimento direto... Tem gente que chora aqui no banco, tem funcionário que chora mesmo. Hoje o banco corrigiu, você entra, fica uns seis meses na retaguarda, não dá a cara a tapa direto. O funcionário novo agora vai para a GEPES, o gerente educador. Lá começa a ter noção de cadastro, chega muito mais preparado. Antes de ir para a agência que vai tomar posse, senta com um colega aqui, tem toda uma preparação. Eu acho que isso aí foi muito válido.</p>

5	<p>Tudo o que eu falei do funcionário novo eu também passei. Quando chega aqui, a quantidade de informação... Você fala: eu não vou conseguir trabalhar aqui. A primeira coisa que me passava pela cabeça, eu não vou... Mas são coisas que perdeu um pouco, viu... O tratamento era dirigido até colega, colega. Petição, metas, perde um pouco disso... Se você se dirige a uma outra agência, outra região, é colega... Hoje você já vê, o negócio já é em função de metas, compara com agências, há um pouco de competição. E esse sentimento de competição deturpa um pouco isso aí. Esses laços que tinham. Antigamente, as pessoas eram mais colegas, eu vivi isso. Hoje, não existe tanto isso, a rotatividade de funcionários é bem maior. Então, não temesse enraizamento, esses laços. O coleguismo está desaparecendo no banco e a competição está aumentando. O aprendizado está em aprender a lidar com esse grande número de informações e o coleguismo, você tenta manter isso, porque eu cheguei a ver... Se você comparar, você vê que existe o respeito, mas o coleguismo nem tanto. É o excesso de trabalho, a competição... Começa um mandar para o outro fazer, perde um pouco a ética, é fatal, não tem jeito. O ambiente de competição é inevitável. Você acaba querendo ficar só com o filé e o que é osso você joga para o outro. As vezes, um cliente vai em uma agência e vai em outra, o tratamento não é o mesmo. Isso é elementar: por que eu vou atender o cliente de outra agência? Perde claramente, a gente vive isso aqui.</p>
6	<p>Eu me sinto bem. Eu diria que eu me sinto bem porque eu tenho um bom emprego. Mesmo a gente vivendo em um ambiente de competição, o banco é claro naquilo que ele quer, repassado hierarquicamente. Você sabe aquilo que você tem que fazer. Aí, como você fazer está no LIC. O LIC, no mesmo lado que ele te pede pra ter um bom atendimento com o cliente, por outro lado, ele pode te condenar. Por exemplo, em um caso de fraude, você beneficia pro lado do cliente, de um lado você tem o advogado e do outro você tem uma auditor te condenando, porque você grou prejuízo ao banco. E a imagem do banco? Você não se mete. O cliente sofreu a fraude, como quebra de sigilo da senha, no Bradesco, por exemplo eles decidem pagar, apuram vêem se o cliente é bom... Aqui o banco não se responsabiliza. Se eu fizer um negócio desse aqui, haja justificativa aqui, pra você fazer isso. Principalmente, hoje, com o governo do PT e eu previa isso, o banco é muito mais controle. É um horror o banco hoje para controle. Agora é assim no banco: tudo o que você disser será usado contra você no tribunal. Eu sinto isso demais, ficou nítido depois do governo do PT. Quando entrou a mudança de governo, em nome da ética e tal, ia ser mais rigoroso no controle. Hoje você vê, é comunicado pela superintendência. É a inquisição. É o famoso LIC da inquisição. É o LIC da inquisição. LIC 62 710. É o LIC que apura a responsabilidade. Você não é responsabilizado diretamente, mas só o fato de pedirem informação para você e você ter que se explicar... Eu acho que a decisão é do administrador. Eu, no meu entender, o banco deve ter respaldo. Mas aí vai de quem interceder, se tem condições de apurar se foi doloso, se o funcionário teve má fé, se foi negligente... Até porque, o funcionário não abre a conta sozinho, sem o gerente assinar. Se você for chamado, intimida. É como se você for chamado para depor em uma CPI, você acha uma coisa boa? Intimida. Uma coisa aqui, uma coisa que você vê muito aqui, de um modo geral, é a ética. É muito difícil ver uma fraude aqui, perder a ética. O que tem mais é a malandragem em benefício próprio, de passar serviço para outro, mas dele ir lá, tirar benefício, fazer uma falcatura, abrir uma conta fraudada para tirar dinheiro por fora, eu acho isso muito raro. Depois você “apertar” o funcionário, com o LIC da inquisição, aí... o banco quer dizer que está lá, você tem o direito de resposta, mas você vai pensar dez vezes antes de abrir uma outra conta. Eu já passei por isso. Eu trabalho diferente por causa disso, lógico. Agora eu pego todos os documentos, mostro que respondi a todas as normas do banco. Agora, você pega por outro lado: como você quer que o banco não seja burocrático, se ele tem essas atitudes? Na dúvida, se não tem um documento, eu não abro. Você pensa: é melhor perder o anel que perder os dedos. Se você abriu, como gerente, você tem que ter uma visão. Se der errado, você vai argumentar com o auditor que você avaliou a situação? Mas o LIC diz que tem que ter a documentação, e não tem choro e nem vela. Não vou sair fazendo loucuras, posso não ter ascensão, mas não vou ser mandado embora. Vai o anel, mas o dedo fica. Isso tanto para os funcionários novos como antigos. Se você começa a trabalhar querendo prever a fraude, acontece... Você começa a prever se há a possibilidade de você abrir uma conta e ela poder ser fraudada mais lá na frente e você ser responsabilizado. Como você começa a trabalhar? É preocupante.</p>
7	<p>Antes era formal, certinho. Hoje já é promíscuo, principalmente nessa agência aqui, porque há muita quantidade de funcionários. Antes, era ser formal e certinho. Hoje está muito misturado, antigos e novos. Hoje o banco tem muitos descendentes de japoneses, são bem introvertidos. Se você não sabe, você começa a perguntar, eles já ficam o dia todo tentando descobrir, os novos são mais extrovertidos. Antes era mais cada um na sua, formal.</p>

8	Eu acho que é a cultura da norma, do formalismo. E isso aumenta conforme você ascende hierarquicamente. Tem até uma frase: com o LIC ninguém pode. Conforme você vai subindo, ele passa a ser um balizador cada vez maior. O que está lá, está lá. Pra você ver, um dia qualquer lá no caixa, apresentou a carteira de habilitação, e teve que ter a aprovação do gerente. É incrível, tem que ir alguém lá. Daí eu fui ver o LIC e estava lá, não podia. Estava lá, só aceita documento como carteira de trabalho, RG,... Não aceita a carteira nacional de habilitação porque o documento é digitalizado. Como é que pode um negócio desse? É um documento que tem função pública! A finalidade do documento é identificar o cliente e eu me satisfiz com a identificação. Hoje, depois de uma briga ferrenha, pode ser feito. Você pode exigir outro se ele não for suficiente para você identificar o cliente. Tem projeto aí, eu ouço isso desde que eu entrei no banco, que vai digitalizar a assinatura. Eu, particularmente, acho que não vai sair nunca, porque como é que vai explicar a técnica aqui? O banco privilegia tanto isso. O Itaú já usa. Você vai querer economizar em mão-de-obra. A norma quer ser tão certa, tão certa, que você acaba pecando. Mas o banco autoriza que o cliente utilize um cartão e a assinatura por fax. Essas coisas, você vê... Vai chegar uma hora que você vai acabar se contradizendo. Quer ser tão meticuloso que você acaba se contradizendo.
9	Nipônico, japonês. Introvertido, certinho, pessoa que trabalha certinho, se não tiver no LIC ele não sabe como decidir. É o banco. Se não tiver a norma disso, não faz. Não faz e não sabe fazer. O BB é conservador, não tem nem que brigar. É e sempre será enquanto for do governo. A economia mista, a economia mista só diz que o banco tem que dar lucro, a única coisa... Quem manda e desmanda é o governo. Você já ouviu alguma história de algum presidente do banco que não foi nomeado pelo governo? Eu não sei se isso é bom ou ruim, é uma característica.
10	Você quer uma piada? Eu vou te dar uma. É, uma vez chegou um senhor na minha mesa para fazer uma reclamação. Ele disse: “eu fui a um caixa preferencial e ela me cobrou a minha carteirinha de deficiente físico. Eu não tenho barco. É evidente, eu preciso mostrar?” Aí, não precisa nem falar... eu abaixei a cabeça e quase entrei embaixo da mesa. E já era o segundo ou terceiro que vinha fazer a reclamação dessa caixa, eu só estava esperando a fila de reclamações acabar para ir falar com ela. E eu acabei pedindo desculpas, ele ficou bravo. Tem umas coisas assim. Aconteceu a mesma coisa com um senhor de 82 anos... Ele disse: “eu fiquei até lisonjeado dela achar que eu não tenho 60 anos, mas...” Eu tenho um outro caso aqui, referente ao que eu falei de coleguismo. Eu era caixa, trabalhava em um setor, uma sala que só atendia os aposentados do banco. E eu tive uma diferença no caixa que eu não consegui achar. Só depois, um funcionário aposentado voltou aqui para devolver. Eu não tinha como identificar. E ele falou “eu já fui funcionário, eu sei como é, eu só quero o que é meu”. Eu acho até injusto, o banco tem regras, o controle existe até para evitar isso. Você consegue identificar muita coisa como falha de processo, Mas você não precisa fazer a pessoa passar por um constrangimento desse. Até que ponto vai a honestidade dos funcionários do banco, né?
11	Eu acho que o prestígio é meio falso. A pessoa acha que você ganha o dobro do funcionário do Bradesco. Lá o ambiente é pra dar lucro mesmo, não fica se atentando tanto às normas, aqui você é meio cravado. Controle interno toda empresa tem, mas não fica se atentando a tantos detalhes. Ela vai de fato ao que é significativo ou não. E a vantagem eu acho que é a estabilidade, aqui. Estabilidade e o tamanho da empresa.
12	Ah!, que está feito na vida! Emprego dos sonhos! É um prestígio falso.
13	Já teve essa pergunta antes. Eu vou falar a mesma história... Entrei no banco porque eu prestei um concurso. Estava desempregado. Fiz o concurso do banco e da polícia civil de São Paulo. Eu me descontentei com a polícia. A minha família concordou.
14	Coleguismo, eu acho... O banco é bem receptivo.
15	As piores geralmente marcam. São tantas legais. Mas existem mais recordações melhores, e isso acaba ficando. No sentimento geral você acaba ficando com as melhores. Amigos, ambiente, clientes... Tem gente que acha que trabalhar com cliente é um “pé no saco”, mas não é... tem muito mais gente agradável e melhores que gente chata e piores. Então, você acaba não dando tanto valor para o chato. Eu, como acabo não dando tanto valor, as piores não marcam.
16	Eu acho que o banco tenta. Eu acho que consegue via funcionários. Eu acho que consegue pelos funcionários. A importância disso é fatal, está intrínseca, tanto para você quanto para o banco. Pra mim mais que para o banco, se eu perco aquele nicho de clientes, eu perco minha comissão.

3	<p>As melhores, uma das melhores são as pessoas com quem a gente trabalha. Pelo menos, até hoje, o que eu trabalhei aqui, as pessoas que conviveram comigo aqui dentro me ajudaram profissionalmente, pessoalmente. Foi bem bacana. Eu aprendi bastante aqui no banco, mas agora eu estou a procura de novos conhecimentos. Pra mim, o atendimento ao público, venda de produtos, não faz muito o meu perfil. Eu gosto mais de trabalhar com área técnica, desenvolvimento. Aí na agência, não tem tanto espaço. Eu penso em sair da agência. Sair do banco eu já cogitei, mas fiquei meio com medo por causa desse lado da estabilidade. Até cogitei, cheguei a fazer entrevistas em outros lugares, porque eu faço contabilidade. E, o meu problema é que tudo o que eu estou aprendendo, eu não estou aplicando. Então, eu tenho mais vontade de trabalhar nessa área de auditoria, controladoria. Tem mais haver com o que eu estou fazendo. Aí, isso me deixa um pouco nessa estrada. A melhor coisa são as pessoas. Essencialmente, para mim, são as pessoas. Pior, acho que não tem uma coisa que eu possa falar que é pior. No geral é sempre uma média. Você pode comparar o banco com outros bancos, outras empresas. Aí você vê que não dá para reclamar. Acho que está na média. Acho que não teria nada para falar de mal do banco, não.</p>
4	<p>Bom, as pessoas de fora pensam que quem trabalha no Banco do Brasil, tem ainda aquela visão de que quem trabalha no banco está feito na vida. Agora, quando você está no banco, você vê que a realidade não é bem essa. Você vê que não tem nada de fora do comum. Não é aquela coisa de falar: nossa, você trabalha no BB, que espetacular! As pessoas de fora tem uma visão de que é muito bom trabalhar no banco, que você ganha muito, está feito na vida. E na realidade, hoje em dia, não é bem assim. A maioria das pessoas de dentro, que a gente conversa, pensam que poderia ser um pouco melhor. Eu acho que mais assim, em relação a salário mesmo. Salário, benefícios eu acho que não seria tanto. Eu acho que seria mais o salário. Pela carga de trabalho que tem, o stress que passa. Eu trabalho no auto-atendimento. Eu cuido da parte o auto-atendimento e eu cuido de uma parte do câmbio, também. [...]. É, tem horas que dá vontade de chutar o balde, mas eu até gosto de trabalhar com o público, de estar ajudando. Mas, tem uma hora, assim, que as perguntas são sempre as mesmas, as dúvidas são sempre as mesmas. Eu acabo ficando desmotivada.</p>
5	<p>Bom, eu acho que basicamente assim... eu acho que eu aprendi muito com experiências, porque com atendimento ao público você tem contato com muitos tipos de pessoas. Então, para cada tipo de pessoa, você tem que saber lidar. E, olhando muito as pessoas que trabalham ao seu redor, a forma como eles lidam com situações. Eu acho que eu sempre tento pegar um pouco da experiência de um colega para buscar melhorar, tentar atender melhor, resolver os problemas da melhor forma sem me estressar e sem estressar o cliente também. Em relação a processos também. Às vezes, a gente faz de um jeito, mas tem uma outra forma mais fácil. Uma coisa é você seguir a lei, que pede para você fazer assim e daí, você segue ao pé da letra. Mas uma coisa é você fazer na prática e ter uma forma mais... Esqueci a palavra... Menos burocratizado, mas dentro das normas. Em certas situações é muito normatizado, muito burocrático. Agora, que eu estou trabalhando com a parte de câmbio, a gente vê como é difícil, porque muda direto a LIC. Às vezes a gente fica com uma dúvida e na LIC, na hora que você vai ler a LIC, ela não te esclarece, deixa com mais dúvida ainda. Na dúvida porque você consegue interpretar e consegue ter diversas soluções. Isso tem problemas, pelo menos pra mim, quando eu comecei na área de câmbio e não entendia nada ali.</p>
6	<p>Olha, tem momentos em que eu me sinto orgulhosa de trabalhar no banco. Isso quando eu não tenho nenhum stress durante o dia, quando nenhum cliente veio falar que o banco está roubando e você tem que tentar explicar. Aí eu sinto orgulho de trabalhar no banco, quando você compara com outros bancos, as tarifas, o pessoal reclamar. Você ainda vê que o banco tem uma das melhores. Mas tem vezes que você fica meio assim, você vê que... poderia, por exemplo, em relação ao atendimento. Eu trabalho direto com atendimento. Às vezes as reclamações dos clientes são de funcionários, daí você sente que os funcionários não estão preparados. Eles reclamam da qualidade de atendimento do funcionário. Geralmente não é sobre colegas da dependência, são reclamações de outras agências. O cliente vem e reclama com você. Às vezes as pessoas são meio despreparadas. Eu acho que esse despreparo é mais culpa da pessoa, porque eu acho que quando a gente está no trabalho, a gente tem que se esforçar e dar o melhor da gente. Então, tem gente que você vê que não está muito preocupada. Você vê que faz aquilo e pronto. Eu acredito que ela não fica preocupada pela sensação de estabilidade, de não ser mandada embora. Em empresa privada eu não poderia dizer, o ser - humano é uma coisa complicada de você falar. Mas, por exemplo, quando o pessoal entra aqui para fazer o treinamento, pelo perfil da pessoa, pela iniciativa, você já sente, sei lá. Eu acho que para trabalhar no banco o pessoal tem que gostar mesmo de atender. Tem muitas pessoas que estão no banco, mas não gostam de atender. E, hoje em dia, além do atendimento tem a venda. Aí, fica mais difícil ainda.</p>

7	Características comuns... Não me vem na cabeça, não. Bom, uma característica que eu vejo é que o pessoal reclama muito. Reclamação quando o banco tem reunião para passar as metas de trabalho, a folha de trabalho do que tem que fazer. As pessoas falam: os caras não tem noção, como é que vai cumprir? Reclamação das metas e dos salários. Principal o salário. Seriam as reclamações comuns, os pontos mais sensíveis. As metas seriam mais os gerentes, porque eu acho que a responsabilidade é mais em cima deles. Mas, a característica mais comum, que eu vejo, é a reclamação do salário.
8	Aí, no momento não me vem nada à cabeça... Podemos pular? Eu realmente não tenho uma idéia formado sobre isso.
9	Se fosse uma pessoa... seria uma pessoa que estaria em fase de mudança, que está tentando se adaptar. Seria uma procura a procura de emprego, tentando entrar e se adaptar ao mercado. As características dessa pessoa... eu diria que, no momento, essa pessoa está tentando atrair. Uma pessoa que está se apresentando para uma entrevista, e está apresentando a si mesma. Entrevistado, uma aparência boa, bem vestido. Se apresenta com clareza, uma apresentação boa de si mesma.
10	Alguma história... não me vem nada à cabeça por enquanto. Vamos pular. Não vem nada que possa explica o que é o BB.
11	Vantagens seria o horário de trabalho, não precisar trabalhar de sábado e domingo; a caixa de assistência do banco (saúde). E a estabilidade, segurança. Desvantagens seria o salário, porque se eu estivesse trabalhando em uma área que eu estou estudando, eu estaria ganhando um pouco mais. Eu não vejo prestígio, eu não vejo diferença, não.
12	Bom ,eu acho que quando as pessoas pensam, elas admiram, acham legal. Banco do Brasil e gerente. Admiram, eu acho, o nome do banco, pelo banco ter uma história e ser o Banco do Brasil. Acho que é muito da visão do que era o banco, também. Para abrir uma conta no banco, você tinha que ser indicado, alguma coisa assim. Hoje é bem diferente, mas ainda ficou aquela visão, ainda acham que o BB é um banco estatal. É engraçado, por exemplo, que eles não tem essa visão com a Caixa Econômica. Eu acho que lá não tem. Quando o você fala Banco do Brasil dá mais impacto.
13	Bom, o que me motivou a entrar no banco foi, realmente, a perspectiva de uma carreira profissional. Meus familiares me incentivaram bastante, todos ficaram muito felizes quando eu entrei no banco. Eu pensava, quando fiz a escolha, acho que basicamente na carreira, por ser uma grande empresa. Eu acreditava que tinha oportunidade de mudar de área.
14	A primeira grande lição de vida. Quando eu entrei no banco, era assim, nossa! Foi a melhor coisa que aconteceu quando eu entrei no banco, porque, como eu disse, eu estava desempregada na época, não sabia o que iria fazer da vida. Não tinha perspectiva. Daí, quando eu entrei no banco, eu tive essa expectativa de fazer uma carreira, de sonhar com alguma coisa a mais. De planejar alguma coisa a mais para o futuro. Quando eu entrei no banco, eu estava meio perdida, não sabia o que eu tinha que fazer, como funcionava as coisas. Era aquela fase em que o pessoal estava aposentando muito, e tinha muita gente nova, inexperiente. A maioria era inexperiente, como eu. Então, a gente aprendeu tudo meio aos trancos e barrancos, mas foi bom.
15	Melhores e piores, se eu aposentar no banco. Eu acho que eu não teria piores recordações, não. Seriam os momentos de stress, que todo mundo passa em qualquer tipo de trabalho. As melhores recordações seriam os amigos que a gente faz durante a vida, aqui, de banco; os clientes, alguns clientes acabam se tornando amigos também. Acho que é isso, ter construído uma carreira, ter ajudado o banco a ser melhor... Isso se eu aposentar aqui no banco.
16	Eu acho que o BB está buscando melhorar a parte de atender melhor ao cliente, se apresentar melhor, se enquadrar aquilo que o cliente precisa. Eu acho isso muito importante. Eu acho que, a impressão da pessoa chegar ao banco e se sentir confortável, bem recebida, bem atendida, consegue resolver o problema, ajudar as necessidades do cliente. Não é só servir o cafezinho, é ser cordial, resolver os problemas.
17	Eu acredito que sim, pelo fato de ser o Banco do Brasil. Levar o nome do Brasil no nome. Eu acho que na área, em relação a benefícios ao meio rural. Atendimento que fazem na agricultura. Eu acho que isso é importante para o crescimento e desenvolvimento do país. É a valorização do trabalho do campo. A cara do Brasil, eu acho que são as pessoas, os diferentes tipos de pessoas que trabalham no banco. Eu acho que é essa diversidade, no bom sentido. No mal sentido, eu não enxergo. Bom, eu acho que não. No geral, eu acho que, não sei bem como funciona o banco com o governo... quando a gente fala em governo, a gente já pensa em corrupção. Talvez, no mal sentido seria esse movimento do governo, você fica meio na dúvida se parte dos recursos vai para algo errado.
18	No geral, tem sido bom, tem melhorado. Em função de atender ao público, ter mais atendimentos, buscar melhorar a parte de atendimento, as pessoas. A atividade do banco não é só o atendimento ao público, porque só o atendimento ao público não traz rendimento. Acho que é um relacionamento com o cliente, uma reciprocidade.

3	<p>A melhor coisa do banco é ter a relação com os funcionários, é uma família. Essa questão do relacionamento, do trabalho, da imagem que a gente tem perante as pessoas aí fora. O pessoal que trabalha no BB ainda tem aquela coisa de o público achar uma coisa muito boa. Estabilidade, ter os benefícios, apesar dos valores serem baixos. A pior coisa que eu vejo no BB hoje, é a questão da expectativa de se equiparar a um banco privado, tentar se encaixar no mercado e, ao mesmo tempo, você tem toda uma estrutura de empresa pública que te prende. Aí você vai competir com outros bancos, por exemplo, Bradesco, Itaú, e eles tem uma autonomia de decisão, tem uma liberdade, algumas coisas que a gente não tem. Os gerentes não tem, você fica de mãos atadas. No aspecto de trabalho, essa é a pior coisa que você tem no BB. Outra coisa que eu acho pior é a política de salários do banco. Antigamente você tinha pessoas que cursavam grandes faculdades como FGV, FEA e eles tinham objetivo de trabalhar no BB. Hoje você vê que aquele que trabalha no BB não é aquele que diz: eu quero ser funcionário do BB. Se você perguntar para um cara da FGV se ele quer prestar um concurso no BB, ele fala: nem morto! Nem que a vaca tussa! Daí, você acaba perdendo no profissionalismo, na seleção de pessoas. Antigamente você tinha um propósito de entrar no banco e fazer uma carreira. Você tinha um profissional dedicado à área que entrava no BB, hoje eu não vejo isso. Eu faço Direito no Mackenzie. Eu tenho muitos amigos da FEA, FGV, Mackenzie, Puc. E se você perguntar para essas pessoas se elas tem vontade de fazer parte do corpo jurídico do banco, a resposta é não; por causa da política de salários. Você pega um salário de um advogado sênior, ele sozinho, trabalhando, ganha mais que isso. Então, você está perdendo um profissional daqueles. Se eu pegar a FEA, FGV, eles não tem sonho em ser diretor do banco, porque eles sabem que a cavalcada para isso, para você chegar lá... lá fora você ganha muito mais que isso. Mas pela a formação deles, para ser diretor do BB, você precisa ter boa formação. Eu falo que, a entrada do banco desestimula esse pessoal. Uma tendência que você tem é cada vez menos ter pessoas especialistas nas áreas no BB. Eu acho que o pior aspecto do banco é isso. Essa tentativa de se equiparar a um banco privado, de fazer metas, economia de mercado, tem que mudar mesmo. Mas tem uma coisa barra, tem toda uma estrutura que vai te barrando, controle. O controle tem que ter, mas tem que ter alguns critérios. A falta de ter autonomia, isso barra o aspecto negocial. E essa política de salários, que eu acho que desanima qualquer pessoa a continuar, porque uma empresa que te dá plano de saúde e tal, não é para você pensar em sair. O desemprego e tal. A pessoa que troca, é porque tem alguma coisa errada. Eu acho isso o pior problema do banco.</p>
---	---

4	<p>De fora... tem uma imagem do banco burocrático, acham que é um banco burocrático. Enquanto ele era um banco público, ninguém falava da burocracia. Agora, voe vai fazer um negócio e não faz direito, acaba sendo chamado de burocrático. Essa impressão da burocracia, mas também acham que o banco tem um aspecto social, o pessoal enxerga essas coisas que o banco faz de patrocínio na área de esportes, favorece muito o rural. E eles tem o banco como um parceiro no financiamento agrícola, tem esse aspecto positivo em relação ao banco. Eles também pensam em relação aos funcionários do Banco do Brasil, pensam que é um bando de marajás, é engraçado, tem essa idéia. As pessoas pensam que você está montado na grana, que aqui é tudo moleza, que você coordena tudo e faz o seu horário. Em relação ao banco, eles vêem como uma instituição sólida, extremamente sólida. [...] A solidez, a marca do Banco do Brasil é forte, isso é um aspecto positivo. E essa questão da solidez também é muito forte. Também acham que o banco tem muita fila. Isso a massa, acham que o BB tem fila, não atende telefone. É muito segmentado, se você pega um nicho mais alto, ele vai falar que tem gerente à disposição. É em função de classes. Se você perguntar para o povão que pega fila, vai falar que é o pior banco que tem. O pessoal de dentro, que enxerga... a gente vê, é que o BB é uma empresa que não dá estímulo, estímulo financeiro. Não estimula financeiramente. O sistema de promoções é totalmente confuso, você não tem um sistema claro disso, sobre o que você vai ser ou não. A gente não sabe exatamente, se você for bom nessa área, você não tem a certeza de que vai subir nessa área. O sistema não é tão claro, é confuso. É muita arbitrariedade, isso fica na mão de quem vai escolher. Quando um gerente sai de uma agência e vai para outra, leva toda a equipe. O que acontece? Você tem uma equipe na agência, que tem toda uma perspectiva de subir e, o gerente que foi, puxou todas as pessoas que ele conhecia da outra agência. Isso a gente vê demais. Escolhe por afinidade, confiança, simpatia. Acredito até que é uma característica do ser - humano, você gosta de uma pessoa e isso te fecha os olhos para um outro colega. É comodidade, uma pessoa que você já sabe trabalhar. Às vezes tem uma outra pessoa muito mais dedicada que não teve a oportunidade de mostrar. Enquanto essa pessoa não achar alguém que o apadrinhe, ele vai ficar na fila de promoção. Eu vejo, hoje, o BB, uma empresa que está sendo dura com os funcionários sob uma aspecto [...], não valoriza o funcionário pelo tanto que ele se dedica, você faz e, ao mesmo tempo você não tem essa contrapartida. As greves, os descontos dos dias parados e, às vezes você ficou fora porque não conseguiu entrar para trabalhar e não pela greve em si. E isso, o banco não olha. Teria que valorizar os funcionários, deixar melhor para o mercado, ter gente estudando para subir no banco e não para sair dele. As pessoas de dentro enxergam a parte negativo nisso. Eu acho que não existe uma reciprocidade. Você tem a impressão que o banco não está fazendo a parte dele. É engraçado isso, essa questão dos benefícios, porque você acha que estão te ajudando, mas não estão. Outro aspecto, eu penso que o banco, no aspecto trabalhista, está bem organizada, com o ponto eletrônico. No aspecto trabalhista, é muito boa.</p>
5	<p>Você tem que aprender a ouvir. Isso você aprende com os colegas e com ávida de um modo geral. Você ouvindo, sabendo ouvir, você trabalha melhor em qualquer lugar. Aprender a conhecer a outra pessoa, especialmente a gente que trabalha com o público. Você conhece, tem paciência. Saber que cada pessoa é diferente, você trabalha bem melhor, você evita atritos. Por exemplo, uma pessoa chega na sua mesa, você já pede desculpas pela fila, pela demora. Isso quebra a pessoa. Isso é uma coisa que você aprende com a vida, com os colegas e que te faz trabalhar melhor no BB. Os colegas, eu queria citar, mas não posso citar, é ver um colega estudando e ver que ele subiu no BB pelo esforço e pelo curso que ele fez. É um desabafo, é difícil você ver isso. Você tem uma população que deposita no funcionário do BB a idéia de que é uma pessoa que conhece tudo de tudo. Você aprende com as pessoas que você ocupa um posto que tem uma responsabilidade maior, porque as pessoas depositam uma confiança em você. Então você acaba aprendendo isso e, se souber levar, acaba trabalhando melhor.</p>
6	<p>Em relação às pessoas de fora, eu me sito bem. As pessoas tem uma certa admiração, então você se sente bem em falar que trabalha no Banco do Brasil. Você sente que você faz parte de uma empresa forte, estruturada, que tem uma missão. Mas ainda você sente aquela questão de angústia, porque é uma pena. A situação que o banco está levando, é uma pena você chegar e falar que quer sair. A gente critica, critica, critica, mas a gente gosta daquilo. Daí você pensa: por que o banco está ficando dessa forma? Uma pequena parcela do funcionalismo usufrui daquilo que o banco tem de melhor. [...] A alta direção do banco usufrui de uma posição muito melhor que a gente, a base não tem uma perspectiva muito boa. Eu penso que a empresa é prejudicada em função disso. A longo prazo, você vai ter uma evasão de cérebro. O cara que começa a se despontar, sai. [...] Perde um funcionário por não praticar um salário de acordo com o mercado, é o que vai acontecer. Eu entrei em 2002, e eu já vi uns dez funcionários dessa agência sair pra uma coisa melhor. Funcionário bom, saíram para fazer algo melhor, porque o banco não teme espaço para esse pessoal. Será que não tem como fazer uma contraprestação digna da capacidade?</p>

7	<p>Muito comodismo. A pessoa deixa de fazer, atender. Uma coisa que um funcionário do banco privado teria uma pressão para fazer, atenderia melhor o cliente, resolveria o problema do colega ao lado. Eu vejo má vontade do funcionário com relação aos colegas, população, clientes. Se percebe que o cliente não vai comprar, quer se livrar logo. Eu vejo isso. Eu acho que é uma característica que tem se tornado, nesse ambiente, comum. Mas tem características positivas, o coleguismo. No aspecto, profissional, você vê que é uma categoria muito unida. É muito heterogênea, mas é muito unida. Isso eu acho que é um aspecto bem positivo dos funcionários. Com relação aos funcionários. É heterogênea em relação a idade, sexo, formação, classe social. É um concurso público, mas você vê que hoje não tem só “japa”. Há uma troca de cultura, uma característica que tem se tornado comum. [...] Há um comodismo com a aparência, se você comparar com outros bancos e, isso impressiona o cliente. A maneira de se vestir é mais relaxado, porque você sabe que não vai ser demitido por causa disso, não vai ter ninguém que vai vir falar com você.</p>
8	<p>Eu acho que tem aquela primeira idéia de fomento, crédito, que deveria ser, está na missão, mas está bastante ofuscada pela economia de mercado. Essa idéia de: vamos para o mercado, vamos bater. No aspecto cultural eu vejo algumas coisas paradoxais. Você tem um banco que gasta muito dinheiro com esporte e tal, que é importante, mas que com o funcionário não tem tamanha dedicação, é mais duro. Na questão do banco como empresa pública, atrapalha você a ser aquilo que o outro banco quer, essa questão do controle muito forte. É como se fosse Deus e o diabo ao mesmo tempo. Você não consegue agradar, essa idéia do banco que eu falo que é muito paradoxal. Funcionaria em um sistema de peso e contra peso, um controlando o outro, mas está muito desproporcional. A hora que você começa a chiar em função de alguma coisa, se você está fazendo a coisa certa e está reclamando, é porque está alguma coisa errada. Tem passado muito essa cultura de fazer, mas não pode fazer isso, não pode fazer aquilo. [...] É uma cultura estranha, sob esse aspecto. É muito essa coisa de deus e o diabo, mesmo. Eu vou falar, diabo como o mercado e Deus como o controle, vamos falar assim. É complicado. Eu acho que é amigo, é coerente. Recebemos, semana retrasada, uma notificação para diminuir ocorrências do Banco Central.</p>
9	<p>É uma pessoa volúvel, o banco é ganancioso. Vai conquistar o mercado, vai tudo, mas se prende nessa idéia de ser volúvel. Quer ser comercial, tá, deixa a questão social em segundo plano. Fica nessa coisa assim, uma pessoa que quer tudo, mas não sabe como pedir. É duro demais com aqueles que vão fazer aquilo que ele está pedindo, é injusto. Eu acho que é isso. Eu acho que não é bondade, o banco é muito omisso em relação a esclarecimentos ao funcionalismo. [...] O problema é a relação: tempo que você gasta com uma coisa e a proporção que essa coisa representa para o resultado da empresa para a qual você trabalha. Essa relação, para mim, é uma coisa desconfortante. Tudo o que você faz em função de metas, depois você vai ver no balanço e não representou nada para o banco. Não representou o que você acha que representaria.</p>
10	<p>Uma vez eu estava no auto-atendimento e chegou um cara com uma garrafa de 2 litros, cheia daqueles filetes das plaquinhas de cerveja e tal. E falou: eu quero trocar pela minha cadeira de rodas. E eu falei: não é aqui. Ele: mas me falaram que é no Banco do Brasil. E a gente falou não é, e ele perguntou onde deveria ir. A gente respondeu que não sabia, que nunca tinha ouvido falar nessa promoção. E ele respondeu: como não?... O cara fez um escândalo, fez um bafafá... Isso eu acho que é para falar que, hoje, o Banco do Brasil é meio que pau para toda obra. As pessoas pensam que se resta má dúvida, alguém do BB deve saber. A gente é parado para saber se vende ouro, qualquer modalidade de aplicação é o Banco do Brasil. É até um aspecto positivo do banco, da confiança, por parte da população. Embora, no caso, a gente não troque tampinhas por cadeira de rodas e a pessoa acreditava naquilo, que só uma instituição séria poderia fazer aquilo. É uma história bem engraçada.</p>

11	<p>O prestígio ainda está em alta, com relação a empregos de outros. Você fala que é funcionário do Banco do Brasil, que ocupa um cargo de gerência, a pessoa acha... você tem um prestígio. O pessoal de fora tem essa imagem ainda do BB. A vantagem eu acho que é a segurança, a estabilidade. Segurança no emprego. Uma coisa eu acho legal, mudar por conta da faculdade. Essa possibilidade de sair para outra região, oportunidade para quem quer sair, se aventurar. É uma vantagem que você não tem em nenhuma outra empresa. O Banco do Brasil é uma empresa única. Se você pega qualquer outra empresa com essa questão das filiais, é uma independência muito grande. [...] Acho que é uma vantagem bem interessante. Agora, o banco não tem vantagem pecuniária. Você compara o salário do banco... O Banco do Brasil é, no aspecto salarial, é em função de uma média salarial baixa do mercado. Se você compara que o pessoal que está entrando no BB hoje tem o segundo grau, e você está ganhando mais do que você ganharia em outra função de segundo grau, é interessante. Gora, se você faz uma faculdade, essa questão da vantagem salarial se perde. Isso já entra no aspecto de desvantagens do banco. A vantagem em relação ao trabalho dos outros, é a questão trabalhista: hora extra, substituição, férias. O sistema te expulsa, você não consegue ficar dois anos sem tirar férias, quando a segunda vai vencer você tem que tirar. Você usufrui disso aí, eu penso que é uma estrutura trabalhista muito boa. Eu não conheço nenhuma outra empresa que tenha isso, essa parte trabalhista. Eu acho uma vantagem fenomenal. É engraçado, quando a gente fala em comparar com empregos de amigos, parentes, a desvantagem fica mesmo na remuneração. O problema da empresa é a remuneração. É uma empresa em que você tem tudo para falar que é legal, mas ela peca nessa parte. Eu ainda vejo estabilidade no BB, eu nunca vi um caso de demissão. De nada. O que eu vi é o processo de tempo de período admissional, se a pessoa não se encaixa no aspecto negocial, ela cai fora. A grosso modo, eu não vejo ninguém ser demitido ou demissão arbitrária, não.</p>
12	<p>Eu vejo, eu sinto uma admiração. Ainda tem a questão da admiração de falar que trabalha no Banco do Brasil. Até o pessoal de Direito, que é um povo chato. Como você passou no concurso, as pessoas acham que você tem uma capacidade maior. Acho que é basicamente isso, a pessoa tem uma imagem boa do Banco do Brasil, nesse aspecto funcional. Pensam que você está com o burro na sombra. Meu pai brinca comigo que de fome eu não morro mais. É uma coisa boa, é uma visão otimista, porque eles acham que o banco é uma boa empresa. Até parece que eu estou ficando contraditório, né? Porque eu falei agora há pouco que as pessoas estão evitando de entrar no banco e agora parece bom, mas é a diferença do profissional da área. Uma coisa é a minha irmã, minha vó, perguntando do Banco do Brasil. Outra coisa é um cara que faz Administração e pergunta quanto tempo demora para ser gerente de uma agência.</p>
13	<p>Mais uma vez, o que me motivou foi a questão salarial. Na área que eu estudo, Direito, não teria estágio com salário que eu tenho no Banco do Brasil. Eu teria que ficar os cinco anos da minha vida ganhando R\$ 400,00; R\$ 500,00. Eu pensei, vou passar, ganhar a minha graninha, juntar, depois que eu me formar eu vou para o cursinho e fico no BB até passar no concurso de promotor público. Eu queria criar uma situação confortável para eu estudar e ser independente dos meus pais. Eu pensava justamente isso e meu pai falava isso também. Aliás, meus familiares perguntam porque entrar para sair, não querem que saia. E você vê que não dá para desprezar tanto. Quando eu pensei em entrar no BB era justamente pensando em poder sair do BB. Entrar para poder usufruir e sair. Eu entrei no banco para sair. Tem gente que tem amor, aquela coisa fraternal. Você ama o irmão, mas você briga, xinga. E, não dá para ficar pensando em sair assim. É o que eu falo, o que acaba para mim, no Banco do Brasil é essa questão do salário. Por exemplo, eu quero ser promotor de justiça. Um promotor de justiça na Bahia ganha R\$ 12.000, dá líquido R\$ 9.000,00. Uma colega que foi minha veterana lá no Mackenzie e que se formou em dezembro, prestou agora um concurso na Bahia, entrou em fevereiro, foi chamada em abril, maio e ela veio abrir conta aqui comigo. Ela tem 23, 24 anos e ganha R\$ 9.000,00 na primeira tacada da vida dela. Eu falo, para eu ganhar R\$ 9.000,00 no Banco do Brasil, dizendo que eu sou apaixonado pela instituição bancária, o que eu vou precisar fazer para receber R\$ 9.000,00 líquido na minha conta? Eu não sei. Pela opção de cargos, olha o tanto que eu tenho que subir, e aí entra aquela questão do plano de carreira confuso. Isso que mata. Eu gosto do banco. Mas é isso que mata. Quando você olha caminho pra cá, caminho pra lá...</p>

14	<p>Que quando você entra no cheque especial, é difícil você sair. Não tem muito a ver com o Banco do Brasil, né? Eu acho que você aprende na raça, mesmo. Falando sério... A questão do coleguismo, por mais que você esteja em um ambiente competitivo. O ser - humano se agrupa pelos motivos mais bestas. Quando você pensa naquela coisa, você fala: eu estou com um pessoal aqui que é firmeza. Você sabe que se você tiver problema. A grande lição que eu aprendi foi dada à essa relação de união com os companheiros, colegas de trabalho. E, que acabam virando amigos, grandes amigos nossos. Isso é interessante. Você passa de colega para companheiro e para amigo. E muitos casam, também. E acho que essa foi a primeira grande lição. Eu não sei se eu tivesse trabalhado em uma outra empresa, eu teria aprendido isso. Mas o legal daqui é aquela coisa que você pode se afeiçoar, porque você sabe que não vai sair. É um negócio sincero. Esse coleguismo é legal, é uma relação de amizade mesmo.</p>
15	<p>Eu estou sempre falando a melhor e depois tem um “mas”, “porém”, “contudo”. Pior é a idéia de algo que te marcou de uma forma muito negativa, né?... Uma que eu vou ter, com certeza, vai ser as recordações dos dias de greve que teve no ano passado. O banco demonstrou uma dureza sem tamanho. Deu uma queimada, pra mim, na imagem do banco. Toda a relação que eu falei antes compromete muito forte quando eu paro para lembrar disso. Quando a gente precisou do banco, ele se manteve irredutível. Eu acho que foi muito forte, apesar de parecer besta. Essa é uma das coisas piores que eu levaria. Melhores, mais uma vez, essa liberdade que a gente tem com o colega de trabalho. Você vai em um evento do banco, você sente que tem uma união fora do aspecto profissional. Tanto que tem muitos clubes de ex-funcionários do Banco do Brasil, é uma coisa muito saudosista. A relação com os colegas é forte. É um aspecto muito forte, que fica depois da aposentadoria do banco. Tanto é que, esses dez que eu te falei que saíram, estão sempre aí. Você sente como uma família mesmo, é uma relação familiar que você tem com as pessoas que trabalham com você. Essa é a melhor lembrança que eu vou ter do Banco do Brasil. A pior, hoje, é essa questão do banco diante daquela situação.</p>
16	<p>Eu acho que o Banco do Brasil faz tudo, sem se importar se está respeitando ou desrespeitando o cliente. Quem trata bem os clientes, são os funcionários do Banco do Brasil. O BB, como instituição, alterações que vem lá da diretoria, elas têm uma coisa que desrespeita muito o cliente, sabe. Mas assim, eu cito esse exemplo da tarifa de cheques. Será que a tecnologia não tem capacidade de inserir, assim como insere uma tela inicial para te oferecer uma capitalização, não daria para falar: a partir de tal data isso vai ser reduzido ou aumentado em tanto. Você acha que não tem capacidade de fazer isso? O banco ganha muita grana, ganha em tudo Uma tarifinha a mais, por mais que seja ridícula, agrega valor para o banco. Mas para o cliente que paga o plano ouro, e o pior, não avisaram ele! Quem faz isso somos nós, o banco não está preocupado com isso. Eu não sei o custo que seria fazer isso, mas o banco já está partindo para um nível de automatização que você vai perder contato. A partir do momento que você automatiza, eu não estou em contato com você. O banco não te informa para você se preparar para responder ao cliente. O cliente vai ficar insatisfeito, a gente tem que ficar consertando. Consertar besteira do banco é um negócio que mata. Besteira não, falta de uma política melhor com o cliente. Eu acho que o banco não trata bem os clientes sobre esse aspecto. O banco tem que cobrar tarifas? Tem, mas eu acho que tudo o que você justifica, você compartilha. Você entende. Pra mim, é muito importante. Meu relacionamento passaria de ter que consertar probleminhas e faria alguma coisa produtiva para o Banco do Brasil. O banco é um banco de mercado, mas o povo ainda tem aquela idéia de que não é. E o BB, quando tem esse negócio de aumento sem avisar, fica queimado, sim. E o BB trata bem dos clientes de acordo com o nível segmental de cada um. Acho que é importante falar isso. O NR3 não é bem tratado e não vai ser bem tratado. Quem está segurando a onda do NR3, que o banco se recusa a tratar bem, são os funcionários. Eu acho que se você tratasse bem o cliente, você não teria que pensar em reter. Você não teria que pensar em reter se você tratasse bem na entrada. Mesmo assim, é válido. É uma coisa que soa, para mim, meio estranha. A informação do banco é horrível.</p>

1	Eu acho que é trabalhar em uma grande corporação, uma grande instituição. Bom, eu me sinto, na verdade, eu sinto orgulho e me sinto privilegiada em trabalhar. Eu tive que fazer um concurso muito concorrido. Eu sei que muita gente almeja, não é o que as pessoas pensam. Não é como era antigamente, o banco já teve muitas pessoas que trabalharam e essas pessoas que eu conheço falam que já foi muito melhor trabalhar no banco, do que é hoje em dia. Para os novos, não é como era para os mais antigos. Mas eu acho que ainda é uma grande instituição para se trabalhar. Ainda é uma grande instituição para se trabalhar, sinto orgulho e me sinto privilegiada, mesmo que as condições não sejam tão favoráveis como eram antigamente.
2	Na verdade, pra mim, foi o meu marido. Ele que me incentivou a fazer o concurso e tentar entrar. Foi mais a parte dele. Ele me incentivou a prestar o concurso. E ele não é do banco.
3	As melhores coisas... eu acho que, dos bancos nacionais, é um dos melhores. Muita gente, em todo o Brasil. Quando o pessoal pensa em banco, eu acho que lembra do nome do Banco do Brasil. Ele está em todo o território nacional e em outros países. No meu caso a gente lembra do Japão, muitos fazem remessa e lembram do banco. As piores... salário, você sempre acha que você deve ter salários melhores, porque se o banco está bem, está dando lucro, é porque os funcionários trabalharam para isso. E outra coisa que eu acho, oportunidades. A gente é que tem que trilhar o nosso caminho. Se não a gente fica parado. A gente tem que se inscrever em alguns cargos, oportunidades. Se as pessoas da agência não comunicarem, você não fica sabendo dessas oportunidades. Eu acho que não é muito difundido. Um dos problemas é a oportunidade de fazer carreira no banco. Eu acho que deveria ter mais oportunidades. Por exemplo, aqui a gente está com um sistema jurídico novo [...] Em relação ao crescimento profissional, eu acho que os gerentes hoje, não tem o salário dos gerentes de antigamente. Um gerente está ganhando menos que um caixa quando este se aposentou, então, na minha opinião, o salário caiu.
4	As pessoas de fora pensam que nós somos funcionários públicos. Então, eles pensam que pagam o nosso salário, se acham donos do banco. Acham que a gente tem que ter um melhor tratamento dentro do BB. Eu acho que eles têm essa visão do funcionário público que não tem a cobrança da empresa privada, essa é a minha visão. As pessoas de dentro, a maioria, as que eu conheço, elas esperam que seja uma coisa melhor. O que eu falei do salário... As pessoas reclamam muito do salário e querem crescer dentro do banco.
5	Aprender... A gente sempre tem que ter um bom conhecimento dos produtos do banco. Você tem que ser correto nas informações, claro. Nós devemos aprender e dissipar também. Você está trabalhando na agência em conjunto, tem que ser... tem que compartilhar informações. Com a vida... Trabalhar melhor, é como eu falei. Eu já fui mais motivada. A impressão é que, quando a gente entra, a gente sempre está mais. Eu acho que à medida que você vai ficando, vai desmotivando. Você sempre está procurando uma coisa melhor. Acho que é só.
6	Eu tenho orgulho de trabalhar no banco. Como eu falei antes, eu me sinto privilegiada, pois a gente passar no concurso em que milhares de pessoas concorrem... Eu me sinto privilegiada, de certo modo, em estar trabalhando em uma grande instituição. Agora, eu quero, como eu falei, ter uma melhor ascensão. E ter mais oportunidades no banco, para poder crescer pessoalmente e profissionalmente. E essa questão do salário, a gente acha... o banco tem lucro por causa dos funcionários. Então a gente acha que os funcionários tem direito a maiores salários, é mais por causa disso.
7	Comuns, que eu vejo, é que todos nós temos que ser idôneos nas informações, né? Corretos nos procedimentos bancários, todo o banco tem que ser. Eu acho que, para as pessoas de fora, o banco tem que ser um exemplo. E, tratar da melhor forma possível os clientes. As características comuns são a idoneidade, ser correto nos atendimentos, ser exemplo para os outros bancos.
8	Cultura... Bom, eu acho que... O banco tem incentivado a pessoa para a cultura, para o esporte. Essas ciências culturais que eu acho que o BB tem, eu acho muito importante, porque além de trabalhar na parte financeira, trabalha também na parte cultural. Esportes, cultura do povo.
9	Se o banco fosse uma pessoa, seria uma pessoa idônea. Correta. Uma pessoa bem sociável, ter bons relacionamentos com todas as pessoas que necessitam dela. E também uma pessoa social, da parte social, uma pessoa voluntária. Ajudando a sociedade.

10	Deixa eu ver... o banco tem uma parte um pouco irônica. Muita gente, já aconteceu comigo de você ver que seus colegas, as pessoas têm uma outra opção sexual e a gente na hora não perceber. Isso porque a gente atende muitos clientes. Às vezes você fala: então, a pessoa tem que vir aqui assinar. E ela responde: mas eu sou a própria pessoa. A pessoa parecia ser de outro sexo. Eu acho que muitas vezes isso é motivo, é uma situação meio irônica que pode acontecer. Agora, tragédia... Eu ouvi falar de um pessoal de uma outra agência, que parece que um gerente se suicidou, eu não sei se dentro da agência ou se em outro local. Eu ouvi falar. Eu acredito que tenha sido uma coisa pessoal, não tenha sido por causa profissional, do banco. Parece que foi alguma coisa pessoal que aconteceu com ele.
11	A vantagem que as pessoas costumam dizer é a estabilidade que a gente tem, que em presa privada e banco privado não tem. Apesar que, a gente também, se tiver uma falta grave, pode ser mandado embora. Outra vantagem é que se você vai mudar de cidade, você vai para outra agência. No caso de empresa, você tem que sair da empresa. Essa é uma vantagem do banco, tem em todo o país. Você pede transferência para uma outra unidade, uma outra cidade, estado. Na empresa privada você não teria essa oportunidade. Desvantagens... uma é o salário. Eu acho baixo, pelo que eu vejo no mercado que está por aí, o salário é baixo. Nessa parte, é uma desvantagem. Prestígio... a gente sempre ouve falar do BB, as pessoas admiram. A maioria, pelo menos. Mas eu também acho que esse prestígio já foi maior.
12	Eu acho que algumas pessoas admiram, porque sabem que o funcionário só entra concursado. Agora tem essa parte de que as pessoas sempre acham que nós somos funcionários públicos. De modo geral, a população não tem uma boa imagem disso. As pessoas sempre acham que funcionário público é aquela pessoa que trabalha pouco e que ganha bem, o que eu acho que não é o nosso caso. A vantagem, também, que eu acho, é a gente poder trabalhar seis horas. Eu acho uma vantagem trabalhar seis horas, especialmente para quem estuda. Seis horas trabalhando, enquanto na maioria das empresas são oito.
13	O meu maior motivo foi o meu marido, que me incentivou a prestar o concurso. Os meus familiares ficaram muito contentes, porque, na época, eu estava sem um emprego fixo. Apesar de eu ter tido uma outra profissão, não ter sido bancária. Eu acho que eu fiz a escolha certa. Quando eu entrei, eu tinha uma motivação maior. Eu acho que em outros anos, o banco tinha uma parte mais social. Mas eu fiz a escolha certa, e eu, com certeza, não vou negar que eu fiz.
14	Primeira lição de vida... Eu acho que é isso, a questão da idoneidade, da gente ser correto. Eu acho que, pelo banco, a gente tem que ser conforme o banco. Eu acho essa parte dos procedimentos que você tem que ser muito correto. [...] Essa parte de demonstrar a realidade, idoneidade, essa transparência.
15	Uma coisa que eu esqueci de contar na minha história ali, é que eu sofri um assalto na minha agência. Eu acho assim, traumático sempre é, mas eu achei bem assim, sossegado. Assim, porque foi bem tranquilo, porque foi antes do horário bancário, antes da abertura da agência. Quando eu cheguei já tinha alguns funcionários, mas o segurança não sabia que estava ocorrendo um assalto. E eu também não tinha percebido. Eu estava no canto e até aquele momento eu não tinha percebido. Eu acho que sofre, fica nervosa, não consegue abrir o cofre, tem que chamar outra pessoa para abrir. Mas, graças a Deus, não aconteceu nada. Mas nessa parte eu acho um pouco traumático. As desvantagens são os riscos da gente ser periodicamente assaltados, seqüestro relâmpago que tem hoje em dia. Muitas vezes eu não fico divulgando que eu trabalho no banco, porque eu acho que não tem necessidade. Porque, eu acho que, de certo modo, hoje em dia, a gente é meio visada. Eu acho que isso pode levar as pessoas saberem, e por isso eu não divulgo. As melhores recordações... Amizades, as amizades das pessoas do banco. E, teve uma época que o banco promovia mais shows para os funcionários e eu acho que são recordações boas pra mim. Hoje o banco não faz mais, parou. Eu acho que agora ele está mais preocupado com promoções, em promover esportes. Principalmente no vôlei, patrocínio no vôlei e no tênis. Passou a aparecer muito mais. O banco aparece aí, porque são esportes que estão dando certo. Então, eu acho que isso é uma parte boa, o banco vai ser lembrado juntamente com o esporte. O banco está ajudando esses esportes e esses esportes se sobressaem, então, ajuda dessa forma.
16	Eu acredito que sim, apesar dos clientes reclamarem. Eles reclamam. A importância pra mim, assim... porque eu acho que o cliente quer reclamar, eles são usuários. Eu acho que de certo modo, se o cliente faz uma reclamação, o banco dá uma resposta para ele. Tem esse canal de comunicação. Eu acho que os clientes são importantes para o banco e o banco está preocupado com eles. Os funcionários, a gente tenta sempre fazer o melhor para os nossos clientes. A gente precisa atender bem os clientes também por causa da imagem do banco. Eu acho que a imagem é muito importante.

17	É assim, não é porque eu trabalho nele. Eu acho que mesmo que não trabalhasse, eu acharia que o BB é um dos bancos mais importantes. Pelo nome, por não ser uma instituição privada, acredito que seja o primeiro nome que venha na cabeça das pessoas. Tem a cara do Brasil, o próprio nome. E no mal sentido, são quando acontecem essas coisas de corrupção, pessoas muito próximas do banco, internas a ela... Ultimamente eu vi da Previ, funcionários de alto escalão do banco, eu acho que isso reforça a má imagem que se dá às pessoas de um modo geral.
18	Eu acredito que sim, que o banco desempenhe bem as suas funções. Como uma instituição financeira, eu acho que ela tem que desempenhar. Assim como os outros bancos também deveriam fazer. Apesar das atividades serem isso, as funções e atividades financeiras, a parte também de patrocínio cultural. Apesar que eu não sei se o banco tem diminuído ou não o patrocínio por causa de corrupção, mas eu acho que de um modo geral, o banco tem desempenhado bem. Agora, como eu disse, eu acho que em relação aos funcionários, os que trabalharam anos antes tiveram mais privilégios que os que entraram em anos posteriores. Eu acho que, quanto a isso, deveria melhorar com os funcionários, já que os outros funcionários que tiveram privilégios se aposentaram. É como eu disse, hoje, um gerente, no caso dele, não tem um salário como provavelmente já foi, já teve. Eu acho que nessa parte o banco tem que melhorar.
19	Eu penso, na minha opinião, que a que mais se aproxima é a Caixa Econômica Federal. Eu acho que é o mesmo tipo de instituição. Eu também prestei na época, passei e fiquei em dúvida. Fiquei em dúvida, porque me chamou depois. Eu não sei, decidi ficar no BB. Poderia ser melhor, poderia ser a mesma coisa ou pior. A gente nunca sabe. Mas, mesmo que tivesse mudado, trilhado um caminho melhor, eu sentiria saudades do banco. O que eu acho mais parecido é a Caixa Econômica Federal, mesmo.
20	Comparar... Eu acho que o BB está com melhores tarifas e taxas que os outros bancos. Às vezes, até pessoas que trabalham em outras instituições, outros bancos, comentam que perdem um pouco nas tarifas para o cliente. Como eu falei, se eu fosse trabalhar no Japão, eu pensaria no BB quando pensasse e um banco para mandar uma remessa. Eu logo pensaria, seria o primeiro que eu pensaria. Eu não sei como é, mas essa parte de idoneidade... Eu acho que o BB tem essa cara, essa transparência. É uma instituição exemplo, exemplo para as outras instituições, porque é a cara do Brasil, então, eu acho que ele tem que dar o exemplo. A questão da imagem, da transparência.