

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JEAN CARLOS DE OLIVEIRA JOÃO

**TEORIA INSTITUCIONAL: ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE RH EM AGÊNCIAS
BANCÁRIAS**

BLUMENAU

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JEAN CARLOS DE OLIVEIRA JOÃO

**TEORIA INSTITUCIONAL: ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE RH EM AGÊNCIAS
BANCÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Denise Del Prá Netto Machado.

BLUMENAU

2009

**TEORIA INSTITUCIONAL: ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE RH EM AGÊNCIAS
BANCÁRIAS**

Por

JEAN CARLOS DE OLIVEIRA JOÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA - da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pela banca examinadora formada por:

Presidente: Prof^a. Denise Del Prá Netto Machado, Dra., – Orientadora, FURB

Membro: Carlos Ricardo Rossetto, Dr., UNIVALI

Membro: Prof^a. Marianne Hoeltgebaum, Dra., PPGAd/FURB

Coord. PPGAd: Prof^a. Maria José Carvalho de Souza Domingues, Dra.

Blumenau, 30 de abril de 2009.

Dedico este trabalho a todos que acreditam
que tudo pode ser melhorado através de
ideias inovadoras.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Claudia Gadotti João pelo apoio e compreensão em todas as etapas do mestrado.

À professora e orientadora Denise Del Prá Netto Machado, que incansavelmente compartilhou seus conhecimentos e com sua paciência conseguiu ajudar-me a aprender, para que eu possa, agora, também compartilhar com outras pessoas.

Agradeço a minha amiga e professora Janete Raquel P. Bloemer pelos aconselhamentos em relação à metodologia e correção gramatical do trabalho.

A todos os professores do mestrado dos quais, agora no fim da jornada, sinto que poderia e deveria ter aproveitado todos os segundos de suas aulas, e absorvido ainda mais seus conhecimentos.

Agradeço a Deus por ter colocado pessoas que serviram de exemplo e de apoio em todas as etapas acadêmicas de minha vida, principalmente àqueles que acreditaram em um ideal de ser professor e não abandonaram um daqueles jovens que hoje conclui, com esta pesquisa, a titulação de mestre.

Ao banco pesquisado, seus gestores e colaboradores que muito gentilmente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Muito obrigado a todos!

Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar... As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.

Francisco Xavier

RESUMO

Esta pesquisa procura investigar, por meio dos aspectos regulativos, normativos e miméticos da teoria institucional, a aderência dos gestores às normas e políticas de recursos humanos (RH) de três agências de um banco comercial brasileiro e identificar se esta aderência está relacionada à produtividade da organização. Para isto, a pesquisa obedeceu aos seguintes procedimentos metodológicos: entrevistou cada um dos três gestores, em profundidade, analisando os dados pela técnica de seleção das unidades de significado, preconizadas por Bardin (1971), e validou estas respostas aplicando questionários a quatro subordinados, a cada gestor, da área comercial. Aos dados coletados por meio destes questionários foram aplicados a técnica de análise dos conjuntos aproximativos, estabelecida pelo *software* estatístico LHStat de Loesch e Hoeltgebaum (2005). Os resultados demonstraram que o gestor 1 obteve o menor índice de produtividade e só foi considerado aderente às normas que mensuraram conjuntamente a questão núcleo, punições e sanções. Isoladas, nenhuma das variáveis investigadas foi considerada significativa, inferindo, portanto, que o pressuposto de pesquisa (quanto menor a aderência às normas, menor a produtividade) se confirma. O gestor 2 e 3 foram considerados aderentes em todas as correlações das variáveis e quando elas foram analisadas individualmente, inferindo que são aderentes às normas da instituição e que esta aderência interfere positivamente na produtividade de suas agências, confirmando o pressuposto de pesquisa. Salienta-se, no entanto, que o gestor 3 alcançou significativa superioridade nos resultados de produtividade, apontados como decorrentes de sua estratégia administrativa de “encurtar” caminhos burocráticos para negociações com clientes, por meio de autorizações de superiores e departamentos, sem, contudo, desrespeitar as regras do banco. Por conseguinte, estabelece-se a necessidade de investigação destes entraves burocráticos, sua influência sobre a produtividade das agências e estudos que, direcionados à vertente cognitiva da teoria institucional, estabeleçam olhares investigativos sobre os perfis dos gestores pesquisados.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Gestores. Aderência. Produtividade.

ABSTRACT

This search tries to investigate throughout relative, normative and imitated aspects of the institutional theory, the manager's adherence with the rules and politics of human resources (HR) about three agencies at a Brazilian trade bank and to identify is this adherence is related to the organizations' productivity. To this the search had obeyed the following methodological procedures: it was deeply interviewed each one of the three managers, analyzing the data through a selection technique of the unity to meaning, by Bardin (1971), and it was validated the answers applying some questionnaires to four subordinates, to each manager, from the commercial area. To the collected data through the quiz it was applied the analyses' technique using approached set theory, established by Loesch and Hoeltgebaum (2005). The results had showed that manager number one got the smallest productivity rote and only was considered adhered to the question, punishments, and sanctions. Apart this no one of the searched variables were considered significant, inferring so that the search's supposition (how much smaller the rule's adherence, smaller is the productivity) is confirmed. The managers number two and three were considered adhered to the rules in all its variable's correlation and when they were individually analyzed, saying that they are according to the institution's rules and as this adherence infers positively on the agencies productivity, confirming the searches supposition. It's bringing out that manager three had got significant superiority on the productivity's results, pointed as consequence of his management strategy to shorten autocratic ways for deals with customers, throughout authorization of managers and department, without disobey to bank rules. Because of this it is established the necessity of an investigation about the autocratic obstacles, their influence on the agency's productivity and directing studies to the cognitive origin of the institutional theory, establish investigative views about profiles of the searched managers.

Key-words: Institutional Theory. Managers. Adherence. Productivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DE UMA DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS.....	72
GRÁFICO 1 - QUESTÃO NÚCLEO (PUNIÇÕES E SANÇÕES) - AGÊNCIA 1	91
GRÁFICO 2 - VARIÁVEIS ANALISADAS NA AGÊNCIA 1.....	92
GRÁFICO 3 - VARIÁVEIS ANALISADAS NA AGÊNCIA 2.....	93
GRÁFICO 4 - VARIÁVEIS ANALISADAS NA AGÊNCIA 3.....	95

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - VARIAÇÕES DE ÊNFASE: TRÊS PILARES INSTITUCIONAIS	22
QUADRO 2 - AS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS E PÓS-BUROCRÁTICAS	28
QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS	32
QUADRO 4 - CONSTRUTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	64
QUADRO 5 - QUESTIONAMENTOS SOBRE AS NORMAS DE RH DO BANCO PESQUISADO	65
QUADRO 6 - COLABORADORES SUBORDINADOS AOS GESTORES	66
QUADRO 7 - AGRUPAMENTO DAS RESPOSTAS OBTIDAS NAS ENTREVISTAS DOS GESTORES	84
QUADRO 8 - RESPOSTAS DOS GESTORES SOBRE AFIRMATIVAS DE NORMAS DE RH E PRODUTIVIDADE	88
TABELA 1 - IDADE DOS GESTORES ENTREVISTADOS	61
TABELA 2 - CONFIABILIDADE DOS DADOS DA PESQUISA	69
TABELA 3 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONJUNTOS APROXIMATIVOS DA AGÊNCIA 1	90
TABELA 4 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONJUNTOS APROXIMATIVOS DA AGÊNCIA 2	93
TABELA 5 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONJUNTOS APROXIMATIVOS DA AGÊNCIA 3	94
TABELA 6 - PERCENTUAL DE FATURAMENTO DAS AGÊNCIAS DE BLUMENAU EM 2007	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	PRESSUPOSTOS.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	20
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL, EVOLUÇÃO E INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES..	20
2.2	ORGANIZAÇÕES E INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	33
2.2.1	O processo de institucionalização.....	34
2.2.2	As formas de interação entre organização e ambiente.....	40
2.3	SETOR BANCÁRIO.....	43
2.3.1	Recursos Humanos (RH).....	43
2.3.1.1	Seleção e contratação.....	46
2.3.1.2	Progressão funcional e salarial.....	46
2.3.1.3	Punições e sanções.....	47
2.3.1.4	Produtividade.....	48
2.3.1.4.1	Procedimentos e processos de produtividade.....	50
2.3.2	Organização de serviços bancários.....	55
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	59
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	60
3.2.1	Gestores: população pesquisada.....	61
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	61
3.4	INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	64
3.5	CONFIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	69
3.6	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	70
3.7.1	Organograma.....	72
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	73
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	75
4.1	POLÍTICAS DE RH.....	75
4.1.1	Perfil parcial dos gestores pesquisados.....	77
4.2	ADERÊNCIA DOS GESTORES ÀS POLÍTICAS DE RH.....	79

4.2.1	Seleção e contratação.....	84
4.2.2	Progressão funcional e salarial.....	85
4.2.3	Punições e sanções	86
4.2.4	Produtividade	87
4.3	GESTORES E COLABORADORES	89
4.4	PRODUTIVIDADE.....	96
4.5	ADERÊNCIA <i>VERSUS</i> PRODUTIVIDADE.....	98
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	100
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	111
	APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 1	114
	APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 2	123
	APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 3	131
	APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO	139
	APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....	141
	ANEXO A – POLÍTICAS DE RH DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	149
	ANEXO B – CONTRATAÇÃO DE OBJETIVOS DE PRODUTIVIDADE.....	163

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, a inovação e a globalização, principalmente financeira, se tornaram os traços mais marcantes da economia mundial nos últimos anos, influenciando diretamente as estratégias administrativas.

A palavra administrar é originária do latim ‘ad’ (direção, tendência para) e ‘minister’ (subordinação ou obediência), e significa aquele que presta seus serviços a outro; foi entendida durante muito tempo como “a arte de fazer com que as coisas sejam feitas pelas pessoas” (DAFT, 2005, p. 5). Porém, o termo sofreu transformações em seu significado ao longo do tempo, e hoje, segundo Daft (2005, p. 5): “administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente e por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

“Uma das características mais importantes da administração reside no fato de serem as organizações vistas como sistemas dentro de sistemas” (GIL, 1994, p. 18). O mesmo autor explica que uma empresa está envolvida por um macrosistema (social, externo: leis governamentais, ambientais, comunidade, cultura *etc.*) e um microsistema (funcional, interno: produção, comercialização, recursos humanos *etc.*) e que estes sistemas (macro e micro) influenciam o desempenho das empresas.

Para explicar a influência que os sistemas externos e internos produzem nas instituições e quão importantes são para o desenvolvimento das estratégias de mercado e das regras de estruturação e funcionamento das organizações surge a teoria institucional, a partir dos estudos de Selznick, por volta da década de 1940. A institucionalização das empresas, segundo Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006), reflete a busca de conformidade das organizações às normas socialmente criadas e legitimadas, adequando suas estruturas e práticas às exigências ambientais, o que lhes possibilita obter legitimidade institucional. Suchman (1995) destaca semelhanças e diferenças entre as principais abordagens estratégicas e institucionais e identifica três principais formas de legitimidade: pragmática, baseada no auto-interesse público; moral, baseada na aprovação normativa; e cognitiva, baseada na compreensão e tomada de atitudes.

A teoria institucional traz significativas contribuições para o gerenciamento de pessoas, processos administrativos, sociais, culturais e ambientais voltados para o desempenho e formas de institucionalização das empresas (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). A contribuição da teoria institucional aos estudos organizacionais embasa-se no fato de

que, em dado momento, deixou-se de considerar somente os fatores internos (tais como o tamanho e a tecnologia que a empresa possui) como sendo determinantes da estrutura organizacional e passou-se a considerar também a estrutura de normas, valores e leis não unicamente internos, mas estabelecidos na sociedade e nas demais organizações que compõem o mercado.

As organizações, atualmente, procuram novas formas de gerenciamento, métodos de trabalhos e elaboração de estratégias internas coerentes com a exigência do mercado na busca por esta conformidade e legitimidade institucional. Assim, as empresas exigem grande eficiência e eficácia de seus colaboradores em suas tarefas (atividades repetitivas, rotineiras) e em seus cargos (atividades complexas de natureza técnica ou administrativa) e investem em formação e salários compensadores para manter os funcionários de destaque (GIL, 1994).

É neste sentido que o administrador/gestor adquire papel importante. Ele deve, além de cumprir seu papel na operacionalização das normas e diretrizes da empresa, aprimorar o capital humano, ou seja, administrar pessoas.

Alguns segmentos, como o setor bancário, centralizaram atividades de recursos humanos na figura do gestor/administrador. Cabe ao gestor nesta função: identificar a necessidade de pessoal; fazer pesquisa de mercado para selecionar candidatos; recrutar; fazer a seleção; descrever e planejar os cargos, funções e metas a alcançar; acompanhar a evolução das conquistas/resultados; definir e mostrar os benefícios; dar treinamento e suporte e fazer a avaliação do colaborador (DAFT, 2005; GIL, 1994).

Para o funcionário das áreas comerciais das empresas, principalmente do setor bancário, atualmente, é necessário mais que currículo ou formação profissional para ocupar uma vaga no mercado, exige-se produtividade. Para apurar o indicador de produtividade é preciso medir o quanto “uma ação administrativa ou um segmento burocrático da organização contribui para o produto final” (THIRY-CHERQUES, 1991, p. 4), evidenciando o papel do gestor, pois “o aumento da produtividade do trabalho pode ser negociado, vale dizer, ser objeto de um acordo. Os planos de carreira, os sistemas de incentivos [...] são, na verdade, contratos estabelecidos com vistas à manutenção ou aumento da produtividade” (THIRY-CHERQUES, 1991, p. 16).

Estas negociações e acordos são estabelecidos obedecendo a regras que variam de uma organização para outra, bem como envolvem diferentes departamentos. Embora haja diferentes setores e nomenclaturas responsáveis pelo controle e cumprimento destes acordos

em cada instituição, a produtividade bancária está diretamente ligada à gestão de pessoas ou sistemas de Recursos Humanos - RH (GIL, 2001). “O termo administração de recursos humanos (ARH) refere-se ao projeto e à aplicação de sistemas formais em uma organização para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização das metas organizacionais” (DAFT, 2005, p. 293).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Champion (1985) afirma que as instituições obedecem a alguns padrões e estruturas, geralmente determinados por seu controle, ramo de atividade, tamanho organizacional, grau de satisfação na função, demandas ambientais, expectativas dos clientes, mentalidade dominante dos dirigentes da organização, tamanho do componente administrativo *etc.* Para Daft (2005, p. 10) o desempenho da organização depende da habilidade humana do gerente: “essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com outras pessoas, incluindo a habilidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver conflitos”.

O que se busca investigar como problema de pesquisa é quanto destas estruturas instituídas (ou institucionalizadas) são cumpridas pelos gestores principais de três agências de um banco comercial, e se a aderência ou não a estas regras têm influenciado a produtividade de cada agência. Por aderência entende-se, segundo Ferreira (1988, p. 15): “estar ou tornar-se intimamente ligado, unido, colado [...] qualidade de aderente. Adesão. Fixação, ligação, união”. Ou seja, aderir é unir-se a um objetivo, por exemplo, e acreditar, lutar, sem medir esforços, para alcançá-lo.

1.2 OBJETIVOS

Este estudo tem o objetivo de investigar os seguintes aspectos:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a aderência dos gestores às normas e institucionalização das políticas de recursos humanos (RH) em três agências de um banco comercial brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- descrever as políticas de RH do banco pesquisado relacionadas à seleção e contratação de pessoal, promoção e premiação, punições e sanções e produtividade;
- descrever a aderência dos gestores das agências às políticas institucionalizadas de Recursos Humanos (RH) do banco pesquisado por meio de entrevista em profundidade;
- comparar os depoimentos dos gestores ao que seus colaboradores responderam no questionário de validação sobre as atitudes destes gestores;
- analisar a produtividade das agências por meio do resultado da meta anual de receita de cada unidade e comparar a aderência às políticas de RH aos resultados das agências.

1.3 PRESSUPOSTOS

Os estudos de Kramer e Neale (1998) investigam o quanto o poder do gerente pode influenciar no desempenho da organização e o grau de envolvimento que este confere à equipe levando-a a mudanças. Segundo Kramer e Neale (1998), o papel e a postura do gerente são importantes na organização da instituição. Ele precisa conhecer os colaboradores e a cultura da empresa para planejar melhor as mudanças e saber administrar as diferentes reações que possam surgir das pessoas diante dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa ou posturas administrativas.

A perspectiva institucional concebe o desenho organizacional como um processo derivativo de pressões externas e internas que, ao longo do tempo, conduzem as organizações a se assemelharem umas às outras. “De acordo com esta perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa” (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 7).

Pressupõe-se, então, que organizações estruturalmente semelhantes assim se formam por pressões ambientais originárias de outras organizações. Desta forma, as estratégias organizacionais se baseiam na ordem institucional vigente.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Com muitas empresas no mercado disponibilizando praticamente os mesmos bens e serviços, um fator decisivo na escolha do cliente por uma organização e seus bens/produtos é o atendimento diferenciado e a satisfação do cliente em primeiro lugar. Para as organizações, ter clientes satisfeitos é tê-los fiéis (FREITAS, 1991).

Uma das maneiras mais eficazes de oferecer aos clientes um atendimento de alto nível é motivando os seus colaboradores, e esta atitude, se relacionada à postura bancária, pode ser identificada por meio das atitudes do gestor/gerente. Assim, todos são beneficiados:

- a) a organização por contar com funcionários motivados e clientes satisfeitos;
- b) os funcionários por trabalharem com maior entusiasmo, sabendo que possuem oportunidades de crescimento e valorização dentro da organização;
- c) os clientes por estarem sendo bem atendidos;
- d) a organização por aumentar produtividade e lucratividade.

A questão de gerir o conhecimento é muito ampla e pode alcançar toda a sociedade e não, exclusivamente, um ou outro segmento. Não se constitui em prerrogativas ou obrigações da área educacional, política, da medicina, da engenharia, ou do turismo. Portanto, todas as empresas necessitam reunir ou organizar informações relevantes de como se institucionaliza e se pratica a gestão do conhecimento e as implicações desta para a formulação e execução de suas estratégias de negócios (SANTOS NETO, 2005, p. 9).

Considerando a relevância de informações sobre o processo de institucionalização das empresas e a influência que este processo exerce nas estratégias de negócios, tema defendido por Santos Neto (2005); a competitividade do mercado e a busca pela excelência dos serviços, argumentada por Freitas (1991); são justificativas para o estudo do tema:

- carência de estudos científicos focados no processo administrativo institucional. Autores como Santos Neto (2005) e Conceição (2002) defendem que é importante para a empresa organizar informações de como se institucionalizou e as implicações destas ações nas estratégias de negócios e nas tomadas de decisões;

- falta de normatização e de modelos para aplicação de pesquisas voltadas ao processo de institucionalização das organizações e de suas estratégias de gerenciamento, normatização e produtividade. Para Tonelli *et al.* (2003), alguns problemas têm acompanhado o desenvolvimento de pesquisas sobre o processo administrativo e institucional: a qualidade falha, aplicabilidade duvidosa, inclinação funcionalista e a confusão epistemológica são apontados como os principais dificultadores;
- estudos empíricos podem trazer contribuições relevantes para a implantação e construção de modelos de sistematização de informações administrativas/gestoras ao setor bancário. Pesquisas empíricas sobre temas administrativos foram pouco encontradas, ou seja, escreve-se muito sobre mudança organizacional, formas de institucionalização, liderança, facilitadores do processo, reações, resistências a mudanças, produtividade, mas pouco se tem de resultados efetivamente aplicados (DAFT, 2005);
- o alto nível de qualificação dos mercados e a concorrência cada vez mais acirrada por espaços no setor de serviços e bancário. O mundo contemporâneo procura alcançar a maior qualidade possível em suas estruturas organizacionais acompanhando assim, o crescimento tecnológico e a mudança dos mercados. A competitividade está pautada na organização das instituições e na qualidade dos serviços (STEWART, 1998);
- desempenho e interferência dos gestores na produtividade direcionando o enfoque para a gestão de pessoas. “A tradicional preocupação do gerente com resultados, mais especificamente com números, precisa mudar [...] isso implica uma preocupação maior com as pessoas sob seu comando” (GIL, 2001, p. 271);
- a contribuição da teoria institucional pode tornar mais efetiva ao banco pesquisado a ideia de competências na gestão de pessoas. Reconhecendo-se os limites impostos pelo ambiente institucional e pela dinamicidade dos espaços organizacionais pode-se salientar um conjunto de competências que servem como orientação global para construir modelos específicos em cada contexto. Destacam-se: visão sistêmica e estratégica, aderência às normas da entidade, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade e capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, liderar e educar (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999);

- o aperfeiçoamento do pesquisador nas estratégias, elaboração e sistematização de informações necessárias para identificar e interpretar as abordagens pertinentes a este estudo. “Em algum grau toda pesquisa é um empreendimento unicamente individual [...] ganha significado quando relacionada às teorias de nossos predecessores e à pesquisa de nossos contemporâneos” (CALDAS, FACHIN; FISCHER, 2001, p. 67);
- a contribuição desta pesquisa para a ampliação dos estudos do grupo de Pesquisas em Comportamento e Teoria das Organizações como Base para a Gestão Organizacional, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB), sob orientação da professora Denise Del Prá Netto Machado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. A introdução contextualiza o tema, apresenta a questão de pesquisa, os objetivos, pressupostos e a justificativa para o estudo do tema.

A fundamentação teórico-empírica agrega conceitos sobre a teoria institucional, sua evolução, os processos de institucionalização, as formas de interação entre as organizações e o ambiente, bem como estabelece conceitos sobre o setor bancário, suas normas de Recursos Humanos (RH) e sua capacidade produtiva.

O método de pesquisa é apresentado no terceiro capítulo. São descritos as técnicas que nortearam a pesquisa nas entrevistas em profundidade e na elaboração do questionário aplicado. Define a população e a amostra, os procedimentos de coleta e análise de dados, e as mensurações estatísticas e variáveis apresentadas e analisadas pelo *software* LHStat, bem como as limitações encontradas neste estudo.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados, a análise e delineamentos direcionados a atender à questão de pesquisa, objetivos e pressupostos estabelecidos, realizando uma comparação entre os dados e a fundamentação teórico-empírica.

A conclusão sintetiza as inferências obtidas a partir do processo de investigação, buscando atender às proposições do estudo. As recomendações também constam neste capítulo. As referências, apêndices e anexos completam a dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O entendimento dos preceitos da teoria institucional para organizações propicia importantes contribuições para a gestão administrativa. Um empreendimento resulta não somente da ação humana, projetada e planejada, mas também de suas interações no contexto cultural e político, além de processos cognitivos, simbólicos e sociais (DAFT, 2005).

Cada estilo de administração tem uma ligação estreita com sua cultura, sociedade e meio ambiente. Estes valores e significações próprias permeiam as práticas administrativas de cada organização (QUINELO, 2007).

Considerando tais aspectos, o presente trabalho apresenta, primeiramente, uma síntese da teoria institucional com vistas ao entendimento do comportamento das organizações bem como dos indivíduos que as compõem. Em seguida, aborda o tema produtividade e normas de RH do setor bancário. Explicitando, assim, a teoria que embasa a pesquisa. Tais conceitos teóricos serviram de base à análise dos resultados do estudo de caso e ao atendimento dos objetivos estabelecidos.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL, EVOLUÇÃO E INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A teoria institucional é originária do século XIX, contida na área da Economia, da Ciência Política e da Sociologia. Porém, somente na década de 1940 começou a receber atenção no campo dos estudos organizacionais, com maior tendência à sua vertente sociológica a partir de 1970 (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Para a sociologia organizacional, até a década de 1940 os ambientes organizacionais eram considerados em dimensão objetiva (recursos materiais, tecnologia, capital *etc.*). A partir dos estudos de Selznick (1971), a força institucional é considerada sob a perspectiva normativa. Com este enfoque, novos elementos de âmbito cultural e cognitivo passaram a ter importância, como os aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

O que, usualmente, coloca-se sob título de Teoria Institucional, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES apud CALDAS; FACHIN; FISCHER, 1998, p. 220).

Passa-se então a analisar e estudar as instituições a partir de três vertentes distintas: a abordagem econômica, política e sociológica (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

A vertente *econômica* procura fazer uma construção social a partir de um processo econômico, respeitando forças históricas e culturais. Na concepção *política* há uma preocupação em relação à complexidade dos sistemas, das instituições políticas, sua relação com a sociedade e ao simbolismo que detém. Na discussão *sociológica* reflete-se a estrutura das ações, a ordem, hierarquias e regras da organização, bem como os movimentos de grupos internos que podem aperfeiçoar ou limitar interesse em consequência da prática de políticas de punição e recompensa (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Segundo Perrow (1961), a mudança provocada pela teoria institucional não repensa a estrutura formal das organizações, metas, produção de bens ou serviços. Concentra-se nas relações informais, nos conflitos entre grupos, lutas por prestígio, valores comunitários, estruturas de poder da comunidade local e instituições legais. Para Scott (1995) as temáticas institucionalistas se organizam em três vertentes: regulativas; normativas; e cognitivas.

As estruturas institucionais *regulativas* constroem e regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento, sanções e punições de maneira formal. A legitimidade da ação dos atores está associada ao cumprimento destes requerimentos (SCOTT, 1995). O que reduz as incertezas entre os atores quanto às suas ações, na medida em que as interações vão compartilhando significados (MARCH; OLSEN, 1989; KLIJN, 2001). Estes significados são alterados ou reproduzidos mediante interações entre os participantes da organização num processo de interpretação constante da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985).

As estruturas institucionais *normativas* introduzem uma dimensão prescritiva e avaliativa na vida social, incluindo valores e normas que definem os significados legítimos para fins validados (SCOTT, 1995). Estão enraizadas na lógica do adequado perfazendo a rotina dos atores da rede em diferentes posições e papéis sociais, revelando aspectos morais e alinhamento cultural (MARCH; OLSEN, 1989). Estão citadas nos estudos de quase todos os institucionalistas da Sociologia, tais como Durkheim, Weber, Parsons e Selznick (QUEIROZ, 2004).

As estruturas institucionais *cognitivas* também sustentam significados que são compartilhados entre os atores acerca da realidade que os cerca. Eles constroem e continuamente negociam a realidade social, e as estruturas simbólicas, objetivas e externas oferecem orientação para esta negociação. As estruturas cognitivas representam modelos de

comportamento individual com base na subjetividade, compreensões internalizadas – frutos da interpretação da realidade social em que se atua – servindo como categorias aplicadas para o pensar e o agir e como base para a construção da identidade dos atores (SCOTT, 1995). Fundamentada na teoria de Berger e Luckmann (1985) enfatiza os processos de reprodução das estruturas sociais, mas não abandona completamente a idéia da ação simbólica que confronta padrões sociais predominantes, ao menos em algumas das vertentes cognitivas. “O esforço por mapear as estruturas e processos que podem ser considerados socialmente relevantes demanda percepção, seleção e interpretação dos agentes organizacionais” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 51).

Apresentam-se as variações de ênfase e análise das três estruturas institucionais: regulativa, normativa e cognitiva.

	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Quadro 1 - Variações de ênfase: três pilares institucionais

Fonte: (CALDAS; FACHIN; FISCHER, 1998, p. 222).

Durante a realização deste trabalho alguns destes aspectos serão conceituados e definidos, principalmente os mecanismos e indicadores destes três pilares institucionais.

A partir da publicação de dois artigos: “*The effects of education as an institution*”, de autoria de Meyer (1977); e “*Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*” de Meyer e Rowan (1977), a teoria institucional passou a ser chamada de neoinstitucionalismo. Meyer (1977) enfatiza os elementos culturais como criadores e mantenedores das diversas formas de organização. Preocupa-se com a estrutura e a definição de ambiente e apresenta uma percepção de valores culturais da empresa por meio de suas

hierarquias e cargos. Portanto, direcionou a análise organizacional para âmbitos estruturais e comportamentais.

Segundo Selznick (1996), embora apresentem divergências, as duas correntes (teoria institucional e teoria neoinstitucional) ressaltam a relação entre as organizações e seus ambientes, apresentando a cultura, como resultado da realidade organizacional. No entanto, o autor (1996), questiona o desenho de uma linha nítida entre o "velho" e o "novo" institucionalismo, especialmente porque isso inibe a contribuição da teoria institucional para as principais questões da burocracia e da política social.

Para Motta (2001), o neoinstitucionalismo compreende que os modismos devem ser incorporados à prática administrativa para que se busque legitimidade. Sobre isso, Motta (2001, p. 399) afirma:

uma organização que não incorpora, pelo menos superficialmente, de forma cerimonial, certas ferramentas de administração, certos jargões, símbolos e modos de funcionamento considerados pelos formadores de opinião como os melhores em um dado momento será considerada como ultrapassada e poderá perder clientes.

O neoinstitucionalismo enfatizou: “aspectos cognitivos como intermediários entre as pressões contingentes e as respostas organizacionais” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 36). Esta perspectiva aponta para a realidade socialmente definida e construída conforme o relacionamento dos agentes sociais e de como eles definem para si (consciente ou racionalmente) o significado do mundo ao seu redor. “As instituições são compreendidas como definidoras de nossa visão de mundo e, portanto, importantes influenciadores do comportamento social” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 36). Para Hall e Taylor (2003), o neoinstitucionalismo trouxe uma progressão significativa na forma de compreender o mundo político. Vasconcelos e Vasconcelos (2003) utilizaram a teoria neoinstitucionalista para mostrar como a implementação das normas ISO9000 induzem ao isomorfismo nas organizações. Os resultados apontam que há mudanças importantes nos jogos de poder e na organização informal das empresas analisadas.

No Brasil, as pesquisas sobre o neoinstitucionalismo foram impulsionadas pelos trabalhos de Clóvis Luiz Machado-da-Silva, que desde a década de 1980 indicava os textos de DiMaggio e Powell, entre outros, para seus alunos universitários (CALDAS; FACHIN, 2005). Para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), a teoria institucional é multiparadigmática. Os autores apresentam argumentos em favor de uma abordagem recursiva do processo de institucionalização, ressaltando que as noções de estrutura, agência e

interpretação são mais apropriadamente tratadas quando definidas como elementos fundamentais da institucionalização.

Segundo Hall e Taylor (2003), historicamente, admite-se a existência de três correntes da teoria institucional:

- o institucionalismo histórico - teorizou o conflito entre a forma de organização institucional, a comunidade política e as estruturas econômicas. Entende-se que durante este período a relação entre instituição e comportamento individual é generalizada; há assimetrias de poder associadas ao funcionamento das organizações; concebe-se o desenvolvimento institucional privilegiando a trajetória, situações críticas e consequências imprevistas; associa-se situações políticas à avaliação de ideias.
- O institucionalismo racional - dá importância aos direitos de propriedades, rendas e custos de transação para o desenvolvimento e funcionamento das instituições. Atenua-se os custos de transação, de produção e de influência dos negócios.
- O institucionalismo sociológico - defende que a cultura é uma rede de hábitos, símbolos e cenários que fornecem modelos de comportamento. Compreende-se que esta escola definiu as instituições, normas, regras, sistemas de símbolos, esquemas cognitivos e morais de forma mais abrangente, fornecendo modelos de comportamento.

Considera-se que poderia haver um quarto divisor, o neoinstitucionalismo, na área econômica, mas por possuir poucas diferenças do institucionalismo racional foi a ele incorporado. Os autores concordam que as teorias possuem visões distintas do mundo político (HALL; TAYLOR, 2003).

A partir de 1990, a teoria institucionalista direcionou-se a uma abordagem mais ampla, abrangente, considerando a centralização dos processos cognitivos. Mostrou a importância dos padrões socialmente construídos que adquirem caráter em amplos sistemas sociais e podem passar a exercer alguma força coercitiva sobre as organizações, conforme consideraram DiMaggio e Powell (1991) e Scott (1995), citados por Crubellate, Grave e Mendes (2004). O termo neoinstitucionalismo foi esquecido e as novas concepções passaram a ser chamadas novamente de institucionalismo.

DiMaggio e Powell em seu artigo intitulado “A Gaiola de Ferro Revisitada”, publicado em português pela primeira vez em 2005, defendem um exemplo da vertente

sociológica nos estudos organizacionais atuais. Os autores propõem que a mudança estrutural ocorre, não por motivo de eficiência ou de necessidade de enfrentamento da concorrência no mercado, mas por outros processos que tornam as organizações mais assemelhadas entre si, sem necessariamente torná-las mais eficientes (CALDAS; FACHIN, 2005).

No artigo, DiMaggio e Powell (2005) lidam mais amplamente com o conceito de campo organizacional, tratando das inovações ou de novas práticas de otimização de desempenho, que podem ficar impregnadas de valor além das exigências técnicas da tarefa; ou seja, pode-se conseguir a legitimidade mas não necessariamente a melhoria de desempenho. Por conseguinte, a partir de exemplos de pesquisas pertinentes, DiMaggio e Powell (2005) avançam no tratamento do isomorfismo como conceito adequado à captação do processo de homogeneização, descrevendo dois tipos de isomorfismo – o competitivo e o institucional – e três mecanismos de mudança institucional isomórfica – a coercitiva, a mimética e a normativa (CALDAS; FACHIN, 2005), dando ênfase a perspectivas atuais de análise do processo institucional.

Essa nova visão sobre a abordagem institucional privilegia a competência e não as alianças políticas, e isto exige regras claras, transparentes, de conhecimento prévio e generalizado, e, dentro do possível, estáveis. Considera e mensura os custos de transação nas negociações conquistando maior crescimento organizacional; descentraliza decisões, permitindo explorar diversas formas alternativas de resolução de problemas (GALA, 2003).

A abordagem institucional tem permitido explicações sobre as relações sociais; preocupa-se com o que se encontra cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões construídos e legitimados em face das relações entre os diversos atores (ROSA; COSER, 2003).

Por consequência das variadas abordagens institucionalistas há diferentes definições do termo instituição. Abrange vários aspectos: desde normas, leis, comportamentos até organizações, firmas e o próprio mercado. Alguns definem instituição referindo-se “ao que os teóricos da evolução cultural chamam de ‘cultura’, ou aos aspectos da cultura que afetam a ação humana e organizacional” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 136).

Para Conceição (2002, p. 137), instituições “[...] referem-se à complexidade de valores, normas, crenças, significados, símbolos, costumes e padrões socialmente aprendidos e compartilhados, que delineiam o elenco de comportamento esperado e aceito em um contexto particular”.

Outra definição vincula instituições “a fatos mais concretos, como a forma da moderna corporação, o tipo de pesquisa nas universidades, o sistema financeiro, tipo de moeda, sistema jurídico [...] estruturas particulares e corpos de lei como o GATT¹, que define um tipo de ordem pública” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 137).

A abordagem institucional dá ênfase ao papel das instituições e à institucionalização de ações humanas nas organizações ou na sociedade, e a compreensão deste mecanismo permite que o gestor preveja situações, crises e oportunidades (QUINELLO, 2007).

O vínculo em torno das ações sociais institucionalizadas é visto como predominantemente cultural, o que se depreende da concepção de institucionalização como atribuição de valor a determinadas estruturas, processos ou comportamentos, quando deixam de ser vistos como respostas meramente técnicas a problemas operacionais (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 35).

No entanto, “analisando empresas que tiveram êxito, e outras que fracassaram, os observadores [empresários e estudiosos] descobriram e estabeleceram certos princípios, estruturas e procedimentos, que determinam o êxito de uma organização” (ETTINGER, 1964, p. 3). Estes procedimentos são chamados de estrutura organizacional e foram alterados ao longo do tempo, com a evolução dos mercados e da teoria institucional (ETTINGER, 1964).

Foi o neoinstitucionalismo de Meyer (1977) que determinou que os valores culturais das empresas são apresentados por meio da hierarquia e de seus cargos. O modelo que vigorou durante muitos anos como sendo o modelo ideal de estrutura organizacional é conhecido como sistema burocrático. Representou, de acordo com Motta (1997), a mudança e uso de critérios racionais para estruturar uma organização. O poder decisório era centralizado e os cargos a ele subordinados possuíam papéis claramente definidos. A dificuldade consistia em reunir muitas qualidades em uma única pessoa, devidamente especializada/capaz, para dirigir tanto setores, quanto subordinados. O desenvolvimento, e o conseqüente aumento do número de organizações, tornaram este sistema inviável.

A *linha-estafe*, uma estrutura em que o poder central possuía apoio de um consultor especializado na tomada de decisões, substituiu a suplantada teoria burocrática. Para a administração dos muitos cargos especializados que surgiram criou-se um agrupamento de acordo com alguns critérios. “Entre tais critérios, aquele que se difundiu mais rápida e amplamente foi o critério funcional, isto é, o agrupamento dos cargos relacionados a

¹ *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acordo Geral de Tarifas e Comércio).

determinadas funções, como vendas, produção, finanças, [...] território, clientes, produtos *etc.*” (MOTTA, 1997, p. 117). A crescente disputa pelos recursos da organização e o grande poder de influência de pessoas ou cargos inibiram o total sucesso da teoria. No entanto, salienta-se que a maioria das empresas privadas e públicas ainda mantém este sistema administrativo. Faltava a este método o que Thompson (1969) chamou de criatividade.

Para Motta (1997), em qualquer uma das duas teorias (burocrática ou *estafe*) há o predomínio produtivo. É necessário haver um controle prévio para mudanças, o que inibe a inovação. Nestas estruturas o desenvolvimento pessoal não é estimulado, o controle e a autoridade seguem padrões ultrapassados, a solução de conflitos hierárquicos e a comunicação não são planejadas, predomina o medo e a nova tecnologia não é aceita. Isto acaba por condicionar psicologicamente a pessoa que desempenha atividades na empresa.

Há empresas em que o ambiente é estável, a rapidez sobrepõe o processo decisório e a rotina dispensa a criatividade e a inovação. Nestes casos a teoria burocrática ou a *estafe* são altamente indicadas e conseguem atender aos anseios da empresa de forma satisfatória. No entanto, para muitas empresas, principalmente da atualidade, estas estruturas necessitam de alternativas. Segundo Katz e Kahn (apud MOTTA, 1997), a estrutura democrática, pertencente à teoria pós-burocrática, é para estes um modelo ideal de administração e organização. Está pautada em promulgação de regras, voto democrático e admissão e demissão decidida em conjunto. Também com uma grande difusão, Motta (1997) descreve a estrutura matricial, outro modelo de estrutura organizacional pós-burocrática. Os departamentos convencionais continuam a existir, mas dispensam pessoal para o desenvolvimento de projetos, que respondem a uma gerência direcionada. Terminado o projeto, os envolvidos voltam às suas funções e/ou aguardam especializações para o desempenho de novos direcionamentos.

Deve-se estar ciente de que diferentes organizações ou mesmo diferentes unidades da mesma organização podem exigir variados tipos de estrutura. Muitas vezes, o aperfeiçoamento de uma estrutura já existente pode atender amplamente à necessidade da empresa.

Motta (1997) apresenta um quadro comparativo entre as funções das organizações burocráticas e pós-burocráticas.

	ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS	ORGANIZAÇÕES PÓS-BUROCRÁTICAS
Seleção	Treinamento específico	Potencialidade e educação generalizada
Promoção	Mérito, antiguidade	Conhecimento e desempenho passado
Bases de especialização	Treinamento na organização	Profissional: baseada na estrutura do conhecimento
Hierarquia	Autoridade legal, sistema de status	Difusa: respeito baseado no conhecimento e na competência
Regras	Legalísticas, rígidas	Pragmáticas, temporárias
Mandato	Permanente	Baseado na vida do projeto
Tratamento dos clientes	Impessoal, universalista	Universalístico, democrático

Quadro 2 - As organizações burocráticas e pós-burocráticas

Fonte: Motta (1997, p. 123).

Para se compreender este estruturalismo faz-se necessário definir o que significa mudança organizacional, ou seja, a alteração de um processo administrativo para atingir propósitos mais condizentes com a situação que a empresa deseja alcançar. Para Motta (1997, p. 108), “mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural”.

Este estruturalismo organizacional varia de acordo com o ambiente, a cultura, o porte da empresa, seus objetivos e metas, políticas externas e internas e outros tantos motivos que tornam cada instituição um universo diferente. Para Caldas e Fachin (2005), a mudança estrutural de uma organização pode ocorrer por muitos motivos, mas principalmente por processos que tornam as organizações assemelhadas entre si, por meio da busca de padrões de comportamento organizacional.

Segundo Hall e Taylor (2003) foi o institucionalismo sociológico que forneceu modelos de comportamento para as instituições definirem suas regras, símbolos, modelos morais e cognitivos; definindo instituições como organizações. A partir do momento em que são estabelecidos, estes estruturalismos passam a governar o movimento da empresa e influenciar diretamente no rendimento de seus resultados (WARREN, 1988). Cabe a cada empresa estudar e acompanhar a evolução das políticas que melhor atendam as propostas da instituição; avaliar o desempenho atingido e identificar possíveis pontos ou abordagens que necessitem de mudanças. “Toda empresa está sempre lutando com o problema sobre como se organizar” (DAFT, 2005).

Para se organizar estruturalmente e alcançar metas estratégicas é preciso definir tarefas aos indivíduos e departamentos da organização, estabelecendo uma burocracia (DAFT, 2005). Segundo Motta (1997), a burocracia é um sistema social racional, em busca de objetivos visados ou um sistema social, cuja divisão do trabalho é corrente e ordenadamente executada. Uma das grandes características da burocracia é o seu sistema de cadeia hierárquica, em que há uma firme subordinação de autoridades. Weber (apud MOTTA, 1997) assevera que onde houver uma burocracia perfeitamente desenvolvida, a hierarquia de funções é do tipo "monocrática", ou seja, a subordinação a um único chefe/gestor.

O modelo burocrático surgiu no fim do século XIX e início do século XX, tendo como base inicialmente os sistemas organizacionais públicos e posteriormente as organizações privadas. Com a Revolução Industrial teve início um novo conceito de empresa. Aquilo que era feito artesanalmente passou a ser produzido por equipamentos mecanizados, transformando um sistema produtivo praticamente de subsistência, distribuído em pequenas fábricas familiares, para organizações que exigiam um expressivo número de trabalhadores, criando desta forma as grandes concentrações de pessoas. Estes aglomerados de operários exigiam das empresas uma melhoria substancial nos padrões administrativos. Era preciso desenvolver instrumentos administrativos capazes de organizar hierarquicamente as funções e os cargos nas organizações. Esta ordenação era necessária, para que as pessoas pudessem visualizar de forma clara, a quem deveriam obedecer, bem como de quem obter as ordens indispensáveis ao cumprimento das tarefas (ETTINGER, 1964).

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 8):

o conceito de organizações formais, enquanto sistemas de regras e atividades racionalmente ordenadas vêm norteando a teoria organizacional desde os primeiros estudos sobre o conceito weberiano de burocracia. Como apontam DiMaggio e Powell (1983, p. 147) "a burocracia permanece a forma organizacional comum". Nessa perspectiva, as normas de racionalidade tornaram-se um conjunto institucionalizado na sociedade moderna, uma concepção socialmente construída, e frequentemente compartilhada, sobre o modo eficaz de funcionamento organizacional. Tal concepção desenvolveu-se como forte elemento na definição dos padrões de interação e significados organizacionais.

O sistema burocrático concebe a organização como um sistema fechado, protegido das incertezas, em que tudo funciona de forma previsível, como se fosse uma ciência exata. Define a organização sem disputas, competição, conflitos, em que a autoridade é formalizada e distribuída, sem modificações ou questionamentos (FERGUSON, 1994).

As organizações burocráticas, como a maioria das organizações atuais, são sistemas que se caracterizam pela divisão do trabalho em níveis hierárquicos e têm como atribuição, atender às necessidades dos seus componentes e da sociedade, na produção de bens e serviços. A burocracia produz ambientes organizacionais em que a rígida normatização das atividades faz as pessoas agirem de maneira integrada, conjunta e uniforme em todo o complexo empresarial (ETZOINI, 1981).

Os instrumentos de maior eficiência para o modelo burocrático de administração, segundo Motta (1997; KATZ; KAHN, 1987; DAFT, 2005) são:

- normas e regulamentos ou funções administrativas – são regras gerais escritas, determinando os procedimentos formais, definindo como a organização deve funcionar. Impossibilitam a tomada de decisões arbitrárias e autoritárias;
- hierarquia da autoridade ou padronização de papéis – objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. Tudo é regido pela obediência à autoridade superior, claramente dimensionada;
- relações impessoais ou controle – caracterizam-se pela individualidade, sem qualquer interferência ou preferências emocionais. O administrador burocrático é imparcial e objetivo e tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir no alcance dos objetivos organizacionais;
- especialização da administração ou habilidades conceituais – há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. Sua função é de gerir racionalmente e competentemente a organização, vendo-a como um todo, em busca dos resultados traçados;
- formalismo das comunicações – a burocracia é uma organização ligada à comunicação, de modo que o seu formalismo é indispensável. Objetiva adequar a documentação para que as comunicações sejam interpretadas univocamente;
- rotinas e procedimentos ou diferenças verticais – a burocracia estabelece que as regras e normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. É regulado por regras e leis, dentro das quais suas atividades são executadas, seguindo um padrão previamente definido e estabelecido pelas normas técnicas. Esta padronização possibilita avaliar adequadamente o desempenho de cada um dos participantes;

- competência técnica ou habilidade técnica – a seleção para admissão do funcionário é baseada no mérito técnico. Os funcionários são tratados igualmente, de forma que a promoção pessoal é determinada por critérios considerando apenas a competência, a capacidade e o mérito do funcionário;

- profissionalização do participante – os participantes são profissionais pelos seguintes motivos: (a) cada funcionário é um especialista no seu cargo. À medida que sobe ao topo da organização, gradativamente vai se tornando um generalista. (b) O funcionário não ocupa o cargo por vaidade ou honraria, mas porque é a principal atividade. (c) É um profissional selecionado e escolhido por competência e capacidade. (d) Seu tempo de permanência na organização é indefinido, não porque seja vitalício, mas porque não existe uma norma ou regra que determine a permanência do indivíduo no cargo ou função. (e) O funcionário é recompensado por promoções, por meio de um plano de carreira, com base na competência técnica e capacidade. (f) O administrador gere a organização e o funcionário opera os equipamentos. Ambos percebem mensalmente um salário;

- previsibilidade do funcionamento ou eficácia e eficiência – os funcionários devem comportar-se dentro das normas e regulamentos determinados pela organização, para que seja possível a obtenção da máxima eficiência. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento de seus membros.

Como assinala Selznick (1971, p. 30), "a organização pode ser o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidades".

As hierarquias e departamentos com suas regras e regulamentos burocráticos são frutos das estruturas institucionais regulativas (que ditam o comportamento por meio de regras, sanções, punições e monitoramento); das estruturas institucionais normativas (que estabelecem comportamentos de aspectos morais e culturais); e das estruturas institucionais cognitivas (que compartilham significados da realidade social, interferindo na forma de pensar, agir e na construção da identidade dos atores), conforme os estudos de (BERGER; LUCKMANN, 1985; SCOTT, 1995; FACHIN; FISCHER, 1998; KLIJN, 2001; CALDAS; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Um dos responsáveis pela execução e fiscalização da burocracia nas empresas, também chamado de controle interno, ou gestão de pessoas, é o setor de Recursos Humanos

(RH). Controle interno, gestão de pessoas, ou RH, é segundo Souza (2006, p. 10), “o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada de sua gestão”.

Gil (2001, p. 25) defende que embora haja diferentes nomenclaturas para o setor de RH ou gestão de pessoas, o departamento envolve grande número de atividades e sistemas:

o sistema de suprimento ou de agregação refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção. O sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho. O sistema de capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização. O sistema de manutenção ou recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas. O sistema de controle ou monitoração, por fim, refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.

Para melhor compreender as atividades de gestão de pessoas feitas por Gil (2001), apresenta-se o quadro de classificação dos sistemas de RH:

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de recursos humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistema de informações gerenciais • Auditoria de recursos humanos

Quadro 3 - Classificação das atividades de gestão de pessoas

Fonte: Gil (2001, p. 25).

Em algumas áreas e empresas, [como a maioria do setor bancário], a área de recursos humanos está centralizada em um gestor. Atualmente, o controle total de qualidade é visto

como uma estratégia ou política que procura mobilizar todos os integrantes da empresa, exigindo, para isto, um planejamento, cujo objetivo principal é a qualidade de produtos, serviços, relacionamentos e produtividade (GIL, 1994).

Qualidade total, conceituada como um sistema que visa ao aperfeiçoamento constante de técnicas de produção e gestão, utilizando-se de ferramentas para sua mensuração, bem como objetivando a mobilização de todos os empregados, enfatizando o aprendizado por meio do treinamento e a adaptação às mudanças, requer a visão de busca constante (MACHADO, 1999).

Os gerentes tornaram-se, então, detentores de novos papéis, além de aplicar métodos estatísticos, inspecionar, planejar e medir a qualidade; passaram a desempenhar a função de instrutores, educadores e consultores internos. Tornaram-se *coaches* (do inglês *coach* = técnico), ou seja, “um profissional que se compromete a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado” (GIL, 2001).

Aos colaboradores, eles transmitem maior grau de responsabilidade e autonomia no trabalho, *feedback* constante, ênfase na satisfação pessoal e profissional e adequação às tarefas e metas da empresa, para conseguir maior empenho e satisfação de sua equipe (GIL, 2001).

Tão importante quanto ter claro dentro de uma organização qual é a hierarquia e as atribuições e normas de cada setor/cargo, também é de fundamental importância conhecer e organizar informações de como a empresa se institucionalizou. Santos Neto (2005) afirma que o processo de institucionalização de uma empresa influencia diretamente na formulação e execução de suas estratégias de negócios. Sendo, por isto, importante conhecê-lo.

2.2 ORGANIZAÇÕES E INSTITUCIONALIZAÇÃO

De acordo com Vieira e Carvalho (2003), Philip Selznick (1971) é considerado um dos precursores da teoria institucional e responsável por introduzir na literatura o conceito de organização como sendo um corpo vivo e adaptável. Selznick (1971) apresentou uma visão de organização não somente inserida em um ambiente, mas reconhecendo sua interação efetiva, pleno de símbolos e valores que precisam ser levados em conta se a organização busca sobrevivência e equilíbrio.

De forma geral, os conceitos introduzidos por Selznick (1971) são reconhecidos não somente como suporte à perspectiva institucional, mas, principalmente, pela definição de valores, que contribuem, ainda hoje, para o interesse na tomada de decisões estratégicas e na criação de culturas organizacionais.

Institucionalização é assim definido, segundo os preceitos teóricos de Vieira e Carvalho (2003, p. 12):

institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular; o pessoal que nela trabalha; os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram; a maneira como se adaptou ao seu ambiente.

Os institucionalistas procuram construir modelos-padrão, com os quais explicam o comportamento humano por meio de uma cuidadosa inserção no seu contexto institucional e cultural. O positivismo lógico, por tentar controlar o mundo de forma extremamente racional, situa-se no paradigma funcionalista e não considera as relações de poder e conflito, ignorando os aspectos cognitivos da interação humana nas estruturas organizacionais. A teoria institucional surge, então, para dar espaço às questões vinculadas ao conflito e poder, com a perspectiva de análise da subjetividade, incorporando à realidade organizacional os problemas centrais da atividade humana. Ou seja, unindo subjetividade e objetividade na mesma arena de discussão dos estudos organizacionais (WARREN, 1988).

Para melhor compreender esta discussão, faz-se necessário compreender o processo de institucionalização.

2.2.1 O processo de institucionalização

As organizações ao longo do tempo transformaram-se em instituições por serem sistemas sociais com metas e procedimentos definidos, apresentando valores além de requerimentos técnicos. “Pois não são racionais como pretendem ser, mas veículos para incorporação de valores” (ROSA; COSER, 2003, p. 2-3).

A institucionalização reflete a busca de conformidade das organizações às normas socialmente criadas e legitimadas. Para tanto, elas tentam adequar suas estruturas e práticas às exigências ambientais, uma vez que tal conformação lhes possibilita obter legitimidade institucional e, conseqüentemente, perpetuar o seu funcionamento interno e aumentar as suas chances de sobrevivência, mais do que a eficiência do processo produtivo ou o retorno imediato das estratégias e dos procedimentos que definem (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006, p. 2).

Institucionalização é o processo central no desenvolvimento e na manutenção de grupos sociais duradouros e de ações tornadas habituais e aceitas. Tal processo abrange o desenvolvimento de práticas e de regras usuais e tem vários passos, que incluem estruturação e rotinização, desenvolvimento de códigos, trajetos ou caminhos que levem ao entendimento do contexto organizacional (QUINELLO, 2007).

Para Berger e Luckmann (1985, p. 110):

a extensão da institucionalização depende da generalidade das estruturas importantes. Se muitas, ou a maioria, das estruturas importantes de uma sociedade são geralmente compartilhadas, a esfera da institucionalização será ampla. Se são poucas as estruturas relevantes geralmente compartilhadas, a esfera da institucionalização será estreita.

A perspectiva institucional exclui a idéia de um ambiente composto exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para enfatizar os elementos culturais tais como os valores, símbolos, mitos, sistemas de crenças e programas profissionais (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

De acordo com Berger e Luckmann (1985, p. 79), “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores [...] as instituições têm sempre uma história, da qual são produtos”. Os autores defendem que só é possível compreender uma instituição quando se compreende o processo histórico em que foi produzida. A partir de então, começa-se a estabelecer relações entre as estruturas empresariais, processos de institucionalização e as pessoas.

É neste contexto que os mitos e cerimônias acontecem nas organizações institucionalizadas. Adquirem consequências práticas significativas e tornam a cultura organizacional mais homogênea e verdadeira. Segundo Freitas (1991), por meio das histórias e mitos os colaboradores das empresas recebem e captam um grande número de informações:

informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional [...] os novos membros aprendem quais são as exceções às regras e quais regras “podem” ser violadas sem causar maiores repercussões, enquanto outras são consideradas “sagradas” (FREITAS, 1991, p. 26-27).

Cavazotte e Moreno Jr. (2007) pesquisaram como a identificação organizacional influencia e interpreta o desenvolvimento afetivo e social dos eventos e sugerem que a transformação da identidade organizacional depende da percepção e da conexão a diferentes tipos de estratégias que a empresa possui sobre a sua própria identidade.

O processo de definição ou estruturação institucional, conforme DiMaggio e Powell (2005), é constituído de quatro elementos: aumento na amplitude da interação entre as organizações dentro de um determinado campo; surgimento de estruturas de dominação e padrões relacionais entre as organizações; aumento da carga de informações para a empresa; e desenvolvimento da consciência dos partícipes de que estão juntos num negócio comum.

A perenidade das instituições decorre não só do fato de elas satisfazerem necessidades humanas, culturalmente definidas, mas também de um conjunto de fatores contingenciais provenientes de relações de fenômenos sociais com outros sociais e não sociais. Nota-se que a perpetuação de uma empresa está ligada a valores direcionados à conquista e satisfação dos consumidores, possível por meio de uma relação mercadológica permeada pela responsabilidade social (PECI, 2005).

Instituições são produtos do desenho humano e o resultado de ações propostas pelos indivíduos, orientadas instrumentalmente, mas elas não são necessariamente o produto de um desenho consciente (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Institucionalizar-se, para uma organização representa alternativa para mudanças necessárias, transformações estas que ocorrem por meio da eficiência ou por adequações adotadas na gestão organizacional (SOUZA; OZAWA; ALIGLERI, 2007).

Kostova (1998) adverte que para o sucesso da institucionalização, devem ser observados os sinais de aprovação da prática pelos funcionários, sua satisfação no trabalho, compromisso com a organização e o sentimento de propriedade psicológica da prática. Para Kostova (1998), a institucionalização ocorre em dois níveis: o da implementação e o da internalização. O nível da implementação é o grau de adoção formal da prática, expresso em comportamentos e ações objetivas e explícitas. O nível da internalização se refere à incorporação, pelos funcionários, dos valores que a prática representa.

O processo institucional não compreende somente a implantação das práticas. De acordo com Kostova (1998, p. 2), “o processo institucional continua após a implantação das práticas, indo até quando os funcionários valorizarem as novas práticas [...] a difusão de um conjunto de regras e a transmissão ou criação de um significado para estas regras” explica os elementos que compõem o processo das práticas organizacionais.

A partir do momento que as práticas se constituem em regras organizacionais e rotinas, segundo Burns e Scapens (2000), inicia-se o processo institucional. Demonstram a

importância organizacional das rotinas e instituições para moldar os processos administrativos.

Quando uma atividade se torna institucionalizada, ela passa pelo controle social dos agentes e só será questionada se o processo não for bem sucedido. As ações tornadas habituais também geram tipificações. A maior vantagem desse primeiro desenvolvimento da institucionalização é o aumento da previsibilidade das ações, que poupa tempo, esforço e pressões psicológicas dos agentes. Além disso, com a construção de rotinas, abrem-se oportunidades para a divisão do trabalho porque os agentes, no desenvolvimento do processo de institucionalização, tendem a separar e a integrar ações (QUINELO, 2007).

Não se pode excluir a possibilidade de encontrar organizações orientadas pela lógica da eficiência, privilegiando a natureza técnica do processo produtivo. Contudo, na ótica institucional, a organização se insere em uma arena social, é parte componente de um sistema de relações específico, constituída por atividades padronizadas e ligadas que refletem normas e regras sociais (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Visto desta forma, o ambiente externo possui duas dimensões, a técnica e a institucional, definidas em Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 103-104) como:

ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho [...] Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual.

Assim, organizações sujeitas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

No ambiente *técnico*, o controle é exercido em termos de quantidade e qualidade modelando as organizações mediante um isomorfismo competitivo, é caracterizado pela troca de bens e serviços. No ambiente *institucional* o controle ocorre na adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional; conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Para Scott (1995), os mercados são sistemas estruturados institucionalmente, sustentados por crenças relativas à propriedade privada e às normas que regulam a honestidade das trocas.

O ambiente técnico apresenta um conceito amplamente estudado e definido. Scott (1995) mencionou os principais aspectos levantados por vários autores em dois grupos que podem ser sintetizados em: incerteza e dependência:

- aspectos que afetam incerteza: (1) grau de homogeneidade/heterogeneidade: a extensão dos elementos ambientais em que a organização está inserida são similares (tipos de clientes atendidos, por exemplo); (2) grau de estabilidade/variabilidade: os elementos estão sujeitos à mudança (taxa de inovação dos produtos, por exemplo); (3) grau de ameaça/segurança: a organização é vulnerável a seu ambiente; (4) grau de interconexão/isolamento: a organização está ligada a outras organizações (fornecedores necessários, por exemplo); e (5) grau de coordenação/não-coordenação: o ambiente com o qual a organização se depara é organizado ou estruturado.

- Aspectos que afetam a dependência: (1) grau de abundância/escassez: os recursos necessários à organização estão disponíveis no ambiente; (2) grau de concentração/dispersão: os recursos necessários à organização estão espalhados em seu ambiente; e (3) grau de coordenação/não coordenação: inclui os aspectos da incerteza (grau de homogeneidade/heterogeneidade; estabilidade/variabilidade; ameaça/segurança; interconexão/isolamento; coordenação/não-coordenação).

Os estudos do ambiente institucional refletem diferentes aspectos, portanto, suas ideias não estão claramente formuladas. Contudo, “todos os esforços nessa área exaltam a importância dos aspectos simbólicos do ambiente que incluem os sistemas normativos e cognitivos” (SCOTT, 1995, p. 136).

Enfatiza-se que a distinção entre o ambiente técnico e institucional pode causar certa confusão analítica se forem tomados como excludentes. A separação conceitual entre eles é analiticamente relevante, mas não deve implicar na interpretação de que existem objetivamente dois ambientes.

Scott (1995) e Meyer e Rowan (1977) atentam para o fato de que é geralmente difícil distinguir empiricamente regras e procedimentos técnicos dos institucionais, pois procedimentos institucionais frequentemente imitam procedimentos técnicos e, por outro lado, muitos procedimentos técnicos, ao longo do tempo, tornam-se institucionalizados.

Há setores que sofrem pressões, em igual intensidade, tanto do ambiente técnico quanto do institucional, como por exemplo, o bancário. Os bancos precisam ser eficientes, pois sem lucro não há clientes e, ao mesmo tempo precisam de legitimidade para manter o reconhecimento no campo em que atuam, mostrando aos seus clientes que a instituição é sólida e que seus investimentos estão seguros. Há também setores que são mais pressionados pelo ambiente técnico do que pelo institucional, que são aqueles regidos pelo mercado, ou seja, as indústrias em geral. As igrejas e as universidades sofrem pressões inversas visto que são mais pressionadas pelo ambiente institucional (LORÊTO, 2005).

A discussão acerca do processo de institucionalização é visto como uma resultante, e não somente determinante, na ação organizacional e interorganizacional. Também abrange respostas cognitivas e intraorganizacionais, pressões do campo institucional exterior e a expansão em múltiplos níveis de análise do conceito de campos institucionais (CALDAS; FACHIN, 2005).

O avanço dos países industrializados e o conseqüente progresso são atribuídos ao desenvolvimento das novas tecnologias, mas não se pode desconsiderar o fato de que as estruturas institucionais capacitaram-se para operar de forma economicamente eficaz dentro desse contexto de mudanças aceleradas e alta tecnologia; sendo as instituições “parte de um processo dinâmico, contínuo e relativamente incerto, indissociável de mudanças tecnológicas e sociais” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 137).

Hoje as organizações deparam-se com novos caminhos, propostas inéditas, inovações, crescimentos cada vez mais dependentes do setor de serviços e de tecnologias inovadoras. O valor agregado de um produto ou serviço está centrado, atualmente, na concepção do que é produto, e não nos seus custos materiais. As práticas organizacionais não podem ser simples rotinas de passos. Vê-se a necessidade de um novo tipo de ação organizacional, direcionada para um enfoque mais humano e ambiental, buscando atender aos acionistas e proprietários, mas também, alcançar o apoio e o reconhecimento da sociedade abrangida direta e indiretamente pelos serviços e produtos disponibilizados pelas organizações (SOUZA; OZAWA; ALIGLERI, 2007).

O que não se pode ignorar é quanto o ambiente pode influenciar na estrutura e objetivos organizacionais. O próximo tópico abordará este tema de forma mais detalhada.

2.2.2 As formas de interação entre organização e ambiente

A relação que se estabelece entre o ambiente e a mudança nos esquemas interpretativos das organizações, sob a ótica da teoria institucional, pode ser sintetizada como uma questão de legitimidade. Segundo a leitura de Machado-da-Silva e Fonseca (1993a, p. 213):

de acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas.

Boa parte da literatura institucional adota o conceito de isomorfismo a fim de explicar a maneira como as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais. Segundo Rossetto e Rossetto (2005, p. 6), “o isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente”.

O isomorfismo ocorre quando a empresa, buscando solucionar problemas que ela sozinha não consegue resolver, desenvolve processos parecidos com (e/ou) os observados em outras organizações, favorecendo o seu funcionamento por meio de regras socialmente aprovadas. E isto pode garantir a sobrevivência da organização, pois há um intenso sistema de vigilâncias externas pressionando para atitudes neste sentido. Por exemplo, o cardápio da rede de lanchonetes Mcdonalds vem sendo modificado para opções mais saudáveis. Não porque a rede esteja realmente preocupada com a saúde dos clientes, mas em face da pressão internacional de organizações não governamentais contra a obesidade descontrolada da população. A adoção de formas estruturais legitimadas externamente pode aumentar ou diminuir o grau de comprometimento dos participantes internos e externos [acionistas, funcionários, clientes] (QUINELLO, 2007).

Para DiMaggio e Powell (1991) há três formas pelas quais a mudança isomórfica institucional ocorre. São elas: o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Sendo que, segundo DiMaggio e Pawell (1991):

a) O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais, exercidas por uma organização sobre outra que se ache em condição de dependência e expectativas

socialmente postuladas. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, persuasão ou um convite para se unirem em conluio. Entre as forças coercitivas podem-se mencionar as regulamentações governamentais e expectativas culturais que são capazes de impor uniformidade às organizações. A existência de um contexto legal comum é um fator que incide sobre vários aspectos do comportamento e da estrutura organizacional. Os bancos comerciais, por exemplo, sofrem esta pressão ao seguir as normas estabelecidas pelo Banco Central e pelas regras sociais características a cada cultura/ambiente.

b) O isomorfismo mimético deriva da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, em face da incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos ambíguos ou exigências ambientais. O mimetismo se processa também pela verificação da atuação próspera de outra organização.

A incerteza é uma poderosa força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações modelam-se em outras organizações. Em geral, quanto maior o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões sofridas por ela para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Então, ou uma força de trabalho bem treinada ou uma ampla base de consumidor deve encorajar o isomorfismo mimético (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 7).

Assim surgem os modelos de políticas que regem atividades e atitudes, pois a homogeneidade nas estruturas organizacionais recentes, “embora busque a diversidade, espelha-se em organizações mais antigas, que já existiam na economia, e seus administradores procuram ativamente modelos nos quais se basear” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 79). Neste aspecto, os bancos comerciais trabalham com os bens e tipos de prestação de serviço oferecido por seus concorrentes e procuram ganhar espaço no mercado oferecendo vantagens como rentabilidade, velocidade, segurança e comodidade diferenciadas.

c) O isomorfismo normativo conduz a formas equivalentes de interpretação e atuação perante problemas e exigências organizacionais, consolidadas pelas especializações profissionais, que compartilham regras e rotinas de trabalhos comuns. Origina-se face à profissionalização, que é a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, com o propósito de estabelecer uma base cognitiva e legitimidade para a autonomia de sua profissão. Para os bancos, o isomorfismo normativo responde aos objetivos da instituição e às normas especificamente criadas para alcançá-los, como as políticas de RH e de produtividade, por exemplo. Interferindo diretamente na elaboração de sua estratégia de trabalho e de mercado.

Estes isomorfismos, ou processos de modificação organizacional rumo à compatibilidade com as características ambientais, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993a, p. 148), “decorrem da influência de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, reduzindo a variedade e a instabilidade dos arranjos estruturais vigentes em um campo institucional”. Guller e Guillén (2002) concluíram em seus estudos que os Estados e multinacionais estrangeiras são os principais agentes responsáveis pelo isomorfismo coercivo, e as relações comerciais entre os países geram efeitos coercitivos e normativos. O papel-equivalente das relações comerciais é o resultado da aprendizagem base e da imitação competitiva.

O contexto da sociedade interfere nos mecanismos miméticos, normativos e coercitivos. Os mecanismos miméticos e normativos são característicos em sociedades com forte tradição democrática e elevado nível de competição na oferta de bens e serviços. “No caso brasileiro, se destaca a tradição patrimonialista e há períodos de autoritarismo governamental, predominando o mecanismo coercitivo para a transformação social” (CALDAS; FACHIN; FISCHER, 1998, p. 220).

Desta forma, é possível inferir que os isomorfismos (miméticos, normativos e coercitivos) são capazes de influenciar diretamente os resultados da produtividade de uma empresa, por isto faz-se importante conhecer o processo de institucionalização da organização, pois ele pode explicar o uso de regras/políticas e os padrões de comportamento e produtividade exigidos da equipe de trabalho. Muitos deles, resultado destes isomorfismos.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998, p. 49) defendem que “cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes”. Para Machado e Machado-da-Silva (1996, p. 10), “o ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas determina uma constante busca de competitividade”.

As organizações costumam apresentar uma grande variedade de modelos e estruturas. Porém, conforme o campo organizacional se torna mais estabelecido, ocorre uma tendência em direção à homogeneização. Sendo que por campo organizacional entende-se o conjunto de organizações que perfazem uma área reconhecida da vida institucional como, por exemplo, fornecedores de recursos essenciais, agências governamentais e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Kanter (1997, p. xix) conclui que grandes empresas, sobretudo as que se destacam no meio empresarial, seja pelo desempenho ou pela capacidade de inovação crescente, quando estão seguindo novas práticas que por elas são divulgadas no ambiente, essas práticas “saem dos bastidores para o centro do palco, como ideais a serem seguidos por outras corporações”.

A somatória destes tipos de pressão: quer do ambiente, de teorias e práticas administrativas, ou do nível de exigência do mercado e das constantes alterações na qualidade de bens/serviços e preço, favorece a competitividade e tem gerado importantes avanços na produtividade (THIRY-CHERQUES, 1991).

No mundo globalizado em que se vive é necessário velocidade de decisão, comunicação, gestão do conhecimento e de processos, que buscam informações agrupadas, ordenadas e que gerem reflexões sobre dados externos e internos à empresa; mensurando a atuação organizacional de cada sistema. Para controlar estes aspectos, as instituições criam normas de funcionamento e regras internas que permitem o cumprimento das metas estabelecidas levando colaboradores a aderirem aos procedimentos que a empresa determina para alcançar estas metas. Estas regras regem a política interna de cada empresa e criam normativas que organizam departamentos e atividades a cada membro da organização, conforme atestam os pareceres de Vilhena e Sicsú (2004).

2.3 SETOR BANCÁRIO

Para melhor compreender a organização que o setor bancário estabelece para o cumprimento de normas e funcionamento interno e o quanto a aderência a estas normas pode interferir no desempenho produtivo da empresa, faz-se importante relacioná-la às normas de Recursos Humanos (RH).

2.3.1 Recursos Humanos (RH)

As organizações são estruturadas, entre outros objetivos que norteiam as atividades organizacionais, conforme suas regras, normas, política interna, geralmente de responsabilidade do setor de RH. Os nomes: departamento pessoal, relações industriais, recursos humanos, capital humano ou intelectual são usados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada à gestão de pessoas. Embora o termo Administração de

Recursos Humanos (ARH) ainda seja o mais comum, cada um reflete uma maneira diferente de lidar com as pessoas.

Conforme Gattringer (2005), o setor de RH deve reportar-se aos seguintes preceitos:

- integralidade – assegurar que as informações, registros e providências *etc.* abranjam a totalidade dos fatos ocorridos, ou seja, se tudo o que deveria ter sido executado, registrado, decidido, promovido, informado, foi, de fato, feito;
- exatidão – assegurar que a execução, valorização, informação e registros se revistam da necessária exatidão;
- pontualidade – assegurar que as épocas, cronogramas, datas *etc.* foram rigorosamente respeitados;
- autorização – assegurar que os atos de gestão estejam adequadamente autorizados pela pessoa competente e condizentes com as normas traçadas;
- eficiência: assegurar a otimização dos recursos disponíveis visando ao menor esforço com o menor custo possível;
- eficácia – assegurar que os objetivos traçados sejam atingidos;
- economicidade – assegurar que o que está sendo controlado justifica o custo da operação (relação custo *versus* benefício);
- efetividade – assegurar que os resultados esperados sejam alcançados segundo os critérios de eficiência, eficácia e economicidade.

Fligstein (1991); Haunschild (1993); Scott e Christensen (1995), e Dimaggio; Pawel (2005) realizaram estudos que comprovam o poder dos determinantes institucionais em moldar a estrutura e ação dos dirigentes, o que pode ser o fator que vai explicar seu sucesso ou fracasso. Fligstein (1991), ao analisar as condições sob as quais certos atores alteram a direção das suas organizações e outros atores não, salienta: a) o papel da estratégia, da estrutura e da distribuição do poder existente, que podem inibir mudança e promover inércia organizacional; b) turbulência nos campos organizacionais e os interesses dos atores baseados nas suas posições na corporação, os quais podem articular novas estratégias e ter o poder para implementá-las; c) o papel das novas organizações que entram no campo organizacional, promovendo exemplos de ações e estruturas para outras organizações; d) outras forças institucionais.

“Os procedimentos definem a forma em que agem reciprocamente as diversas partes da organização, as regras de comportamento, os canais de comunicação e as informações que por eles passam” (ETTINGER, 1964). A criação de normas internas, no setor de RH ou em outros setores da organização, e o cumprimento destas normas nas empresas dos dias atuais, estabelecem parâmetros de comportamento e de produtividade, descrevendo as partes e suas (co)relações dentro da empresa. Podem ser assim definidas:

regulam a autoridade e a responsabilidade assinalada a cada uma das partes: quem manda a quem; quem está subordinado a quem; quem estabelece a política da companhia e quem a executa; quem fiscaliza o desempenho e as execuções; e quem decide quando as divergências dividem o grupo (ETTINGER, 1964, p. 8).

O que se deve considerar é que todas as atividades trabalhistas no Brasil possuem normas estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e que estas não podem ser desrespeitadas em quaisquer aspectos legais sob pena de punição às empresas infratoras. No entanto, não cabe aqui discutir os aspectos legalizados pela CLT; cumpre saber que existem e que as empresas procuram cumpri-las por não ser favorável ao prestígio, nome e imagem pública da entidade enfrentar processos neste aspecto. Sobretudo, para o setor bancário, cuja imagem é baseada, mantida e difundida por seus clientes (BRITO, 2005).

Para Gil (1994, p. 100), “a partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as empresas começam a funcionar”. O mesmo autor defende que é por isto que as organizações selecionam colaboradores eficazes, avaliam o trabalho periodicamente para medir o desempenho alcançado e diante de perdas de desempenho fornecem treinamento ao funcionário. A avaliação também permite premiar ou promover colaboradores de destaque para mantê-los na organização.

Em algumas áreas e empresas, [como a maioria do setor bancário], a área de recursos humanos está centralizada em um gestor. Atualmente, o controle total de qualidade é visto como uma estratégia ou política que procura mobilizar todos os integrantes da empresa, exigindo, para isto, um planejamento, cujo objetivo principal é a qualidade de produtos, serviços, relacionamentos e produtividade (GIL, 1994).

Para melhor compreender os passos que constituem alguns dos aspectos controlados pelo RH, atualmente na figura do gestor nas agências bancárias, observam-se os aspectos inerentes à: seleção e contratação, progressão funcional e salarial, punições e sanções e produtividade, segundo aspectos analisados por Bergamini (1999), Schneier (2000), Drucker

(2000), Almeida (2004) e Daft (2005). No entanto, as obras serão abordadas de forma a resumir as principais funções de cada setor, sem, contudo aprofundar-se nas temáticas e normativas legais, tampouco explorar todos os setores possíveis dentro do departamento de RH, até por que a variação de setores e departamentos é ampla de empresa para empresa. Os termos e setores apresentados como ligados à área são comuns às agências bancárias de modo geral.

2.3.1.1 Seleção e contratação

Consiste em determinar processos e procedimentos que serão analisados pela empresa diante da necessidade de contratar pessoas. O recrutamento, a seleção e a contratação podem ocorrer de diversas formas (por meio eletrônico, preenchimento de currículos e formulários, testes de aptidões, entrevistas *etc.*). Pode-se também optar por promover funcionários internamente, visto que já conhecem a cultura e o funcionamento da empresa. Além de baixar o custo trabalha-se a valorização do funcionário, o que pode impulsionar o estabelecimento de metas a cada colaborador. É neste período que o funcionário conhece o tipo de atividade que irá desempenhar, quanto receberá de salário, que horário de trabalho deverá cumprir, que direitos, benefícios e obrigações assumirá na empresa. Cada organização estabelece o nível de escolaridade, formações específicas, aptidões e exigências necessárias ao candidato no desempenho da função a ser preenchida.

Dentre as diversas técnicas utilizadas para gerenciar impressões durante o processo de seleção e contratação, salientam-se como **estratégias** (comportamentos que influenciam impressões de longo prazo): autopromoção, exemplificação, insinuação, suplicação e intimidação; e como **táticas** (comportamentos que influenciam impressões em curto prazo): autodescrição, exclusão, exposição de atitudes, justificativa, atribuições públicas, comportamento não-verbal, associações sociais, concordância e o ambiente físico (ALMEIDA, 2004).

2.3.1.2 Progressão funcional e salarial

São determinações criadas para elucidar que passos devem ser cumpridos para o alcance de promoções funcionais e salariais em cada organização, além daquelas prevista por

Lei. No caso do sistema bancário a progressão funcional ou salarial também pode ocorrer diante do alcance de metas estabelecidas para a equipe, setor ou agência e a periodicidade em que ocorrem. Compete a cada empresa esclarecer a seu colaborador como será este procedimento. Estabelece também, diretrizes para medir o desempenho do colaborador no cumprimento de sua função. Algumas instituições elaboram pesquisas de mercado para a progressão salarial. O importante é que o colaborador fique sabendo, antecipadamente, de que forma pode galgar novos degraus dentro da instituição.

Pode-se dizer, segundo Toffler (1985), Kaplan e Norton (1997, 2004) e Drucker (2000), que um sistema fixo de remuneração não mais atende à diversidade de expectativas de remuneração e recompensa do quadro de profissionais. Agora, mais do que antes, os modelos de formulação estratégica, de medição de reconhecimento e do desempenho empresarial tornam-se necessários para estruturar decisões e avaliá-las, mesmo considerando a volatilidade dos processos pós-industriais. Neste cenário, os agentes econômicos procuram instrumentos de gestão empresarial que permitam conectar desempenhos individuais ao desempenho organizacional.

2.3.1.3 Punições e sanções

Determina que tipo de cobranças serão direcionadas ao funcionário caso deixe de cumprir algum dos procedimentos instituídos pela organização. A advertência verbal ou escrita, suspensão disciplinar (que pode variar de 1 até no máximo 30 dias, conforme previsto na CLT), até demissão por justa causa são os procedimentos mais adotados pelas empresas. Muitas vezes, um dos critérios para a promoção funcional e salarial está diretamente ligado ao não recebimento de punições e sanções na função que o funcionário desempenha. O não cumprimento do horário de trabalho é um dos itens que exemplifica a aplicação de punições e sanções.

A teoria institucionalista (WILLIAMSON, 1985) apresenta como uma possível solução frente ao risco moral do funcionário estabelecendo os seguintes mecanismos para evitar punições e sanções:

- monitoramento: diz respeito a uma espécie de monitoramento das condições de execução do contrato de trabalho, o que torna possível a percepção de comportamentos inapropriados mesmo antes de ocorrerem;

- contratos de incentivo: são mecanismos contratuais que buscam incentivar os comportamentos positivos, ou seja, buscam realizar a convergência entre os comportamentos (alinhamento de incentivos);

- *joint ventures*: está relacionado ao grau de integração entre as partes e a finalidade é reduzir o risco de comportamento oportunista (o estabelecimento de *joint ventures* tem se tornado cada vez mais frequente e é um mecanismo de criação de compromissos).

2.3.1.4 Produtividade

Mede o desempenho dos funcionários por meio de objetivos a serem alcançados e estabelece meios e processos adequados para isto. A gestão de desempenho é parte integrante do ciclo de gestão de pessoas e possui a comunicação como ponto fundamental a ser desenvolvido entre a equipe. “Procura criar processos transparentes e eficientes de formalização dos objetivos de cada indivíduo para sua avaliação e reconhecimento dentro da organização” (BERGAMINI, 1999, p. 39).

Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados/planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado), a sua atuação efetiva (trabalho realizado) e a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado. A avaliação de desempenho individual, que varia conforme a abordagem do autor, encontra aspectos de convergência entre os quais estão a definição clara que possibilite a compreensão por todos e a utilização como ferramenta gerencial para a área de gestão de pessoas (LUCENA; BERALDO, 1995). Para Bergamini (1999) há três processos ou formas de avaliar o desempenho produtivo:

- avaliação direta: o gestor deve emitir parecer sobre todo o pessoal que está sob sua responsabilidade direta. O ponto favorável é que o gerente imediato é quem melhor conhece o

desempenho do funcionário. O ponto desfavorável é que a avaliação realizada pode ser contaminada por disfunções na percepção gerencial, de acordo com a proximidade ou distanciamento que ele mantém com o avaliado;

- avaliação conjunta: mostra a possibilidade de avaliador e avaliado conversarem sobre o seu desempenho e, muitas vezes em conjunto, responderem à avaliação de desempenho. Tem a vantagem de ser uma prática rica por permitir um diálogo franco entre avaliador e avaliado sobre o esperado e o obtido durante o período;

- auto-avaliação: o próprio avaliado realiza o julgamento sobre o seu desempenho, com base nos parâmetros estabelecidos pela empresa. Este método tem como ponto favorável a diluição da centralização da avaliação.

A atual tendência no estilo de gestão com vistas à produtividade e à qualidade dos serviços baseia-se numa abordagem mais aberta e participativa. Smith (1993) enumera as principais variáveis que podem influenciar o comportamento pessoal e organizacional relativamente à produtividade. São elas:

- **variáveis de *input*** (também chamadas causais) – incluem esforços humanos/organizacionais e recursos financeiros/materiais. Estas variáveis são as determinantes principais do comportamento humano e organizacional, sendo frequentemente consideradas a chave para aprimorar a produtividade;

- **variáveis de processo** (também chamadas intervenientes) – fornecem informação sobre sentimentos e comportamentos de pessoas e sobre estados de organizações. O processo é difícil de ser identificado e medido. Portanto, é raramente considerado fonte valiosa de informação sobre produtividade;

- **variáveis de *output*** (também chamadas variáveis de resultados finais) – são usadas, quase exclusivamente, como indicadores principais ou medidas de produtividade. Fornecem informação sobre realização pessoal e organizacional, *a posteriori*. O *output* raramente pode ser mudado, a menos que o *input* o seja. Essas variáveis são prontamente observadas e medidas. São geralmente relatadas em termos numéricos: realizações financeiras, quantidade produzida, ou número de serviços prestados. Variáveis de *output* podem revelar problemas quando já é tarde demais para que sejam tomadas medidas corretivas.

Para que se proceda à avaliação de desempenho e resultados das instituições financeiras devem-se ter definidos seus centros de responsabilidade e de custos. Nos centros de responsabilidade ocorre a acumulação de receitas e custos gerados pelos administradores. Nos centros de custos se acumulam os encargos administrativos, havendo para cada centro um responsável. A avaliação de desempenho parte da premissa de que os resultados gerados são formados pela participação de dois tipos de profissionais, segundo Brito (2005):

- **gerente de produto:** profissional responsável pela elaboração e montagem do produto, abrangendo análise de aspectos básicos como: formação de preço, viabilidade fiscal e jurídica, distorção entre o tratamento contábil e o tratamento gerencial, entre outros. Esse profissional tem como função viabilizar o produto para a instituição, estando sempre atualizado com o mercado em que sua instituição atua; na instituição bancária, muitas vezes, este papel é desempenhado pelo gestor principal.
- **gerentes de cliente** ou **gerentes comerciais:** profissionais responsáveis pela venda do produto. Estando o produto disponível para a venda, esses profissionais são responsáveis por oferecê-lo a seu cliente. Nas empresas bancárias esta função é geralmente desempenhada pelos colaboradores diretamente ligados ao gestor principal.

O objetivo principal de um modelo de avaliação de desempenho e de resultados deve ser buscado na resposta à seguinte pergunta: por que medir o desempenho? Para viabilizar a congruência de metas entre os centros de responsabilidade e a empresa como um todo. A medida de desempenho possibilita saber quão bem ou mal os gestores dos centros de responsabilidade conduzem as funções que lhes foram delegadas. Para avaliar o desempenho e os resultados dos centros de responsabilidade em cada operação, consideram-se as seguintes variantes: resultados por área; resultado por produtos; desempenho do gerente de cliente (força de vendas); resultado gerado pelo cliente; resultado por agência (DAFT, 2005).

2.3.1.4.1 Procedimentos e processos de produtividade

As organizações, para atingirem seus objetivos, buscam satisfazer seus clientes (e outros grupos de interesse) de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes. Os termos eficiência e eficácia têm o seguinte significado (CORRÊA; CORRÊA, 2004): (a) eficácia – refere-se à extensão segundo a qual os objetivos são atingidos, ou seja, as necessidades dos

clientes e outros grupos de interesse da organização (funcionários, governo, sociedade) são satisfeitas; (b) eficiência – é a medida de quão economicamente os recursos da organização são utilizados quando promovem determinado nível de satisfação aos clientes e outros grupos de interesse.

O conceito de eficiência de um sistema físico, como uma máquina, por exemplo, é claramente definido e aceito sem discussões, como sendo:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Saída}}{\text{Entrada}}$$

A saída do processo produtivo, seja constituída de produtos acabados ou de serviços prestados, é expressa em suas unidades físicas associadas a um período de tempo como, por exemplo, litros/hora, caixas/semana, atendimentos/dia *etc.* A entrada considerada no conceito de produtividade é um fator de produção ou insumo, normalmente um parâmetro de importância específica no processo produtivo considerado (WEYNE, 2006).

Pode-se admitir, por meio de um conceito informal e simplista, que a produtividade é a relação entre “resultado” (saída do processo produtivo) e o “esforço despendido” (entrada), ressalvada a característica da dimensionalidade desta relação, ou seja, que ela seja expressa por meio de unidade específica e adequada à empresa. A relação será tanto mais favorável quanto maior o resultado e quanto menor o esforço despendido na sua obtenção (DAFT, 2005). A eficiência é a relação adequada entre recursos consumidos (*in-puts*) e os produtos e serviços produzidos (resultados obtidos ou *out-puts* do sistema). Pode-se perceber que a eficiência está intimamente ligada à produtividade. Entretanto, a produtividade está ligada ao ‘resultado obtido’, e o conceito de eficiência está ligado ao ‘como fazer’. Assim, a eficiência se relaciona com a otimização do uso dos recursos. De acordo com Bio (1985, p. 22), “eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação volume produzido/recursos consumidos”. Se a produtividade é o resultado, a eficiência é a forma como atingir este resultado.

A produtividade administrativa é entendida como interna às organizações, sustentada por três pilares determinantes: a racionalidade intrínseca e condicionada do processo produtivo, composto principalmente pelas forças econômicas e institucionais; a capacidade e conhecimento gerencial e de apoio ao processo produtivo de bens e serviços, presente nas forças organizacionais e econômicas; e os condicionantes produtivos da natureza humana, englobados nas forças comportamentais e organizacionais (THIRY-CHERQUES, 1991).

A produtividade refere-se ao desempenho de empresas, seja no planejamento, no controle, nas medidas de desempenho ou na otimização dos processos produtivos. Pretende-se o ganho de produtividade, visando um aumento de competitividade para incrementar o crescimento da empresa (WEYNE, 2006). Entende-se que:

muitas vezes, a produtividade é considerada como o resultado de todo esforço pessoal e organizacional associado à produção, ao uso e/ou à expedição de produtos e prestação de serviços. A produtividade, ou as realizações de pessoas e organizações, flutua. Por exemplo, somos mais ou menos produtivos, dependendo de nossa tarefa, interesse e motivação. A eficiência da organização, por exemplo, pode ser influenciada pela estabilidade ambiental e satisfação do empregado (SMITH, 1993, p. 2).

O processo produtivo se refere à capacidade de gerar “produto” ou de agregar valor. A agregação de valor nesse processo vai além da produção, pois depende também de como e em que condições a empresa compara bens e serviços intermediários e efetivamente vende os bens e serviços que produz (MACEDO, 2002).

As atividades envolvidas no processo produtivo acabam sendo bases de qualquer sistema econômico, em razão de que os recursos disponíveis (capital, materiais, máquinas, tecnologia, mão-de-obra) se transformam em bens, produtos ou serviços que visam atender às necessidades das pessoas, da comunidade, da sociedade (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

O processo produtivo de uma empresa é alimentado por fatores de produção ou insumos, tais como a mão-de-obra, matérias-primas, capital, terra, energia e equipamentos utilizados. As transformações envolvidas no processo sempre resultam em produtos acabados (caso das indústrias) ou serviços prestados (situação das empresas prestadoras de serviços) (WEYNE, 2006).

Certamente o conceito de produtividade vai além dos aspectos restritos ao processo de produção, pois a geração de valor também depende fundamentalmente das demais etapas do processo produtivo: a compra de bens e serviços intermediários e a venda dos bens e serviços. Se a estratégia de compras da empresa (quantidade, qualidade, relação com fornecedores *etc.*) é inadequada e/ou a sua estratégia e resultados de mercado (logística de distribuição, volume de vendas, *markup*, *market share*, relação com clientes, entre outros) são problemáticos, a eficiência de seu processo produtivo ficará comprometida, ainda que haja excelência em seu processo de produção (MACEDO, 2002).

É comum a confusão entre a produtividade e outros indicadores de desempenho, especialmente a rentabilidade, entendida como a relação entre os benefícios obtidos com a venda de produtos/serviços e os custos da produção. Embora seja habitual a troca de um indicador pelo outro, é simples exemplificarmos sua distinção: o aumento das margens de lucro em um extremo e a queda de mercados, em outro, afetam substancialmente a rentabilidade e não a produtividade. Assim é que existem organizações, como alguns tipos de instituições bancárias, de alta rentabilidade e de produtividade muito baixa, como também ocorre, e isto não é incomum entre pequenas indústrias, a coexistência de grande produtividade e de margens reduzidas, que resulta em baixa rentabilidade (THIRY-CHERQUES, 1991, p. 3).

Mesmo que o enfoque preponderante sobre produtividade valorize a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, alguns autores, em especial os que buscam analisar o movimento de produtividade no Japão, apontam um crescimento na aceitação por parte das pessoas de que o conceito de produtividade não está limitado apenas ao aspecto tecnológico, valor agregado ou a uma proporção técnica, mas que possui um aspecto bem mais amplo do ponto de vista social e econômico: o fator humano. Em face dos avanços tecnológicos o fator humano influencia significativamente a produtividade. De acordo com Smith (1993), embora as tecnologias e as organizações estejam em constante estado de fluxo ou desequilíbrio, muitos aspectos de comportamento pessoal, crenças e atitudes podem ser generalizados. Para Smith (1993), as pessoas têm atitudes típicas:

- não mudam (ou não querem mudar) muito; logo, a mudança deve ser gerenciada de modo a resultar em sucesso em longo prazo. Uma abordagem otimista é a de que pessoas “saudáveis” mudarão e, com a documentação dos benefícios da mudança, outras vão aderir à idéia;
- são geralmente racionais, ou adotam solução de compromisso entre a maneira que querem acreditar e a maneira que sentem que devem acreditar na mudança;
- preferem *feedback* imediato sobre o seu desempenho na empresa;
- têm necessidade de aceitação no grupo em que trabalham;
- gostam de ser reconhecidas monetariamente e não monetariamente pelo trabalho realizado;
- desejam espaço para decidir o melhor método de executar suas tarefas (autogerenciamento);
- querem experimentar sentimentos de satisfação no trabalho;
- em geral, querem melhorar suas habilidades e conhecimentos;
- querem sentir que seu trabalho faz sentido;

- perseguem seus próprios interesses, compatíveis com as demandas de seu *background* e trabalho;
- vêem e crêem no que elas querem ver e acreditar. Podem ignorar a realidade e deixar de aceitar pontos de vista e crenças de outros.

Portanto, o fator humano é preponderante para a produtividade, e não pode ser relegado ao segundo plano. Igualmente, observa-se, por análise do conceito de produtividade que: a) a produtividade pode ser expressa de diferentes formas, ou seja, por meio de diferentes parâmetros, dependendo da natureza do processo produtivo; b) a produtividade é uma quantidade dimensional, sendo expressa por meio de unidades resultantes do quociente que a define (WEYNE, 2006).

Produtividade é o que se chama de medida relativa. Ou seja, para ser significativa, ela precisa ser comparada com outro fator. Para Chase, Jacobs e Aquilano (2006), as comparações da produtividade podem ser feitas de duas maneiras: primeira; a empresa pode ser comparada com operações similares dentro de seu ramo industrial, ou pode usar os dados da própria empresa, quando disponíveis (ex.: comparar a produtividade entre as diferentes lojas de uma franquia). A segunda abordagem consiste em se medir a produtividade dentro da mesma operação, comparando-se um período de tempo anterior com a produtividade do atual.

Antes que os gerentes de produção possam idealizar metodologias para o melhoramento de suas operações, precisam ter noção da eficiência que a abordagem que está sendo empregada naquele momento possui. A urgência, direção e priorização de novos métodos dependem do desempenho produtivo que já se alcança. Todas as operações produtivas, então, necessitam de alguma forma de medida de desempenho como um pré-requisito para melhoramento (SLACK *et al.*, 1999).

Esta medida de desempenho é o processo para quantificar a ação. A palavra medida significa que o processo de quantificação e o desempenho da produção são presumidos como derivado de ações tomadas pela administração (SLACK *et al.*, 1999). Para Berger e Luckmann (2002, p. 114), “se todos os problemas são comuns, todas as soluções desses problemas são sociologicamente objetivadas e todas as ações sociais são institucionalizadas”.

2.3.2 Organização de serviços bancários

As organizações de serviços são geralmente classificadas pelo serviço que proporcionam (financeiros; serviços de saúde; de transporte *etc.*). Tais grupos, embora úteis na hora de apresentar dados econômicos agregados, não são necessariamente apropriados para os objetivos da administração da produção, pois contam pouco sobre o processo. A manufatura, por sua vez, apresenta termos evocativos para classificar as atividades produtivas (como produção intermitente e contínua); quando aplicado a um ambiente de manufatura, realmente transmitem a essência do processo. Embora seja viável descrever os serviços com precisão, é necessária uma informação: no setor bancário o cliente está envolvido no sistema de produção. O item que diferencia operacionalmente um sistema de serviço de outro na sua função de produção, é a extensão de contato do cliente na criação do serviço (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

O estudo sobre a natureza dos serviços conduz a sete generalizações (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006):

- todos são especialistas em serviços e crêem que sabem o que querem de uma organização de serviço e, pelo simples processo de viver, tem-se experiência com o processo de criação do serviço;
- os serviços são idiossincráticos: aquilo que funciona bem em prestar um tipo de serviço poderá se demonstrar desastroso em outros. Por exemplo, consumir uma refeição em um restaurante em menos de meia hora pode ser exatamente o que se quer do *Jack-in-the-Box*, porém totalmente inaceitável em um restaurante francês caro;
- qualidade do trabalho não é qualidade do serviço. Uma concessionária poderá fazer um ótimo trabalho em seu carro, mas poderá levar uma semana para completar o serviço;
- a maioria dos serviços contém um *mix* de atributos tangíveis e intangíveis que constituem um pacote de serviço, que requer abordagens diferentes ao projeto e à gestão do que é a produção de bens;
- os serviços de alto contato são experimentados, ao passo que os bens são consumidos;

- a gestão eficaz dos serviços requer o entendimento de *marketing* e pessoal, como também de administração; os serviços frequentemente tomam a forma de ciclos de encontros envolvendo interações face a face, por telefone, eletromecânica e/ou pelo correio.

As instituições financeiras sabem que o atendimento e os serviços bancários devem ser permanentemente aperfeiçoados em busca de qualidade. Isto fez com que a competição no setor se intensificasse nos últimos anos, em especial com a entrada dos grandes bancos internacionais no mercado de varejo. Neste ambiente, a sobrevivência das empresas bancárias depende cada vez mais de elevados padrões de serviços de qualidade que proporcionem a satisfação dos clientes, com adequado atendimento (MONTEIRO; CARVALHO, 2003). Para Vilhena e Sicsú (2004, p. 123), “a produtividade bancária está intimamente ligada às ideias de desempenho, rendimento ou eficiência”.

A busca por maior eficácia/eficiência operacional e produtividade fez com que as instituições financeiras repensassem o modelo de geração de valor a seus clientes e acionistas. O banco remoto surgiu com a necessidade de infra-estrutura mais enxuta e geração de maiores opções para os clientes, adicionando valor em pelo menos quatro dimensões: velocidade no processamento de uma ordem ou transação; comodidade; segurança e menor custo (DAFT, 2005). Nesse contexto, parte significativa dos serviços bancários migrou para o meio virtual, passando a ser disponibilizada eletronicamente, por meio de produtos com características de pacote, processando vários produtos tradicionais em somente um, como cobrança e pagamento a fornecedores sendo agrupados como *cash management*, maximizando a comodidade e eficiência para o cliente (BRITO, 2005).

Atualmente os principais canais disponibilizados pelas instituições financeiras aos clientes são: *internet banking*, *call center*, banco eletrônico e agências. Os produtos são classificados como: prazo; moeda e tipo de instituição; tipo de produtos-aplicação e produtos de captação; administração de recursos de terceiros e prestação de serviços (VILHENA; SICSÚ, 2004).

Ademais, não se pode desconsiderar que os produtos de serviços financeiros são heterogêneos: uma operação de crédito de curto prazo, por exemplo, é diferente de uma operação em longo prazo, que envolve requisitos organizacionais e formas de apuração diferentes. Além disso, não ocorre estocagem, fato que aumenta a sensibilidade dos indicadores às oscilações de demanda. A principal dificuldade está ligada ao fato de que a atividade de intermediação financeira envolve expectativas sobre o comportamento dos ativos

no futuro. Um aumento no volume de operações de crédito no momento presente pode originar níveis mais altos de inadimplência no futuro, por exemplo. Já em relação às operações em longo prazo, os resultados obtidos hoje estão diretamente associados ao desempenho passado, ou seja, à alocação de recursos estabelecida em anos anteriores (TEIXEIRA; CAVALCANTI, 2005).

Vale destacar que as instituições financeiras recorrem a procedimentos específicos para avaliar o risco de inadimplência nas operações de crédito, tentando desta forma diminuir a escassez de informação. As análises de crédito buscam considerar três dimensões básicas: a predisposição moral ao pagamento do crédito contratado, a expectativa de disponibilidade de recursos para quitar os compromissos nas datas combinadas, bem como a associação de garantias reais em face da possibilidade de inadimplência (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

Mas, não é só o atendimento ao cliente que está sendo priorizado no sistema administrativo bancário atual. Não se está investindo somente nas facilidades e lucros para o cliente em potencial. Pensa-se na produção desse serviço de qualidade, ou seja, investe-se na qualidade da gestão de pessoas, colocando o funcionário como prioritário na busca pela satisfação e conseqüente aumento da produtividade. Os bancos comerciais utilizam como medida de produtividade o desempenho individual ou o desempenho do grupo de colaboradores. E estabelecem metas, por meio de objetivos, para alcançar o índice de produtividade esperado para um determinado período ou produto (DAFT, 2005). Para Smith (1993), os recursos humanos são o bem mais valioso de qualquer organização. Segundo o mesmo autor, o lado humano da melhoria da produtividade é afetado pelo modo como os funcionários vêem a si próprios, pelo tipo de trabalho que realizam e pelo ambiente em que a tarefa é executada.

A estrutura da instituição bancária determina as normas da organização e as formas de alcançá-las, bem como os objetivos traçados para um determinado período. Para Daft (2005, p. 21): “as equipes de funcionários da linha de frente, que trabalham diretamente com os clientes, tornaram-se a base das organizações”. Geralmente, nos bancos comerciais, predominam duas estruturas: a estrutura por cliente e por produto. A estrutura por cliente é uma orientação interna que segmenta o mercado e os clientes. São exemplos os segmentos de atacado, varejo e *private*. A estrutura por produto está relacionada aos profissionais da organização, que analisam e disponibilizam produtos (BRITO, 2007). O banco pesquisado possui estas duas estruturas. Há a segmentação do cliente por faixa de rendimento e tipos de

operação e também profissionais que contratam produtos e serviços com os clientes, diretamente. Desta forma, “as novas maneiras de trabalhar enfatizam a colaboração entre as funções e os níveis hierárquicos” (DAFT, 2005, p. 21).

Na interpretação de Katz e Kahn (1987), as normas e os valores característicos a cada empresa têm o propósito de vincular as pessoas aos sistemas. Os comportamentos formais dos integrantes de uma organização estão ligados às regras funcionais, provindas das normas, resultantes dos valores corporativos.

Conforme afirma Brito (2007), as pessoas ligadas ao sistema bancário precisam atentar-se à: suficiência e aderência em relação às políticas internas, procedimentos e limites; precisão e confiabilidade dos registros e relatórios financeiros; e confiabilidade do sistema administrativo de cada agência que compõe a organização. “Um aumento na produtividade administrativa simplesmente significa que os gerentes fazem um trabalho mais eficiente ao administrar a empresa” (DAFT, 2005, p. 537).

Brito (2007, p. 75) defende que muitas das decisões administrativas são pautadas na emoção, e não na razão: “forças ou pressões além da compreensão média do ser humano atuam a favor ou contra essas decisões”.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Minayo (1994) diz que a metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento e da prática na abordagem da realidade. Segundo Gil (2001), a pesquisa é um processo formal e sistemático de busca de respostas, por meio do emprego de procedimentos científicos. Silveira (2004) afirma que a pesquisa científica analisa os fatos que ocorrem, como eles se justapõem e se interrelacionam, identificando características diferenciadas e numéricas que embasarão a existência de relações entre as variáveis.

Para identificar a metodologia deste trabalho, descreve-se o delineamento da pesquisa, as técnicas e os procedimentos adotados para efetuar a coleta e análise de dados, bem como, discorre-se sobre a população, amostra e limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo. Para Richardson *et al.* (1989), a pesquisa qualitativa permite descrever problemas complexos, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança e compreender particularidades de comportamento de indivíduos. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa apresenta critérios e compreensão; as informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de pesquisa não apresenta estrutura fixa; a amostragem é pequena e não representativa. Realiza-se constatações experimentais e o resultado é apenas uma compreensão inicial. Dentre as técnicas mais utilizadas no processo da pesquisa qualitativa estão: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (MALHOTRA, 2001).

O trabalho qualitativo foi desenvolvido por meio do estudo de caso. Este se caracteriza como uma estratégia para identificar os significados e não a frequência dos fenômenos em estudo, conforme preconizam Marschan-Piekkari e Welch (2004). Para os mesmos autores, o estudo de caso é profundo e exaustivo detendo-se em um ou alguns objetos, permitindo conhecimento amplo e detalhado sobre ele(s). Yin (2001) defende que o estudo de caso é recomendável na pesquisa qualitativa quando o investigador não possui controle sobre os eventos e/ou quando eles estão acontecendo, principalmente se a temática investigativa questiona como eles ocorrem, suas causas e formas de ocorrência.

A entrevista em profundidade, outra abordagem do estudo qualitativo, foi utilizada para avaliar a aderência dos gestores às políticas da organização, e deve, segundo Reneker (1993), ser realizada pessoalmente por um entrevistador utilizando um roteiro que permite investigar o assunto de maneira livre, e possibilite o aprofundamento dos temas previamente determinados e dos identificados no desenvolvimento da entrevista. Para ele, (RENEKER, 1993), a pesquisa qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Silveira (2004, p. 111), entende-se como população um “conjunto de elementos que possui as características desejáveis para o estudo e a amostra é uma parte escolhida na população”.

A amostra deste estudo são três agências bancárias, pertencentes ao mesmo banco comercial, estabelecidas em Blumenau, Santa Catarina, totalizando 100% das agências pertencentes à organização no município. A escolha desta amostra se deve à facilidade obtida na permissão para o desenvolvimento da pesquisa; contudo, o pesquisador não foi autorizado a mencionar o nome da instituição e/ou os nomes dos entrevistados, tampouco teve acesso a resultados específicos de produtividade das agências. Outros bancos foram consultados, mas não autorizaram a aplicação da pesquisa.

Como a pesquisa abordará produtividade, precisa de um comparativo. Para Chase, Jacobs e Aquilano (2006), a produtividade precisa ser comparada a outro fator, como operações similares dentro da mesma empresa, por exemplo. É por isso, que foram pesquisadas três agências (que correspondem a 100% das agências deste banco) dentro do mesmo município, para permitir esta comparação. Se comparada a outras regiões, a cultura, o tipo de bens/serviços (considerando-se que as agências possuem nichos de mercado mais desenvolvidos em alguns setores, dependendo da região), o público diferenciado (pelo nicho de mercado) poderiam influenciar os resultados e não oferecer uma base segura de comparação para esta pesquisa.

A população deste estudo foi composta pelos três gestores principais das agências pesquisadas, com os quais foram realizadas entrevistas em profundidade. A validação dos dados coletados nestas entrevistas foi feita por meio da aplicação de um questionário (Apêndice F), com questões fechadas e semi-abertas, aos colaboradores destes gestores. Foram estabelecidos como população os subordinados diretamente ligados aos gestores principais, portanto, ligados à área comercial. Cada gestor possui quatro colaboradores nesta área, somando 12 indivíduos. A população total nas três agências, então, fica estabelecida em quinze pessoas (cinco de cada agência: 1 gestor principal + 4 colaboradores).

3.2.1 Gestores: população pesquisada

Os gestores entrevistados possuem personalidades distintas e atuam de forma diferente na resolução de conflitos e decisões inerentes ao cargo. Possuem uma média de 42 anos de idade, o tempo de empresa é fator decisivo no sucesso da função que ocupam e a permanência no cargo, somente atuando no banco pesquisado, também explica a experiência e atuação destes gestores na organização, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 1 - Idade dos gestores entrevistados

Gestores	Idade dos Gestores	Tempo de Empresa	Tempo de Cargo
Gestor 1	40	10 anos	9 anos
Gestor 2	48	20 anos	12 anos
Gestor 3	38	8 anos	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores permitiram que a entrevista fosse gravada e transcrita. Receberam o entrevistador de forma simpática e conduziram a entrevista com muita segurança, respondendo a todos os questionamentos. No entanto, o tema produtividade foi evitado, e percebe-se que as respostas sobre o assunto foram superficiais.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Este estudo desenvolveu-se em duas etapas. Na primeira etapa foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores principais, nas três agências bancárias da cidade

de Blumenau. As entrevistas duraram em média 45 minutos e foram gravadas e transcritas. Para Yin (2005, p. 118), mesmo que a entrevista dure menos de uma hora ainda é considerada espontânea, de caráter informal, “provavelmente estará seguindo um conjunto de perguntas que se originam do protocolo do estudo de caso”. Para atender aos objetivos da pesquisa, as entrevistas em profundidade (Apêndice B, C e D) questionaram as políticas e a aderência dos gestores a estas normas, discorrendo sobre suas atitudes e posicionamentos diante de algumas situações cotidianas ou específicas, sem, contudo, elucidar a temática principal a ser investigada ao gestor entrevistado. Somente ao fim da entrevista foram elaboradas perguntas diretamente relacionadas às normas bancárias e a aderência a elas; que pudessem levar os gestores a identificar os aspectos investigativos do estudo. Para manter sigilo quanto à identidade dos gestores, eles foram denominados: Gestor 1 (G1), Gestor 2 (G2) e Gestor 3 (G3).

As entrevistas foram realizadas por uma pessoa qualificada contratada e treinada pelo pesquisador, pois o fato de este conhecer pessoalmente os gestores poderia interferir na qualidade e detalhamento da entrevista e conseqüentemente, nos resultados da pesquisa.

Yin (2005) afirma que os relatos verbais das entrevistas devem ter seus dados corroborados por meio de outras fontes. Para validar os depoimentos destes gestores, elaborou-se um questionário semiestruturado (Apêndice F), com questões fechadas (de única escolha) e semi-abertas, medidas em cinco pontos pela escala de Rensis Likert (MATTAR, 2001). Este questionário foi respondido pelos colaboradores dos gestores pesquisados, sendo quatro colaboradores subordinados a cada gestor.

As questões fechadas do questionário de validação das entrevistas (Apêndice F) são de escolha única, ou seja, entre as alternativas o respondente escolhe uma; as questões semi-abertas direcionam-se para mensurar atitudes. Nesta pesquisa foi utilizada a escala Likert de 5 (cinco) pontos de mensuração de atitudes: concordo totalmente, concordo parcialmente, não tenho opinião formada, discordo parcialmente e discordo totalmente.

As principais vantagens das escalas Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001), são a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

O instrumento de pesquisa (Apêndice F) contém 18 questões e divide-se em: alternativa A, composta por três questões fechadas; se propunha a caracterizar o colaborador quanto à idade, tempo de empresa e tempo em que atua no cargo. As questões 1, 2, 3 e 4, compostas por perguntas semi-abertas, de escala tipo Likert, de 5 pontos para mensurar atitudes, serviram para demonstrar se o colaborador concordava com aquilo que o gestor havia dito sobre sua gestão e adesão às normas da empresa. Sendo que, questionou a aderência dos gestores aos dados de RH sobre (1) seleção e contratação de funcionários; (2) progressão funcional e salarial, (3) punições, sanções e (4) produtividade, respondidas através da visão dos colaboradores dos gestores. A questão complementar (alternativa B) detalha a opinião dos respondentes sobre seu próprio trabalho. Salienta-se que cada questão possui três ou mais direcionamentos, aos quais, cada respondente assinalou uma, entre as opções definidas pela escala Likert.

Para o desenvolvimento da entrevista em profundidade e da elaboração do questionário, utilizaram-se elementos da teoria institucional em suas vertentes regulativas e normativas, que estabelece a existência de regras que traduzem a política, o direcionamento, metas e resultados da organização pesquisada. “Embora não apresenta uma metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco um conjunto de métodos específicos, a teoria institucional têm-se baseado em uma variedade de técnicas que incluem estudos de caso [...] entre outras” (CALDAS; FACHIN; FISCHER, 1998, p. 196), fornecendo assim, alguns pontos passíveis de mensuração e análise para a elaboração do roteiro das entrevistas (Apêndice A) e dos questionamentos utilizados neste estudo.

Junto ao questionário foi encaminhada uma carta (Apêndice E), solicitando a colaboração dos funcionários ligados à área comercial de cada agência. O material foi entregue pessoalmente pelo pesquisador a cada respondente nas três agências e a ele foram devolvidos os questionários preenchidos.

O quadro 4 apresenta o construto do instrumento de pesquisa para que se possa identificar a correspondência entre os objetivos específicos deste trabalho e as questões levantadas na coleta de dados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
Descrever as políticas de RH do banco pesquisado relacionadas à contratação de pessoal, promoção e premiação, punições, sanções e esquemas de produtividade, como indicadores da postura administrativa dos gestores.	Anexos A e B.

Continua...

Continuação...

Descrever a aderência dos gestores das agências às políticas de RH do banco pesquisado através de uma entrevista em profundidade.	Entrevistas transcritas (Apêndices B, C e D) e questionário (Apêndice E).
Comparar os depoimentos dos gestores ao que seus colaboradores responderam no questionário sobre as atitudes destes gestores.	Entrevistas transcritas (Apêndices B, C e D); questionário (Apêndice F) e análise dos resultados.
Analisar a produtividade das agências por meio do resultado da meta anual de receita de cada unidade.	Tabela 8; questionário (Apêndice F) e políticas de produtividade (Anexos A e B).
Comparar a aderência às políticas de RH aos resultados das agências.	Entrevistas e questionários (Apêndices B, C, D, F); análise dos resultados e políticas de RH e produtividade (Anexos A e B).

Quadro 4 - Construto do instrumento de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Observa-se que as políticas de RH (Anexos A e B) enviadas pelo banco pesquisado foram alteradas para salvaguardar o nome da instituição, condição imposta para permitir a aplicação da pesquisa.

3.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise das entrevistas realizadas com os gestores principais de cada agência, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo desenvolvido por Bardin (1971), que abrange um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de indicadores qualitativos que viabilizam a análise das informações. Segundo Vergara (2000), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. “A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos” (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 25).

Bardin (1971, p. 21) afirma que:

a análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem que ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas.

Seguindo os preceitos de Bardin (1971), realizou-se a pré-análise das entrevistas em profundidade, na qual foram selecionadas as respostas – unidades de significado – que demonstravam/relacionavam o posicionamento do gestor ao cumprimento ou não das normas bancárias do setor de RH, desta forma, codificando o material coletado.

A codificação corresponde a uma transformação do material – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índice (BARDIN, 1971, p. 103).

Nas entrevistas em profundidade foram abordados os dados encontrados nas normativas de RH do banco comercial pesquisado quanto à: dados gerais (A), seleção e contratação de pessoal (1), progressão funcional e salarial (2), punições, sanções (3) e produtividade (4). No quadro 5 a relação dos questionamentos do roteiro de entrevista (Apêndice A) indica as perguntas relacionadas a cada elemento das normas de RH e em que perguntas encontram-se as respostas dos gestores sobre cada item.

QUESTIONAMENTOS SOBRE AS NORMAS DE RH	ROTEIRO DE ENTREVISTA (Apêndice A)	RESPOSTAS DOS GESTORES (Apêndices B, C e D)
1 Dados gerais e pessoais	Questões: 1, 2, 3, 4 e 15.	Gestor 1: 1, 2, 3, 4 e 15. Gestor 2: 1, 2, 3 e 4. Gestor 3: 1, 2, 3, 4 e 15.
2 Seleção e contratação	Questões: 5, 6 e 7.	Gestor 1: 5, 6, 7 e 7.1. Gestor 2: 5, 7, 7.1 e 7.2. Gestor 3: 5, 6, 7 e 7.1.
3 Progressão funcional e salarial	Questões: 10, 11, 13 e 14.	Gestor 1: 10, 11, 13, 13.1 e 14. Gestor 2: 11, 13, 14, 14.1, 14.2, 14.3 e 14.4. Gestor 3: 10, 11, 13, 13.1, 14, 14.1 e 14.2.
4 Punições e sanções	Questões: 8, 9, 11 e 16.	Gestor 1: 8, 9, 11, 16 e 16.1. Gestor 2: 8, 9, 11, 16 e 16.1. Gestor 3: 8, 8.1, 9, 9.1, 11, 16 e 16.1.
5 Produtividade	Questões: 12, 17, 18, 20, 21 e 22.	Gestor 1: 12, 17, 17.1, 18, 18.1, 20, 21 e 22. Gestor 2: 12, 12.1, 12.2, 12.3, 17, 17.1, 18, 18.1, 20, 21 e 22. Gestor 3: 12, 17, 17.1, 18, 18.1, 20, 21, 22 e 22.1.

Quadro 5 - Questionamentos sobre as normas de RH do banco pesquisado

Fonte: Dados da pesquisa.

É necessário ressaltar que as respostas são fruto de uma entrevista em profundidade, portanto, alguns questionamentos foram respondidos de forma alternada, não obedecendo a uma sequência de assuntos igual para todas as entrevistas; e estas não possuem o mesmo

número de direcionamentos, dada a complexidade da resposta de cada gestor. As respostas podem se repetir em mais de um aspecto quanto às normas de RH, pois os gestores respondiam às perguntas de forma livre, sem a condução rigorosa do pesquisador, como exige a metodologia. A questão 12, respondida pelo Gestor 2 (G2), por exemplo, repete-se na resposta sobre produtividade e progressão funcional e salarial. Yin (2005, p. 117) afirma que é comum que as entrevistas para o estudo de caso “sejam conduzidas de forma *espontânea* [...] você pode indagar dos respondentes-chave tanto os fatos relacionados a um assunto quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos [...] e que o respondente apresente suas próprias conclusões de certos acontecimentos”.

As questões 1, 2, 3 e 4 para os gestores são sobre a permissão para gravar a entrevista, sua idade, experiência, tempo de empresa, de desempenho no cargo de gestor principal da agência e sobre outras experiências profissionais, como o trabalho em outros bancos. O Gestor 1 e 3 trabalharam em outros bancos (respostas 17 e 21, respectivamente). O Gestor 2 sempre trabalhou para o banco pesquisado, portanto este questionamento não foi feito a ele.

Para Yin (2005), os dados obtidos pelas entrevistas em profundidade precisam ser validados para confirmar a veracidade dos depoimentos, para isto, os quatro subordinados a cada um dos três gestores entrevistados, na área comercial, responderam questionários dirigidos à satisfação dos objetivos da pesquisa, bem como à confirmação dos dados das entrevistas dos gestores.

Os colaboradores de cada gestor podem ser reconhecidos por meio de uma nomeação específica, (colaborador 1 até colaborador 12), que os identifica como respondentes do questionário. Os 12 colaboradores, doravante chamados de C1, C2, C3 e assim por diante, estão subordinados a cada gestor conforme o quadro 6:

GESTORES	COLABORADORES
Gestor 1 (G1)	C1, C2, C3, C4
Gestor 2 (G2)	C5, C6, C7, C8
Gestor 3 (G3)	C9, C10, C11, C12

Quadro 6 - Colaboradores subordinados aos gestores

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados destes questionamentos, respondidos pelos colaboradores, foram analisados de acordo com o *software* estatístico LHStat, de Loesch e Hoeltgebaum (2005). Para analisar as variáveis das questões aplicadas para a validação dos dados da pesquisa, por meio do LHStat, utilizou-se a Teoria de Conjuntos Aproximativos (TCA), defendida por Pawlak (1982). A TCA é usada como *Data Mining*, ou seja, busca extrair padrões dentro de um conjunto de dados com base no conceito de “indiscernibilidade”. Considerando que indiscernir significa não conseguir distinguir uma coisa de outra por meio dos sentidos ou da inteligência humana, a TCA procura encontrar os objetos que produzem o mesmo tipo de informação, ou seja, que são indiscerníveis (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2005).

A premissa central da filosofia dos conjuntos aproximativos é que o conhecimento consiste na habilidade de classificar atributos, apontando diferenças entre objetos e formando classes de objetos que não são notavelmente diferentes e permitem o agrupamento de informações. A TCA permite que, a partir de uma tabela de informação, dela se derivem regras de decisão que irão constituir o conhecimento (PAWLAK, 1982). No LHStat, a tabela de informação é construída por variáveis categóricas selecionadas como atributos, e os casos selecionados, constituem os objetos.

Nesta investigação não se conhece, *a priori*, quais atributos de condição são os determinantes principais para os valores do atributo de decisão (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2005). Desta forma, comparou-se uma questão que trata da variável produtividade, a questão 4b2 (Apêndice F), validada pelo depoimento dos gestores, a confirmação de seus colaboradores e a comprovação do diretor do banco em São Paulo; com as médias das variáveis das questões 1, 2 e 3. Estas questões foram escolhidas por melhor representarem a aderência às normas da instituição e por abordarem o comportamento do gestor frente aos aspectos de RH investigados (questão 1, seleção e contratação; questão 2, progressão funcional e salarial e questão 3, punições e sanções). Os demais questionamentos não foram relevantes para a análise estatística, pois o grupo de informações da alternativa A diz respeito à identificação dos respondentes, e a alternativa B estabelece complementos para perguntas direcionadas a pareceres pessoais do respondente sobre seu próprio trabalho; portanto, não utilizados na análise estatística.

Para estabelecer a média de um subconjunto é necessário descobrir as dependências e obter as reduções. Deve-se, inicialmente, encontrar a qualidade da aproximação sobre os possíveis subconjuntos de atributos de condição, unir as respostas indiscerníveis e estabelecer possíveis relações entre eles. Quando há questões elaboradas de forma negativa “então os

escores para essa questão devem ser codificados ao contrário. Com isso queremos dizer que, em uma escala de cinco pontos, o 1 é recodificado como 5, o 2 é recodificado como 4 *etc.*” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 200). Nesta pesquisa, as questões (Q) recodificadas para a formação da média dos conjuntos 1, 2, 3 e 4 foram: Q1ab, Q1b3, Q2a1, Q3a2, Q3b1, Q3c2, Q3d1 e Q4b2.

A partir da média das variáveis, o *software* LHStat estabelece uma interseção entre subconjuntos, encontrando assim um *núcleo*, também chamado de *temperatura*. O núcleo representa o atributo mais significativo entre os dados, que não pode deixar de ser considerado, pois sua eliminação implicaria na perda de qualidade das informações estabelecidas entre as variáveis validadas pela análise (LOESCH; HOELTGEBBAUM, 2005). Nesta pesquisa, o núcleo aproximativo encontrado foi o grupo de informações que compõem a questão 3 (punições e sanções).

Assim, para cada possível escolha para um subconjunto de atributos de condição, determinado P, ocorre uma correspondente partição PX, ou seja, o LHStat estabelece uma correlação entre os subconjuntos analisados e uma análise isolada de cada um deles. Para o núcleo (questão 3), a partição PY é fixa, ou seja, o conjunto núcleo é correlacionado com todos os demais conjuntos. Os resultados destas correlações entre os subconjuntos (questão 1 e 2), o núcleo (questão 3) e o atributo de decisão (questão 4b2, do Apêndice F), e isoladamente em cada subconjunto, geram resultados que comprovam, no caso desta pesquisa, a aderência do gestor às normas da organização investigada, da seguinte forma, segundo Pawlak (1982): resultados abaixo de 0,5 significam pouca aderência, inferindo que a variante pesquisada não possui significativa correlação ao desempenho produtivo do gestor. Resultados acima de 0,5 e menores que 1 demonstram que o gestor é aderente ao atributo analisado em 50%, inferindo uma correlação de importância média/baixa das variáveis mensuradas quanto à sua produtividade. Resultados iguais a 1* demonstram grande aderência do gestor às normas e significativa importância do atributo analisado para a produtividade da agência/gestor.

Por meio destes indicadores, foi possível apresentar tabelas demonstrativas para o resultado de cada agência, apontando a aderência ou não do gestor às normas organizacionais, dados estes baseados na opinião de seus colaboradores, (quatro subordinados a cada gestor entrevistado).

3.5 CONFIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Os procedimentos utilizados para a obtenção de resultados em uma pesquisa podem ser medidos, segundo Hair Jr, *et al.* (2005), em sua dimensão (agrupando todas as variáveis em fatores, garantindo assim a unidimensionalidade dos dados) e por meio de sua confiabilidade (avaliando a relevância das informações para a pesquisa). Neste trabalho, utilizou-se o cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach*, considerado por Malhotra (2001), Nunally e Berstein (1994) e Hair Jr. *et al.* (2005), indicador consistente para análise da confiabilidade de uma escala. “A confiabilidade [...] está frequentemente associada com escalas de itens múltiplos [...] para que seja confiável, os escores [...] deverão ser correlacionados” (HAIR JR., 2005, p. 198).

Para Hair Jr. *et al.* (2005), muito embora não haja um padrão absoluto, valores de *Alfa de Cronbach* iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável para as pesquisas. Por outro lado, valores acima de 0,90 são considerados excelentes e demonstram que as variáveis analisadas mensuram diferentes aspectos do conceito, refletindo grande confiabilidade para os fatos e variáveis pesquisados (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para medir a unidimensionalidade dos dados pesquisados foi estabelecido um agrupamento das questões de RH por agência (seleção e contratação, promoção funcional e salarial, punições e sanções). Este agrupamento resultou em uma média das questões destas variáveis, que foram correlacionadas à questão 4b2 sobre a produtividade de cada agência no ano de 2007. Os dados sobre a produtividade das agências (demonstrado pela tabela 6, da página 96), fornecidos pelo diretor geral do banco em São Paulo, foram confrontados e confirmados pelos depoimentos dos gestores e colaboradores pesquisados e refletem os resultados produtivos de cada agência analisada.

Por meio da média deste agrupamento de variáveis, estabeleceu-se o coeficiente *Alfa de Cronbach*, definindo a confiabilidade da pesquisa em cada uma das três agências, conforme dados da tabela 2.

Tabela 2 - Confiabilidade dos dados da pesquisa

Variáveis	Agência 1	Agência 2	Agência 3
Número de casos	4	4	4
Número de itens	30	30	30
Variância dos escores dos casos	159	164,25	164,25
Soma da variância dos itens	17,1667	14,9167	14,9167
Alfa de Cronbach	0,9228	0,9405	0,9405

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que todas as variáveis estão acima de 0,92, indicando alta confiabilidade dos dados, validando o construto alvo deste estudo e o critério de análise dos dados (HAIR JR., 2005).

3.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Embora não se tenha autorização para divulgar o nome da empresa, condição estabelecida para permitir a aplicação da pesquisa, pode-se destacar alguns fatos relevantes na história deste banco comercial para que sua trajetória e aspirações possam ser compreendidas, ainda que de forma geral, sem identificá-lo. Os dados relacionados à história e objetivos foram consultados no *site* da instituição, disponível na *internet*, e as políticas e dados de RH e produtividade foram cedidas pelo diretor geral do banco, de São Paulo, via *e-mail*.

Criado em 1925, o banco comercial pesquisado adquiriu diversas instituições financeiras e fez diferentes consórcios, tornando-se representativo no mercado bancário brasileiro. Recebeu prêmios e reconhecimentos importantes entre os períodos de 2004 a 2007. Entre as principais distinções concedidas à instituição estão a de: performance financeira em resultados, eficiência nas áreas de recursos humanos institucionais e sustentabilidade, e destaque na atuação social, ambiental e cultural. A organização incentiva ações de difusão cultural e preservação do patrimônio, por meio do apoio ou patrocínio de iniciativas como restauração de patrimônio histórico, museus e acervos, realização de exposições, cursos e eventos.

Para a organização, o mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem novo papel dos bancos, que devem atuar como fomentadores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável.

A visão divulgada pelo banco é de que a sociedade é bem informada e consciente, e que busca a integração entre o humano, o ambiental e o econômico em todas as decisões. A instituição considera-se agente desta evolução. Apresenta por missão ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações que contribuam para a evolução da sociedade.

O modelo em que apóia suas estratégias está pautado em manter o foco no cliente, com pessoal capacitado, instrumental competitivo e valores corporativos para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade.

Os valores corporativos (integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo) representam para o banco uma bússola: é deles que vêm a orientação para a tomada de decisão. Os valores corporativos foram definidos mundialmente pelo banco em 1997. A disseminação aconteceu por meio de *workshops* com os funcionários da organização, nos quais se discutiu a sua aplicação prática. Desde então, dilemas e situações críticas são discutidas rotineiramente na organização, sempre buscando o alinhamento e a aplicação dos valores corporativos. Estes valores são: *integridade* - compromisso com a integridade, dentro e fora da organização; *respeito* - às pessoas, independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade; valoriza-se a diversidade de ideias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências; *trabalho em equipe* - é considerada a essência do sucesso: compartilhar conhecimentos e recursos, visando o benefício de clientes, funcionários, sociedade e acionistas; *profissionalismo* - compromisso de oferecer aos clientes o mais alto padrão de qualidade e orientar as relações internas da organização.

O banco deixa claro que seu objetivo é gerar valor para os clientes, e considera o relacionamento fator-chave na busca do atendimento exemplar. No *site*, ao convidar o internauta a fazer parte da equipe de trabalho do banco, explica-se que entender as necessidades específicas de cada tipo de cliente e poder atendê-las da maneira mais adequada possível é importante na função a ser desempenhada. Destaca-se a necessidade de ter como funcionários “especialistas e generalistas”.

Cerca de 50 mil funcionários pertencem à organização no Brasil. O banco possui 3,5 mil postos de atendimento e atende mais de 8 milhões de correntistas no país. Tem o objetivo de investir R\$ 2,5 bilhões nas agências mundiais nos próximos dois anos (2009 e 2010) e abrir 400 novas agências.

Não serão abordados assuntos mais específicos para que a organização não seja identificada. As políticas de RH da empresa: seleção e contratação, promoção salarial, punições e sanções e a contratação de objetivos de produtividade estão disponibilizadas nos anexos A e B deste trabalho. Reitera-se que todas as indicações que pudessem identificar o banco foram removidas dos arquivos originais enviados pelo diretor geral da organização.

3.7.1 Organograma

“O conjunto de tarefas formais e de relacionamentos formais de comando proporciona a estrutura para o controle vertical da organização [...] que são retratados no organograma” (DAFT, 2005, p. 222). O organograma da empresa visa estabelecer uma idéia aproximada da estrutura organizacional e dos níveis hierárquicos do banco comercial pesquisado, que podem mudar, de acordo com o tamanho da agência, número de funcionários, entre outros indicadores. A estrutura apresentada na figura 1 corresponde a uma das agências pesquisadas em Blumenau.

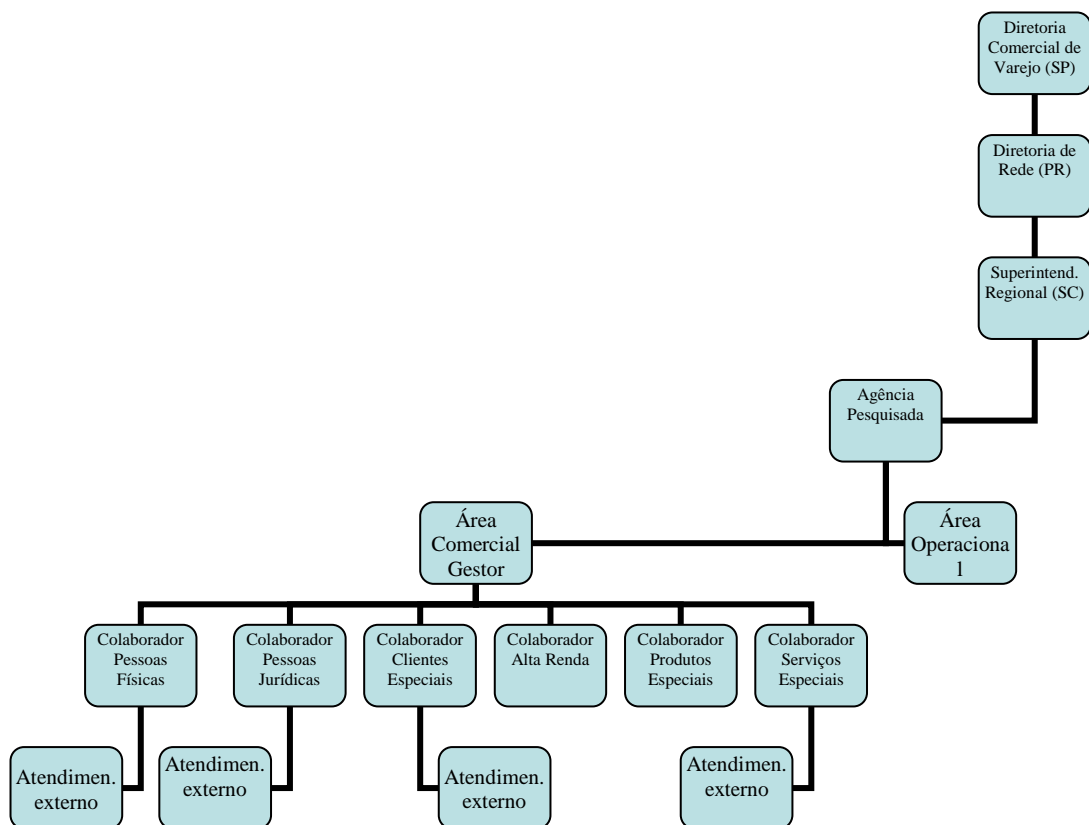


Figura 1 - Organograma de uma das agências pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

Ressalta-se que o organograma apresentado retrata a área comercial da agência pesquisada. A área operacional, subordinada a um gestor específico, não foi demonstrada na figura 1. As diretorias e superintendências refletem a hierarquia bancária às quais os gestores prestam contas, recebem auxílio e orientação, se/quando necessário.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em todas as pesquisas existem limitações em relação aos métodos, e segundo Vergara (2000, p. 59) “é saudável antecipar-se as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”.

Os produtos diretos da administração, quaisquer que sejam – projetos executados, velocidade e propriedade das decisões, controle financeiro e tantos outros – são peculiares a cada caso e não se prestam a outras comparações que não sejam com eles mesmos, diferentes que são de organização para organização (THIRY-CHERQUES, 1991, p. 5).

Com base na citação de Thiry-Cherques (1991), nesta pesquisa foram identificadas limitações como:

- a) os resultados da pesquisa se limitam às agências respondentes do questionário, pertencentes a um único banco comercial, portanto, não podem ser generalizadas.
- b) Na metodologia deste estudo, o uso de entrevistas abertas aos colaboradores dos gestores principais poderia dar maior entendimento a algumas questões, que na aplicação do questionário utilizado geraram incertezas. Salienta-se, no entanto, a impossibilidade desta ação devido à população utilizada como amostra.
- c) As análises, mensurações e conclusões sobre as contribuições tiveram como base a captação das percepções dos gestores e seus colaboradores somente da área comercial do banco pesquisado. A área operacional não foi consultada por não ter tanta influência nos resultados da produtividade de cada agência. Salienta-se também que os depoimentos são opiniões pessoais dos colaboradores sobre seus gestores e dos gestores sobre sua própria atuação profissional.
- d) O pesquisador consultou outros bancos, mas não obteve autorização para fazer a coleta dos dados, encontrando diversas barreiras nas tentativas; ora limitadas por políticas que não permitiam a divulgação de normas internas, ora pelo fato de a pessoa autorizada para falar do assunto estar afastada da função, ou por desconfianças/motivos outros.

- e) As políticas que foram disponibilizadas para esta pesquisa tiveram que ser alteradas para salvaguardar o nome da organização pesquisada, e maiores detalhes sobre produtividade e tipos de bens e serviços não puderam ser explorados por causa deste limitador. O tema produtividade, metas e objetivos é restrito a divulgações, mesmo pelo comando superior do banco, portanto, limitados a números que demonstrassem os dados de forma generalizada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos e pressupostos deste estudo estabelece-se a análise e interpretação dos dados obtidos junto à organização pesquisada. As políticas de RH do banco comercial estudado são apresentadas; acompanhadas de um parecer geral sobre os gestores entrevistados, a análise da aderência destes às normas de RH e a validação dos dados, por meio da análise das respostas de seus colaboradores. Em seguida, apresenta-se a análise da produtividade das agências relacionado-as à aderência dos gestores e aos resultados alcançados, bem como estabelecendo correlações com a teoria institucional e estudos apresentados na revisão bibliográfica.

4.1 POLÍTICAS DE RH

Para atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, faz-se necessário apresentar dados sobre a política de RH do banco comercial pesquisado. As normativas na íntegra estão descritas nos Anexos A e B (ressalvadas as alterações feitas para impedir a identificação do banco). No entanto, não há a pretensão de apresentar e analisar todos os detalhes e regulamentos de RH do banco. Far-se-á um resumo dos aspectos mais relevantes para este estudo, ou seja, aqueles que indiquem as normas que podem influenciar na produtividade das agências, reiterando que são os gestores responsáveis pelo setor de RH nas unidades. O objetivo deste trabalho é verificar se a aderência dos gestores às normas influencia a produtividade das agências pesquisadas. Serão abordadas as normas de seleção e contratação, promoção salarial e funcional, punições e sanções e produtividade.

São objetivos das normas de recrutamento, seleção e contratação para a organização pesquisada buscar os melhores e mais destacados profissionais no mercado externo. A instrução mínima exigida depende da função e do cargo a ser ocupado. Para a área comercial do banco faz-se necessário, no mínimo, estar cursando terceiro grau. Mas, o recrutamento interno deverá ser a alternativa preferencial para o preenchimento de qualquer vaga, inclusive vagas de *grade* (níveis salariais de progressão funcional) 15 e acima, ou seja, em nível de gerente geral ou regional, desde que haja aprovação do gestor da área com *grade* 18 ou acima. A participação do funcionário e/ou estagiário deve ser estimulada pelo gestor como uma das

alternativas de desenvolvimento de carreira. Sendo proibida a contratação de parentes para cargos sob o comando direto do gestor contratante.

Os sistemas de remuneração e promoção salarial, na empresa pesquisada, são baseados em regras de produtividade e em níveis técnicos. Obedecem a uma tabela com 27 estágios e faixas salariais. Além do salário-base, em folha, obtêm-se premiações, também em folha, de acordo com o rendimento da equipe no alcance dos objetivos traçados para um período determinado (anual). Os resultados são baseados no desempenho da agência, e não no rendimento individual. Alcançando 100% dos objetivos, todos da agência são premiados. Se este objetivo for superado e atingir 130% há uma premiação diferenciada, que corresponde a 7% do valor acima de 100% como um plano de participação nos resultados (PPR). Caso os objetivos não sejam atingidos, é garantido como aumento salarial ao funcionário o que regulamenta a Lei 10.101 sobre os lucros e resultados da empresa. No entanto, essa participação direta nos lucros da empresa, a partir da produtividade, só pode ser alcançada por quem desempenha função que esteja em nível 7 ou acima. Portanto, não inclui os colaboradores da área operacional: caixas, escriturários, porteiros *etc.* Aplica-se à área comercial: gerentes, gerentes gerais *etc.* Um *grade* estabelece um valor mínimo e máximo para cada nível da tabela de salários e agrupa funções e cargos com perfis semelhantes, no mesmo nível. Avaliações por desempenho, e de salários, baseado no mercado, são realizadas anualmente como comparativo salarial. As avaliações por desempenho com nota 1 ou 2 não recebem aumento. No entanto, promoções internas e premiações salariais por mérito (que o funcionário recebe quando alcança um desempenho excelente em uma determinada função ou cargo) estão sujeitas à aprovação e disponibilidade financeira.

As advertências e suspensões praticadas pelas agências bancárias pesquisadas estão relacionadas ao objetivo de corrigir comportamentos irregulares dos funcionários da organização, atos de desobediência às normas, regulamentos e códigos de conduta. A penalidade poderá variar de admoestação verbal, advertência escrita, suspensão ou até demissão por justa causa, de acordo com a natureza e gravidade da transgressão. Estão relacionadas ao descumprimento de normas; falta de supervisão/orientação; conduta inadequada e atendimento inadequado ao cliente. As medidas administrativas devem ser registradas no sistema (*internet*), inclusive para as admoestações verbais (o que implica em não receber premiações).

Os índices de produtividade determinados pela diretoria geral do banco obedecem a um cascadeamento, ou seja, os objetivos da presidência são cascadeados/passados para as diretorias e assim para toda a organização. Seguem a metodologia, que neste trabalho será denominada TRAMS. Uma espécie de mapa, ou guia para organizar os objetivos a serem atingidos. A área comercial do banco, e posteriormente da agência, se reúne para traçar estes objetivos, que não possuem apenas valores determinados para o faturamento total, mas também, um mínimo estabelecido para cada produto a ser comercializado. Traçar objetivos de superação individual dentro do que foi estabelecido para o grupo pode render ao funcionário um prêmio por mérito em sua avaliação anual. O alcance dos objetivos garante uma premiação estendida a todos os funcionários da agência (ressalvadas as limitações de *grade* e penalidades, se houver).

Sempre que se estabelece uma rotina reconhecida como habitual em uma organização, inicia-se o processo institucional (BURNS; SCAPENS, 2000). Determina-se esta institucionalização de normas por meio do processo histórico, das relações, fusões e incorporações realizadas pela empresa no decorrer do tempo (BERGER; LUCKMANN, 1985). Assim sendo, pode-se afirmar que os procedimentos identificados pelo sistema de RH da organização pesquisada constituem-se em rotinas institucionalizadas. Pois, para Kostova (1998), quando são observados sinais de aprovação da prática adotada e a incorporação destas normas por parte dos funcionários, a institucionalização está comprovada. Há, na organização analisada, procedimentos definidos, com práticas e regras consideradas aceitas pelo contexto organizacional (QUINELLO, 2007), portanto, confirma-se sua institucionalização.

Segundo Motta (1997), quando há uma subordinação a um único gestor, estabelece-se a burocracia, que segue um sistema de regulamentos hierárquicos. Nas agências do banco pesquisado, observa-se esta obediência a um administrador e às práticas e objetivos estipulados por ele(s). A divisão de tarefas aos indivíduos e departamentos faz com que as pessoas ajam de maneira integrada e uniforme. Portanto, confirma-se o modelo de administração pautado na burocracia.

4.1.1 Perfil parcial dos gestores pesquisados

Os gestores principais de cada agência pesquisada são homens com perfis diferenciados. Conhecer um pouco de suas personalidades e opiniões pode direcionar a

compreensão de suas visões administrativas. Todos permitiram que a entrevista fosse gravada e transcrita. Receberam o entrevistador de forma simpática e conduziram a entrevista com muita segurança, respondendo aos questionamentos. No entanto, o tema produtividade foi evitado, e percebe-se que as respostas sobre o assunto foram superficiais. Após a entrevista, continuou-se a conversa durante algum tempo e reconheceram que não possuem respaldo para falar do assunto. Numericamente, por exemplo, nenhuma informação foi fornecida. Metas, objetivos e previsões de faturamento não foram comentados.

Conforme o depoimento do Gestor 3: “nenhum banco forma gerente. O gerente vai se destacando. Ele é um caixa que se destaca, é um subgerente que se destaca, não existe uma formação, não existe um programa de formação para gerentes”. Mas, o tempo de empresa dos gestores é significativo e justifica a posição ocupada. “Quem sai da universidade e vai ser gerente, não consegue ser um bom gerente. Por que não tem visão de como funciona o banco, então, para ser gerente tem que ter um tempo de banco” (GESTOR 3).

Para compreender melhor a forma de pensar dos gestores sobre a experiência profissional observa-se o que diz o Gestor 1:

essa escola que foi pregada no superior entre o fim da década de 80 até o início agora da década de 2000, foi de que manda quem pode obedece quem tem juízo. E isso não funciona. Eu não dou valor [...]. Porque que você vê esse tipo de coisa? Por que é exatamente em cima das [...] promoções sem mérito, promoções sem conhecimento, pessoas que alçaram postos superiores sem total domínio e conhecimento daquilo que estavam fazendo, contratação por amizade, por indicações, aonde você cria uma política de ótimo relacionamento, em detrimento de uma política de gestão e de reconhecimento.

O Gestor 1 e o Gestor 3 tiveram experiências profissionais também em outros bancos. O Gestor 2 tem experiência de 20 anos no banco em que foi aplicada a pesquisa e nunca trabalhou em outros bancos. Mas já passou por 7 diferentes cidades do Brasil e por várias agências. **“Eu não vejo diferença nenhuma entre bancos. Nenhuma. A maior diferença está nas pessoas”** (GESTOR 1). **“Os bancos, eu acredito que, não só o que eu trabalho hoje, mas os outros bancos também seguem mais ou menos uma mesma metodologia”** (GESTOR 3).

Estes depoimentos demonstram que há a presença do isomorfismo no âmbito bancário de forma geral, bem como na instituição pesquisada, pois, embora obedeçam a objetivos diferenciados, os procedimentos para alcançá-los são similares nas agências

concorrentes e parceiras. Produtos, serviços, qualidade, segurança e velocidade tem sido os diferenciais buscados pelas instituições financeiras. A teoria institucional preconiza, segundo Rossetto e Rossetto (2005), que o isomorfismo coercitivo é resultado de pressões governamentais e culturais (responsáveis por uniformizar as organizações); e que o isomorfismo mimético resulta de pressões que tendem a reproduzir procedimentos e comportamentos que já foram aceitos socialmente como adequados/corretos em outras organizações. Isto leva as instituições financeiras a assemelharem-se, pois, segundo os mesmos autores, devem adequar-se a estas pressões isomórficas as empresas que buscam reconhecimento institucional.

O banco pesquisado possui agências em todo o mundo que obedecem as mesmas normativas, entendem e aplicam os mesmos procedimentos e regras administrativas, ressalvadas as diferenças de idioma e de legislação de cada país, o que caracteriza a aceitação das normas como institucionalizadas, conforme dados recolhidos no *site* da organização. Para Quinelo (2007), uma atividade institucionalizada se estabelece quando não é questionada, considerando-se seu processo bem sucedido.

4.2 ADERÊNCIA DOS GESTORES ÀS POLÍTICAS DE RH

Para compreender objetivamente as respostas dos gestores sobre sua aderência às normas de RH, a partir das entrevistas em profundidade, e atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa, respeitando os preceitos de Bardin (1971) sobre a análise de conteúdo, as respostas dos gestores foram agrupadas, de forma resumida, sem, contudo, alterar-lhes o sentido. Utilizou-se como critério de agrupamento as questões referentes à área de RH: seleção e contratação, punições e sanções, progressão funcional e salarial e produtividade; investigadas como possíveis para mensurar a aderência do gestor às normas e estabelecer referências/comparações à produtividade das agências. A transcrição completa das entrevistas está disponível nos apêndices B, C e D. Deve-se salientar que os gestores desconheciam o objetivo da entrevista, ou o que ela procurava investigar. Sabiam somente que estava relacionada à teoria institucional. Os agrupamentos, com as unidades de significado, estão demonstrados no quadro 7:

QUESTÕES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE E RESPOSTAS DOS GESTORES		
SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO		
Como funciona o setor de RH na organização?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
O setor de RH na agência não existe em tese. Ele é centralizado na figura do gerente geral , que somos nós. É nós que decidimos pela contratação ou não. Desde que haja vaga.	O setor de RH na agência é comigo . Como é que funciona? Vamos supor, eu tenho uma vaga para gerente. Eu dou prioridade, isso aí é uma coisa minha, local, é uma coisa do gestor, eu dou prioridade para promoções internas .	Na verdade todas as decisões de RH passam por mim. O banco tem as normas dele e eu, por exemplo, numa entrevista, num pedido de emprego, eu verifico as normas e dou sequência na documentação do funcionário.
Entre os currículos para uma nova contratação está o de um amigo seu. Você dá preferência a ele, se ele atende às exigências e perfil para a vaga?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Nesse caso, esse candidato, independente do currículo já ficaria por último .	Eu chamo todos para conversar e mesmo por ser amigo eu não dou preferência para ele não .	Eu daria preferência sim. Por que eu o conheço e o outro estranho eu não conheço.
O currículo é importante nas contratações?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
É uma das coisas que eu menos dou valor quando eu vou fazer uma contratação. O maior valor é dado , primeiro do histórico que eu consegui levantar do candidato na praça. Os outros 40%, e não o total, são da conversa que eu tenho com o candidato. Os outros 20%, aí eu me baseio em currículo .	O currículo é uma entrevista, 90% eu considero a entrevista . Quando vai trabalhar em banco, a pessoa tem que gostar de pessoas. O currículo não, não transcreve que ela gosta de pessoas.	Eu recebo alguns currículos, outros eu peço indicação . Depois das entrevistas eu chamo uma pessoa da regional para fazer uma segunda entrevista . Isso não é obrigatório, é opcional.
Existe algum controle sobre a troca de funcionários em sua unidade? Como índices de rotatividade?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Aqui não , quem está comigo hoje, são os que estavam, dentro da agência. Eu tenho uma contratação de fora, que eu trouxe pelo histórico da pessoa. Eu já transferei pessoas daqui para reduzir quadro, para não demitir, e reloquei em outras agências . Tem essa possibilidade, quando há vagas. Hoje está se olhando o geral das agências antes de contratar colaboradores.	Não . Tem uma rotatividade muito grande de promoções . Eu dou muita oportunidade para o funcionário. Se uma pessoa não se dá bem num setor, eu converso com ele e mudo de setor . Pode ter dificuldade num local e no outro não tem. A diretoria até às vezes questiona, por que eu sou muito paizão.	Eu procuro ter uma heterogeneidade, ou seja , ter pessoas de vários níveis. Eu tenho gerente júnior e gerente sênior . Eu acredito que o banco também como um todo é assim. É bem heterogêneo. Tem gente com 15, 20 anos, 3 anos, 1 ano. Muda muito, também , tem muita gente que está sendo promovido.
Quando um funcionário seu pede demissão, qual tem sido o motivo mais frequente?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Se ele vem pedir demissão eu já sei por que ele vai pedir demissão . Eu já sou de levar uma conversinha ao pé do ouvido, a atenção pessoal, o retorno diário, o entendimento do dia da pessoa é uma coisa que faz parte dessa gestão aqui. Então você já sabe o que está para acontecer . Não existe surpresa na demissão. Eu não acho pessoas formadas no mercado aí fora. Tem muita falta .	Mercado . Outros bancos pagam mais , por que o nome do nosso banco no mercado é bom, o mercado quer. O mercado é carente hoje de profissionais . Então os outros bancos buscam os profissionais do nosso banco.	Concorrência. O banco não forma gerentes, mas ele busca no mercado outros gerentes, então a concorrência oferece um salário maior. Às vezes é um aumento muito grande para o banco onerar a folha de pagamento . A gente perde gerente por causa do salário, não tem muito o que fazer, não . Até uns 10, 20% a gente consegue, mais não.

Continua....

Continuação...

PUNIÇÕES E SANÇÕES		
Um gerente seu chega mais tarde ou sai mais cedo diariamente. Você o chama para conversar mesmo sabendo que ele é a pessoa que mais vende entre os seus colaboradores e cumpre os compromissos agendados para o dia?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
A vida nos dá total liberdade, é isso que eu dou para os meus colaboradores hoje. Por que a total liberdade traz uma responsabilidade muito maior e você acaba filtrando aqueles que são responsáveis ou não são . Se ela está dentro do contexto, está entregando, não tem o porquê do horário .	Eu não aceito, qual é a imagem que ele vai passar pros outros funcionários? O gestor, não pode ter medo de perder o lugar. Eu não aceito e o banco não aceita . Para o banco são 8 horas de trabalhos diários.	Se você deixa uma vez, vá lá, mas se isso começa a ser rotina pode influenciar outros gerentes . De uma forma não punitiva eu tento conversar numa boa com esse gerente , para que ele procure evitar esse tipo de situação, por que dá mau exemplo pros outros. O horário é 8 horas por dia, e o gerente não tem cartão ponto .
Como você gerencia os pedidos para sair mais cedo para resolver problemas particulares?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Se for da área comercial não precisa nem pedir , mas se existe algum subordinado de área administrativa, eu não vejo empecilho nenhum. Eu acho que cada caso é um caso. Aquele que quiser usar de vantagens, ele consegue uma ou duas vezes . Quem é dedicado, acaba subtraindo o seu tempo de lazer em detrimento ao trabalho, isso é uma coisa normal.	Eu libero , tanto para sair antes, como se a pessoa precisar faltar um dia. Eu sei na verdade como é que é a vida aí fora. Nesse ponto eu sou bem acessível.	O gerente tem trabalho interno, mas tem trabalho externo, eu não vou vigiar ele 24 horas por dia. Se ele me pede para sair eu autorizo sim , e não peço reposição, por que é uma coisa de confiança. Agora, se isso começa a virar uma rotina, eu chamo a atenção dele .
Um de seus gerentes não consegue atingir a meta estabelecida para o setor por diversos meses consecutivos. Mas, vocês são grandes amigos, todos da agência gostam muito dele, inclusive os clientes. Você informaria a matriz sobre o baixo rendimento do indivíduo? Por quê?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Pelo modo que nós trabalhamos hoje, essa pessoa não existiria. A própria equipe já o teria isolado . Eu faço avaliações mensais, então ele estaria sendo acompanhado. Quando faz mais de um ano que eu tento e não progride , para não ser questionado sobre uma demissão, eu deixo nas avaliações que encaminho: fiz isso e isso e não surtiu efeito . Hoje, no sistema bancário só é demitido aquele que realmente não quer ou cometeu alguma fraude.	Eu, eu nunca liguei para diretoria reclamando de qualquer funcionário. Eu sou categórico, nunca liguei. Será que o objetivo do funcionário está bem dimensionado? Será que ele não está carregando a agência ou outro funcionário nas costas? Então tem que saber diferenciar. A gente sempre negocia com todos os gerentes.	Eu conversaria com ele, não informaria a matriz, por que se ele é uma boa pessoa, eu teria que tentar descobrir por que ele não está produzindo . Se os clientes gostam dele, todo mundo gosta dele e ele está no cargo é por que ele já fez por merecer. Então, eu chamaria numa boa também, e conversaria em particular com ele .
Se este vendedor não esteja se saindo bem por que ele pegou um produto novo para vender e não o domina. Há treinamento pessoal?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Hoje, no sistema bancário como um todo, só é demitido aquele que realmente não quer, não está disposto ou cometeu alguma fraude. Encaminha-se para treinamento, por que às vezes está faltando alguma ferramenta. Tem todo um suporte . A área comercial de banco não é linha de montagem. Você que tem que fazer.	Todos os funcionários têm o terminal ligado na internet. O banco disponibiliza o treinamento de tudo, 100% do que acontece dentro do banco tem treinamento . Então é obrigação de cada funcionário, no mínimo 15 minutos por dia, fazer treinamento. O banco divulga, é meta para cada funcionário.	Tem um treinamento na internet, com vários cursos. E o banco também tem pessoas que são suporte nessa parte de treinamento. Alguma dúvida que ele tenha no produto, também tem um call center que ele pode telefonar e tirar as dúvidas .

Continua...

Continuação...

PROGRESSÃO SALARIAL E FUNCIONAL		
Como é a progressão funcional de seus colaboradores na empresa?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
<p>Existe uma hierarquia. Primeiramente, quem promove o funcionário não é o chefe, é o próprio. Tem que estar preparado. Tem pessoas que se vendem e se vendem muito bem. Mas na fase de processo ela não se enquadra. Então, quando ela se enquadra no processo, ela só vai para frente.</p>	<p>Está relacionada à dedicação dele à empresa, como pessoa, mas principalmente, se ele gosta de trabalhar no banco. Tem que gostar de pessoas. Se o funcionário de banco não gostar de pessoas ele não se dá bem.</p>	<p>O funcionário é promovido pelo resultado da agência. Eu analiso relacionamento interno, características pessoais de liderança, de rapidez na entrega, se o funcionário tem uma boa conduta com o cliente, e se ele se adapta rápido a mudanças. Por que o banco muda todo dia.</p>
Você oferece aumento salarial a quem bate de frente em suas <input type="checkbox"/> dédias, com argumentos embasados e apresenta boa produtividade na agência? Como acontece a promoção salarial?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
<p>A gestão de salários hoje é uma coisa muito engessada, esse é o único poder que foi suprimido da nossa gestão, e a gente percebe também que foi suprimido de 2, 3 e até 4 níveis superiores. O funcionário não deve pedir mérito. Nos últimos 10 anos, dentro deste banco, não tenho casos de funcionários me pedirem aumento. Eu sempre o surpreendi com o aumento. Gosto muito desse tipo de pessoa [que bate de frente]. Se ele tiver subsidiado torna-se uma coisa produtiva. Se você está num nível hierárquico maior, entende-se que você tenha que saber mais do que ele. Tem que saber fazer, para poder mandar.</p>	<p>Na verdade dentro do banco, o que é favorecido, é o trabalho em equipe. Se a agência entregar todos eles ganham. Individualmente ninguém ganha nada. Mas eu não posso chegar também e dar um aumento para o funcionário. Eu não tenho alçada para isso. Eu encaminho o pedido para a diretoria, e a diretoria é que autoriza eu dar o aumento para o funcionário.</p>	<p>É lógico que ninguém gosta de ser contrariado. Hoje em dia, o banco está colocado em resultados. Quer dizer, se a pessoa é bem produtiva, e ela tem <input type="checkbox"/>dédias de valor, eu até vou pedir um aumento para ela. Se ela é contra as minhas <input type="checkbox"/>dédias eu vou analisar, mas, eu não posso dizer que ia pedir aumento de imediato não. O banco tem uma coisa chamada grade, uma classificação do gerente que gera um resultado dentro de um PPR. Quanto maior o <i>grade</i> dele, mais remuneração variada ele ganha. Então, eu consigo mexer no salário e no grade. Só isso.</p>
Qual é a sua maior preocupação como gestor: ter o cliente ou o funcionário satisfeito?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
<p>Eu prezo primeiramente pelo funcionário satisfeito. É claro que eu primo pelo cliente satisfeito. Mas, um funcionário se sentindo útil, valorizado, dentro do contexto, automaticamente você tem um cliente que também está com essas mesmas características.</p>	<p>Eu acho que são as duas coisas. Se eu tiver que escolher das duas, eu escolheria o gerente satisfeito. Por que automaticamente se o gerente estiver satisfeito ele vai atender muito bem, o cliente.</p>	<p>Eu acho que primeiro tem que fazer as coisas dentro de casa. Se o funcionário está satisfeito, trabalha feliz e tem um bom ambiente de trabalho, isso repercute com o cliente. Se o funcionário estiver bem, consequentemente o cliente vai estar bem.</p>
PRODUTIVIDADE		
Como você avalia a produtividade de sua unidade? Há metas por agência, por região?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
<p>Para mim, até hoje não ficou muito claro como isso é dado. Então eu tenho um norte, no contexto geral, e esse norte eu faço sobre um todo. Eu não determino essas metas individualmente. Pelo RH até existe que faça dessa maneira, mas, durante toda a vida eu sempre tive sucesso em trabalhar pelo todo. Eu tenho aqui dentro Ronaldinhos, e bolas murchas. Querendo ou não, isso aqui precisa gerar dinheiro, precisa gerar recurso. Na nossa remuneração o variável pesa muito.</p>	<p>A agência tem meta para o ano. A meta para 2009 já é conhecida. Ano que vem é dividido, janeiro tanto, fevereiro tanto, até em dezembro a gente tem que entregar a meta. Você tem que dar X de resultado mensalmente. Se em janeiro entregarmos a meta, a agência toda ganha. Se não entregarmos, ninguém ganha. Não tem resultado individual. O resultado é todo na equipe.</p>	<p>Na verdade, o gerente tem uma carteira de clientes que gera um resultado. Mas hoje é medido não individual, é medido pelo resultado da agência. O banco vai implantar um resultado individual, mas ainda não conseguiu. O ideal, que os bancos procuram fazer é ter os dois, o resultado da agência que é o grupo, e o resultado individual. Pelo que eu conheço do mercado, não tem um banco ainda que faça os dois sistemas.</p>

Continua...

Continuação....

Dentro daquilo que você considera um bom desempenho para sua unidade, seu grupo conseguiu atingi-lo no primeiro semestre deste ano? E, comparando com outras unidades, como foi o ano de 2007?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Excelente, foi mais do que ótimo. E o ano passado, excelente também. São 24 meses seguidos de superação mensal, até em números não acreditáveis, se colocados há 1 ano atrás.	Muito bom. De 2007 também. Muito bom. Em 2006, eu entreguei 115% de todas as metas. Em 2007, 112% de todas as metas. Este ano já está sendo um ano um pouco mais difícil, eu estou com 101%. A meta de todos os produtos eu estou entregando também.	Em todos os produtos. E em 2007 a gente também conseguiu também fazer todos os produtos e o resultado líquido e bruto também. Foi excelente.
Comparando sua agência com outras da mesma cidade, como você a avaliaria? Quais os critérios que você utiliza para compará-las?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Nós temos 3 agências aqui nessa região. São 3 gestores, pertencentes ao mesmo banco, só que de personalidades ou modos diferentes de fazer. E também são 3 agências de níveis diferentes. Fica difícil você moldar uma comparação entre elas. Por que são tamanhos e nichos de mercado diferentes. Ah! Mas você está em Blumenau! Sim! Mas, para não haver uma canibalização, cada uma procurou o seu nicho.	Eu acho que sim. Nossa agência de um modo geral, ela é bem localizada, nós temos o estacionamento amplo na agência, que conta muito; a agência é de fácil acesso. Eu não estou me referindo aos profissionais, não. Na verdade, a nossa agência aqui ela é bem diversificada.	Comparativamente sim! Até por que esta agência tinha um histórico um pouco complicado. Ia ser fechada e o banco resolveu não fechar. Então ela veio numa evolução muito rápida de 2006, 2007 e 2008. Ela está passando por uma consolidação de resultados. Mas, comparativamente ela foi melhor.
O nicho desta agência seria?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
É alta renda, aqui eu trabalho com alta renda e pessoas jurídicas, empresas com faturamento mais elaborado.	Na verdade, a nossa agência aqui ela é bem diversificada. 45% de todo o resultado da agência é pessoa jurídica. Os clientes especiais representam 24% do resultado e os outros vêm de outros clientes, que são bem segmentados, distribuídos em faixas, por rendimento.	Essa agência era de um outro banco que foi comparada pelo banco atual. A gente trabalhava com médias e grandes empresas, que não é o foco específico desse banco, mas tem um nicho sim, desse tipo de empresas.
Você acredita que seguir rigorosamente as normas do banco, as normas que vem de cima, literalmente, pode dar mais resultados para a agência ou você acredita que isso depende da interpretação do gestor, que de repente você não concordando ou abrindo mão de seguir essa norma consegue um resultado melhor?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Cumprir as normas do banco isso é <i>sine equa non</i> , essa é a premissa básica. A maneira a qual você gere uma equipe e gere o mercado é que é a diferença. As regras são iguais para todos. Aqueles que perdem tempo em contestar regras estão desperdiçando energia em algo que eles não têm gestão, não tem gerência e que não vai resolver nada.	O banco, ele é bem claro. Ele diz assim: a tua meta para o ano que vem é isso. E ele diz a mesma coisa para nós. A política do banco é essa. Então eu não tenho muito meio termo de negociar com a diretoria, não.	Quando as normas do banco engessam a possibilidade de negócio, você não consegue dar o resultado. As normas têm que ser flexíveis. Não estou dizendo fazer a coisa errada. Por isso eu acho importante ter as normas. Se o banco tem uma pessoa que você pode recorrer, é importante, pessoas que possam decidir também. Por que na outra ponta tem o cliente, <input type="checkbox"/> E?
Em que porcentagem você diria que cumpre as normas?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3

Continua...

Continuação...

100%.	100%. Eu cumpro às vezes as normas, mesmo contra a vontade . Elas vêm de cima e 100% eu tenho que cumprir. Não tem como negociar.	Eu acho que uns 80% . Esses 20% eu vou por outro caminho. Que é pedir autorização para o regional, para o diretor do banco ou buscar um diálogo com a área específica.
Há reuniões periódicas com seus colaboradores? Existe uma programação mais específica para isto ou acontecem quando há necessidade?		
GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
Dentro do banco tem programações, isso é norma, toda segunda no primeiro horário e toda sexta no último horário tem reunião de vendas e uma reavaliação em 48 horas.	Não. Isso aí é do gestor. Toda segunda-feira eu tenho reunião com toda a minha equipe traçando as metas da semana, e toda sexta-feira eu faço o fechamento da semana. Então, no mínimo duas vezes por semana eu me reúno com todo mundo da área comercial da agência. Eu posso reunir a minha equipe toda uma vez por mês. O banco disponibiliza uma verba para eu gastar com os funcionários.	O banco tem um sistema que obriga a gente fazer uma reunião, toda segunda-feira, com a equipe de vendas depois com a regional. Troca-se ideias, e aí é feito uma programação do que o banco quer para aquela semana. Na sexta-feira é feito uma reunião de fechamento com os gerentes, depois com a regional, para ver se foi atingido ou não o objetivo que foi esperado para aquela semana. Mas, sim, é obrigatório fazer essa reunião.

Quadro 7 - Agrupamento das respostas obtidas nas entrevistas dos gestores

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas que mais se aproximam em cada depoimento foram negritadas, conforme suas unidades de significado. Destacando, entre os conteúdos analisados, as opiniões coincidentes e discordantes.

4.2.1 Seleção e contratação

No aspecto de seleção e contratação, o Gestor 2 (G2) não vê sua preferência por dar prioridade a contratações internas como uma regra do banco. “É nós que decidimos pela contratação ou não” (GESTOR 2). Para ele, isso é uma questão de escolha pessoal; enquanto a normatização diz que a promoção de pessoal é preferencial aos internos e deve ter a aprovação de um gestor com *grade* 18 ou acima. Os gestores de agência não possuem este nível de *grade*, que pode chegar a 15, no máximo, para o desempenho da função. Para o Gestor 1 (G1) é sua a decisão de contratar alguém, o que pode inferir que ele não prioriza os perfis internos para preenchimento da vaga. No entanto, há forte divergência quanto a dar preferência na contratação de um amigo. Para o Gestor 3 (G3): “se ele [o amigo] tem histórico de produtividade [...] eu daria preferência sim. Por que eu o conheço e o outro estranho eu não

conheço”, enquanto que o G1 e G2 deixaram claro sua declinação pelo favoritismo: “eu chamo todos para conversar e mesmo por ser amigo eu não dou preferência para ele não” (GESTOR 2). Não há regulamentos que proíbam a contratação de amigos, mas, pessoas ligadas à família do gestor não podem ser contratadas para cargos sob seu comando direto.

4.2.2 Progressão funcional e salarial

Quanto à área de progressão funcional e salarial os gestores unanimemente concordam que o colaborador precisa empenhar-se para conseguir elevar sua categoria e seu salário dentro da empresa. Para eles, o sistema de salários está engessado, não sendo mais definido pelo gestor. É necessário seguir políticas e consultar diretorias superiores. “Eu tenho que convencer a diretoria do resultado da pessoa, que ela tem futuro no banco, que eu estou investindo na carreira dela. Então, dali eu sensibilizo a diretoria e eles autorizam eu dar aumento de salário. Eu não tenho alçada para dar aumento para um funcionário! (GESTOR 2)” Os méritos (gratificação alcançada por desempenho ou produtividade individual) devem ser alcançados. Mas, o que realmente se considera na organização são os resultados por equipe, ou seja, por agência, considerando-se o todo. Segundo as normas deste banco, a progressão salarial obedece a uma tabela de valores mínimos e máximos para cada função ou faixa de promoções, reiterando o que é defendido pelos gestores.

Esta premiação salarial confirma a teoria de Gil (1994) de que quando cada colaborador assume papéis específicos em uma instituição, ela, de fato, começa a funcionar. Infere-se que, com a distribuição das atividades abrange-se maior controle sobre o todo e maior produtividade, pois as tarefas/produtos são delegadas a quem melhor desempenho alcança em seu cumprimento. Gil (1994) afirma também que é por isto que as empresas tendem a medir o desempenho do colaborador e gratificá-lo com uma promoção salarial ou funcional, direcionando-o a esforços no sentido de alcançar desempenhos sempre satisfatórios nos papéis que assume. Estes esforços acabam por impulsionar o gestor (dando suporte para o alcance dos resultados) e sua equipe, a buscarem uma qualidade sempre crescente, almejando melhor retorno financeiro para suas funções e conseqüentemente, maior lucratividade para a organização.

4.2.3 Punições e sanções

Nas regras de punições e sanções, pode-se observar que o G1, dá plena liberdade de horários para seus funcionários da área comercial, “se for da área comercial não precisa nem pedir [para sair]” (GESTOR 1). O G2 e o G3 controlam seus colaboradores neste aspecto: “se isso começa a virar uma rotina, aí isso pode atingir o trabalho dele, o rendimento dele. [...] Aí eu chamo a atenção dele, por que daí ele tem que trabalhar as 8 horas e resolver o problema particular dele à noite, ou mais cedo, ou no horário de almoço” (GESTOR 3). Mas, caso seja algo comunicado e não muito frequente o G2 e o G3 também aceitam a liberação sem cobranças “aí eu libero, [...] tanto libero para sair antes, como se a pessoa precisar faltar um dia” (GESTOR 2). As regras do banco sobre o tema se reportam somente a faltas ao trabalho e não contemplam as saídas durante o expediente. No entanto, afirmam ser obrigatório o cumprimento de 8 horas de trabalho diário, liberando o colaborador da área comercial de assinar o ponto, ou seja, somente o gestor controla o horário de trabalho dos envolvidos nesta área. Se ele não se atém a esta normativa, sua equipe pode não estar cumprindo o horário determinado e deixando de realizar negócios que poderiam aumentar a produtividade da agência.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993a), as organizações estão inseridas em ambientes constituídos de regras, crenças e valores, criados e aceitos por meio da interação social. A sobrevivência da organização depende da capacidade de atendimento a estas regras coletivamente compartilhadas. Assim, a empresa alcançará legitimidade organizacional e adotará práticas cada vez mais voltadas para o atendimento das pressões isomórficas.

As regras de punições e sanções, estabelecidas pela empresa e legalmente sancionadas, indicam a presença de estruturas institucionais regulativas (que ditam o comportamento das pessoas por meio de regras, sanções, punições e monitoramento); apontando para um dos aspectos estruturais da teoria institucional. Ou seja, o poder coercitivo (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004) dos superiores hierárquicos aos seus subordinados, por meio das normas organizacionais definidas pela política de recursos humanos.

4.2.4 Produtividade

Para o G1 não há clareza nas metas de produtividade. E os três gestores pesquisados não deram detalhes sobre o método que usam para medir a produtividade e os níveis de faturamento alcançados pelas agências que gerenciam. O assunto foi visivelmente superficializado; evitou-se, de certa forma, fazer comparações entre as agências. O G1 e o G2 afirmaram cumprir 100% das normas na busca pela produtividade, mesmo contra a vontade. Mas, o G3, embora afirme cumprir somente 80% das regras, possui autorização de outros setores ou departamentos, ou de uma autoridade bancária para “buscar outros caminhos” nos outros 20% das normas. “Esses 20% eu vou por um outro caminho, né? Que é pedir autorização para o regional, para o diretor do banco ou buscar um diálogo com a área específica” (GESTOR 3). Infere-se, portanto, que ele está adequado ao cumprimento total dos procedimentos, ainda que de forma indireta. No entanto, os trâmites e caminhos utilizados para aprovação dos métodos utilizados são menos convencionais, estabelecendo, principalmente, segundo o gestor 3, ganho de prazos e menor morosidade no tratamento burocrático dispensado ao cliente. “Se as normas são mais flexíveis, você ganha em velocidade e resultado [...] se o banco tem uma pessoa que você pode recorrer, que tem poder, eu acho que isso é importante” (GESTOR 3). Salienta-se a necessidade de conhecer os procedimentos para que estes caminhos possam ser encurtados sem que haja dispêndio de tempo em acessar departamentos e profissionais que não podem responder pela legalidade da liberação solicitada.

A atitude do G3 pode ser explicada, segundo Rossetto e Rosseto (2005), por meio da dependência de recursos. Este estudo sugere que “as organizações adaptam-se às pressões na extensão em que os atores organizacionais corretamente percebem e gerenciam as mudanças necessárias” (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 2).

Quanto aos normativos para a realização de reuniões para a discussão de metas e objetivos o G2 também afirma ser uma questão de escolha individual, enquanto os outros dois gestores (G1 e G3) garantem que são normas internas e que devem ser cumpridas. A planilha de contratação de objetivos está detalhada no anexo B e não menciona a ocorrência de reuniões e horários pré-estabelecidos, (pode ser um acordo ou exigência da regional, por exemplo, que participa das reuniões, via internet, semanalmente); no entanto, esta exigência não está descrita nos regulamentos da instituição.

O agrupamento das respostas a partir de afirmações feitas durante as entrevistas pode demonstrar de forma sucinta as maiores divergências de opiniões entre os gestores relacionadas às dimensões pesquisadas, conforme o quadro 8.

DIMENSÕES DO SETOR DE RH	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA E AGRUPAMENTO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES	GESTORES		
		G 1	G 2	G 3
Seleção e Contratação	Contrataria um amigo para uma vaga existente se ele atendesse às qualificações exigidas.	Não	Não	Sim
	O mercado concorrente tem sido o motivo mais frequente para os pedidos de demissão.	Sim	Sim	Sim
Punições e Sanções	Dá liberdade de horários aos funcionários de vendas.	Sim	Não	Não
	Envia relatórios à regional sobre o baixo rendimento do funcionário após conversar com ele.	Sim	Não	Não
Progressão Salarial e Funcional	O desempenho/empenho individual é analisado para as promoções.	Sim	Sim	Sim
	Prioriza a satisfação profissional/pessoal do colaborador.	Sim	Sim	Sim
Produtividade	As metas anuais para as agências são sobre o desempenho coletivo.	Sim	Sim	Sim
	A agência obteve bom desempenho em 2007 alcançando as metas determinadas para o período.	Sim	Sim	Sim
	Adere 100% às normas do banco.	Sim	Sim	Não

Quadro 8 - Respostas dos gestores sobre afirmativas de normas de RH e produtividade

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, neste resumo, apresentado pelo quadro 8, que o G3 tem respostas diferentes de seus colegas no quesito contratação de um amigo qualificado para o preenchimento de uma vaga existente na empresa; e quanto à aderência às normas da instituição. Salienta-se, no entanto, que em nenhuma destas questões há regulamentos da empresa que direcionem a interpretação para a ilegalidade destes atos. Ou seja, não é permitida a contratação de parentes do gestor. Amigos não são citados nas normativas. Exige-se que o contratado possua a qualificação necessária para a função a ser assumida. Bem como, não há regulamentos que impeçam o gestor de procurar outras formas de autorização para efetivar transações bancárias que não as convencionalmente utilizadas. Dito de outra forma;

se há diretores capacitados a autorizarem estes procedimentos, por que não utilizá-los administrativamente? Isto demonstra que, embora discorde de seus colegas (G1 e G2), o G3 está aderente às normas da organização para a qual trabalha.

No entanto, ao se analisar a discordância de opinião do G1 aos seus colegas (G2 e G3), observa-se que: a liberdade de horários concedida pelo G1 aos colaboradores de vendas demonstra que ele não se atém ao cumprimento das 8 horas de trabalho exigidas pela normativa do banco a **todos** os funcionários. Portanto, direciona a análise interpretativa para o descumprimento da regra. O envio de relatórios para a regional sobre o baixo rendimento do funcionário após tentar resolver o problema na agência, indica não o descumprimento de uma norma, ao contrário, mas aponta para um comportamento do gestor que pode trazer desvantagens aos seus colaboradores. Segundo a normativa: “a evolução do salário de cada funcionário está associada ao seu potencial, maturidade, desempenho [...] tem relação com o desempenho quantitativo (produtividade) e qualitativo (perfeição técnica) do seu trabalho” (ANEXO A). Ou seja, sabendo-se que as normas afirmam que “os gestores e seus colaboradores são avaliados segundo o cumprimento dos objetivos traçados para o ano, conjuntamente” (ANEXO A), infere-se que a comunicação do baixo índice de produtividade do colaborador vai interferir negativamente em seu rendimento salarial. O que não impede a equipe de alcançar, no fim do período, os objetivos estabelecidos e prejudicar somente este funcionário. As normativas preveem que funcionários avaliados negativamente não recebem premiações. A obrigatoriedade da comunicação sobre o rendimento produtivo individual não está especificado nos regulamentos, ao contrário, aponta que a responsabilidade pelo faturamento anual deve ser direcionada à equipe e não individualmente. Pode-se afirmar, portanto, que o G1 não se mostra aderente a todas as normas bancárias.

O G2, por não ter respostas discordantes do G1 e G3, tampouco das normas estabelecidas pelo banco pesquisado de forma a questionar seu comportamento por meio das respostas coletadas, foi considerado aderente às normas diante deste resumo.

4.3 GESTORES E COLABORADORES

Para atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, compararam-se os depoimentos dos gestores à visão que seus colaboradores possuem deles. A opinião dos

colaboradores foi obtida por meio de um questionário com questões de escala tipo Likert com 5 pontos de mensuração. As respostas validam ou confrontam o parecer de cada gestor, possibilitando uma comparação entre agências e de obediência às normas.

Para alcançar tal objetivo, utilizou-se o *software* estatístico LHStat, de Loesch e Hoeltgebaum (2005) por meio de uma análise baseada em conjuntos aproximativos. Este sistema faz agrupamentos de variáveis e estabelece as possibilidades de correlação entre elas, direcionando a análise dos dados para uma leitura que relaciona os conjuntos entre si e que avalia as variáveis isoladamente.

Deve-se considerar que o subconjunto P de atributos de condição relaciona as médias das questões analisadas entre si e isoladamente; a partição PX estabelece o agrupamento das respostas dos 4 subordinados respondentes do questionário em cada agência; e que $\gamma(P)$ é a média alcançada para estas correspondências sendo que seus significados devem ser interpretados conforme a teoria de Pawlak (1982), admitindo que 1* confirma a aderência total do gestor às normas analisadas.

Os resultados demonstram que nos conjuntos aproximativos: analisando as combinações de atributos de condição das variáveis 1 (seleção e contratação), 2 (progressão funcional e salarial) e 3 (punições e sanções), combinadas com a indiscernibilidade (que apresenta para os mesmos conjuntos de atributos os mesmos valores), aproximadas da questão decisora 4b2 (que apresenta a produtividade alcançada pelo gestor em cada agência), a agência 1 revela:

Tabela 3 - Resultados da análise de conjuntos aproximativos da agência 1

Subconjunto P de atributos de condição: AG 1	$\gamma(P)$	Partição PX (respondentes)
{(1) Seleção e contratação, (2) progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação e (2) progressão funcional e salarial}	0,5	{{1}, {2, 4}, {3}}
{(1) Seleção e contratação e (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(2) Progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação}	0,25	{{1, 2, 4}, {3}}
{(2) Progressão funcional e salarial}	0,33	{{1}, {2, 4}, {3}}
{(3) Punições e sanções}	0,5	{{1, 3}, {2}, {4}}

Fonte: Dados da pesquisa.

Agrupando as médias das questões subgrupos 1 (seleção e contratação), 2 (progressão funcional e salarial) e 3 (punições e sanções) obtêm-se 1*. O mesmo resultado é verificado no agrupamento das médias dos subgrupos 1 e 3, e, 2 e 3, ou seja, todas as questões

que utilizam a questão 3 como núcleo. O resultado 1* significa que, por meio destas variáveis, o gestor da agência 1 tem confirmada sua aderência às normas da organização e que elas possuem (agrupadas) grande interferência em sua produtividade. Isolando a média dos atributos das variáveis 1 e 2, e da questão núcleo 3, a qualidade de aproximação é 0,5, ou seja, o gestor só é aderente e produtivo em 50%, considerando-se estes aspectos. Os resultados do subgrupo 1 e 2, quando considerados individualmente, não apresentam resultados significativos (0,25 e 0,33 respectivamente), inferindo que estas variáveis isoladas não interferem na produtividade e na consequente aderência do gestor às normas da instituição.

A questão 3, apresentada como núcleo para as respostas da agência 1, está sintetizada no gráfico 1, considerando-se que valores iguais ou superiores a 4 significam aderência do gestor à questão analisada, e demonstra as respostas fornecidas pelos 4 subordinados ao gestor 1:

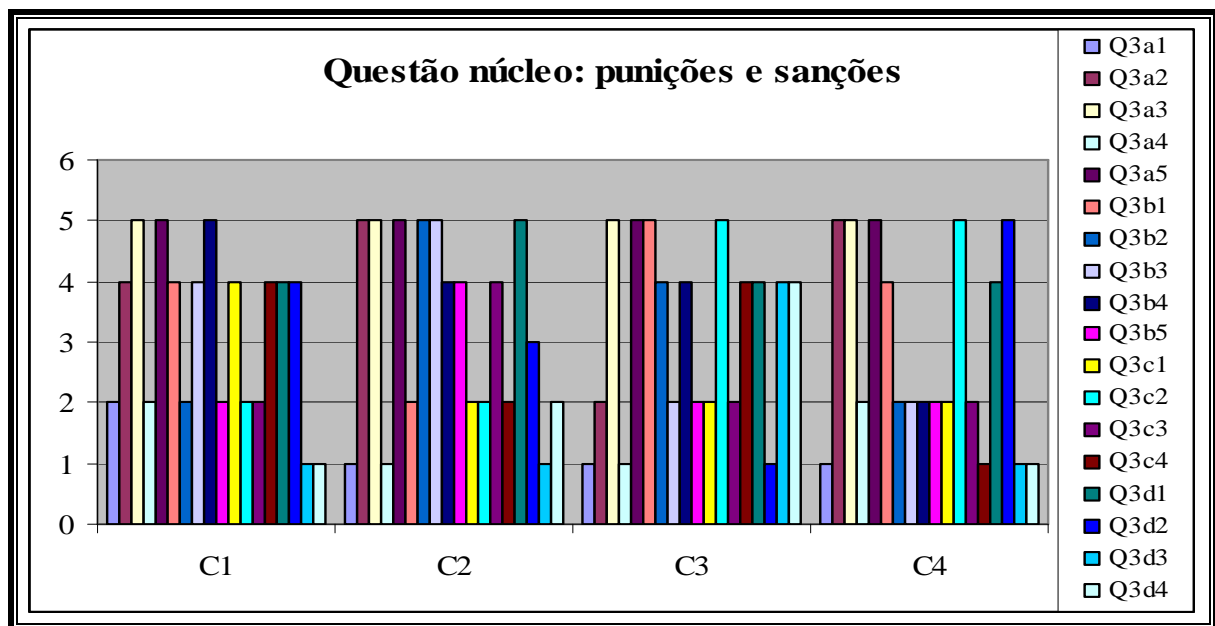


Gráfico 1 - Questão núcleo (punições e sanções) - agência 1

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões do gráfico 1, referentes à questão núcleo (punições e sanções), apresentaram representativa significância para demonstrar a aderência do G1 às normas organizacionais. No entanto, ao avaliar o gráfico 2, que sintetiza todas as questões sobre a aderência do G1 às normas pesquisadas, obtêm-se nítida diferenciação dos gráficos resultantes da análise das mesmas variáveis para o gestor 2 e 3 (gráfico 3 e 4). Demonstrando menor aderência às normas por parte do G1. Estas variáveis correspondem às questões 1 e 2

(seleção e contratação e progressão funcional e salarial, respectivamente), que, comparadas à questão núcleo 3 (punições e sanções) estabelece a aderência do gestor às normas. Correlaciona-se então estes resultados com a questão decisora 4b2, sobre a produtividade das agências, para estabelecer se a adesão às normas interfere na produtividade. Observa-se que resultados iguais a 4 ou acima indicam a aderência do gestor à questão analisada.

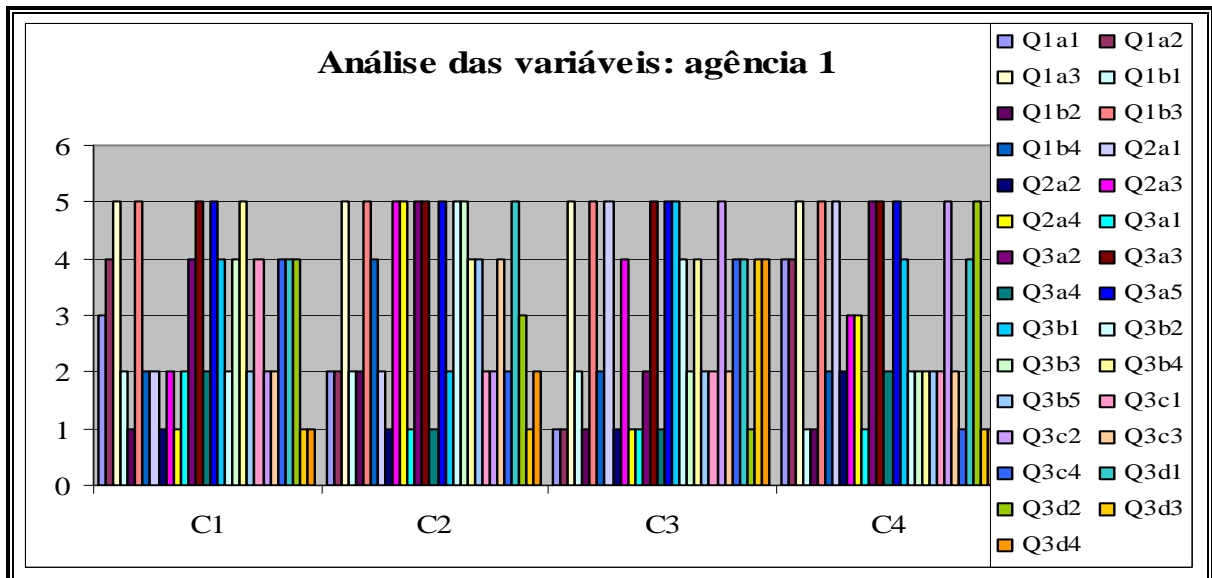


Gráfico 2 - Variáveis analisadas na agência 1

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo de avaliação por desempenho e resultado, utilizado pelo banco pesquisado para avaliar gestores e colaboradores, aponta a congruência, o direcionamento das metas da agência como um todo aos resultados esperados e possibilita estabelecer se a tarefa dos gestores de gerenciar estas metas e a função delegada a cada colaborador está sendo executada de forma satisfatória (DAFT, 2005). O banco pesquisado, de posse do resultado produtivo de seus gestores, ciente da aderência de cada um às normas organizacionais e a comprovada correlação entre a aderência e a produtividade, pode intervir para que o posicionamento deste gestor seja alterado e alcance resultados mais satisfatórios para sua equipe. Esta indicação apóia-se nas palavras de Smith (1993), de que a produtividade, ou as realizações de pessoas e organizações, flutua. E que os aspectos do comportamento pessoal, crenças e atitudes influenciam na produtividade. A teoria institucional aponta instituições como produtos do desenho humano e do resultado de ações propostas pelos indivíduos, mas elas não são necessariamente o produto de um desenho consciente (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Ou seja, orientar pode esclarecer e direcionar atitudes à produtividade.

Na agência 2, os resultados obtidos pela análise dos conjuntos aproximativos demonstram que, sem perda da qualidade de aproximação, os subconjuntos de atributos de condição analisados pelo LHStat, apresentam resultados iguais a 1*; o que confirma que a interseção destes 3 subconjuntos não apresenta núcleo, ou seja, todas as questões (seleção e contratação, progressão funcional e salarial, punições e sanções), mesmo que isoladas, confirmam que o gestor é produtivo, e, aderente às normas.

Tabela 4 - Resultados da análise de conjuntos aproximativos da agência 2

Subconjunto P de atributos de condição: AG 2	$\gamma(P)$	Partição PX (respondentes)
{(1) Seleção e contratação, (2) progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação e (2) progressão funcional e salarial}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação e (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(2) Progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(2) Progressão funcional e salarial}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(3) Punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}

Fonte: Dados da pesquisa.

A observação do gráfico 3, considerando-se que resultados iguais ou superiores a 4 indicam a aderência do gestor à questão analisada, permite identificar os resultados obtidos por meio dos respondentes da agência 2:

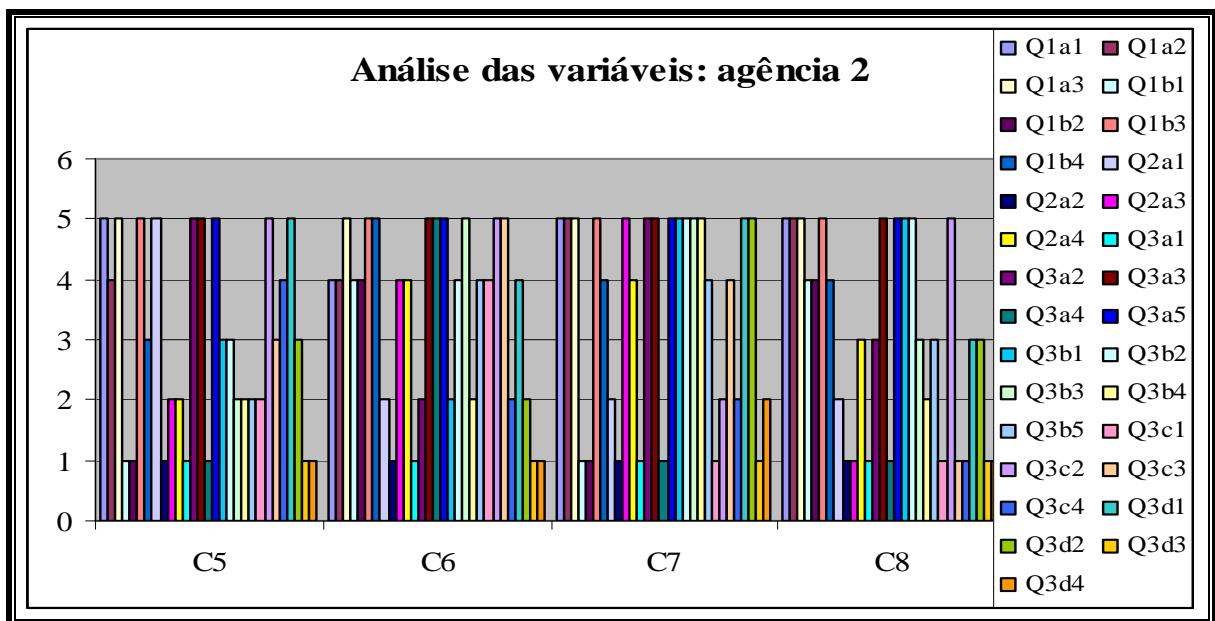


Gráfico 3 - Variáveis analisadas na agência 2

Fonte: Dados da pesquisa.

Por possuir resultados que comprovem sua aderência às normas, o G2 deve, por conseguinte, ter maior rendimento produtivo do que o G1. A produtividade administrativa é entendida como interna às organizações, e segundo Thiry-Cherques (1991), é sustentada por três pilares determinantes: a racionalidade do processo produtivo, que vem das forças econômicas e institucionais; a capacidade e o conhecimento gerencial, características do domínio normativo da organização e da economia; e o desenvolvimento produtivo de cada ser humano, provenientes de seu comportamento e da leitura que faz da organização no qual está inserido. Considerando-se que a produtividade está comprovada como decorrente do cumprimento das normas, dados demonstrados por esta pesquisa, infere-se que o G2 está estruturado em seus procedimentos e atitudes de acordo com os três pilares defendidos pela produtividade administrativa.

Para a agência 3, os resultados dos conjuntos aproximativos apontam que:

Tabela 5 - Resultados da análise de conjuntos aproximativos da agência 3

Subconjunto P de atributos de condição: AG 3	$\gamma(P)$	Partição PX (respondentes)
{(1) Seleção e contratação, (2) progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação e (2) progressão funcional e salarial}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação e (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(2) Progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(1) Seleção e contratação}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(2) Progressão funcional e salarial}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}
{(3) Punições e sanções}	1*	{{1}, {2}, {3}, {4}}

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como a agência 2, a agência 3 também apresenta resultados que comprovam a aderência do gestor às normas e a relação destas variáveis com a produtividade alcançada. Observa-se que, nos atributos analisados, ainda que isoladamente, o valor de $\gamma(P)$ é igual a 1*, ou seja, os subconjuntos possuem grande relevância, segundo a opinião dos respondentes, nos resultados alcançados pela agência/gestor em relação à aderência às normas.

O gráfico 4 representa as questões que serviram de base para a comprovação dos dados pesquisados e as respostas dos colaboradores subordinados ao gestor 3 nas questões 1, 2 e 3, que correspondem à: seleção e contratação, progressão funcional e salarial e punições e sanções, respectivamente, confrontadas com a questão 4 (sobre produtividade). Salienta-se

que resultados iguais ou superiores a 4 indicam a aderência do gestor à questão formulada, segundo o parecer de seus colaboradores.

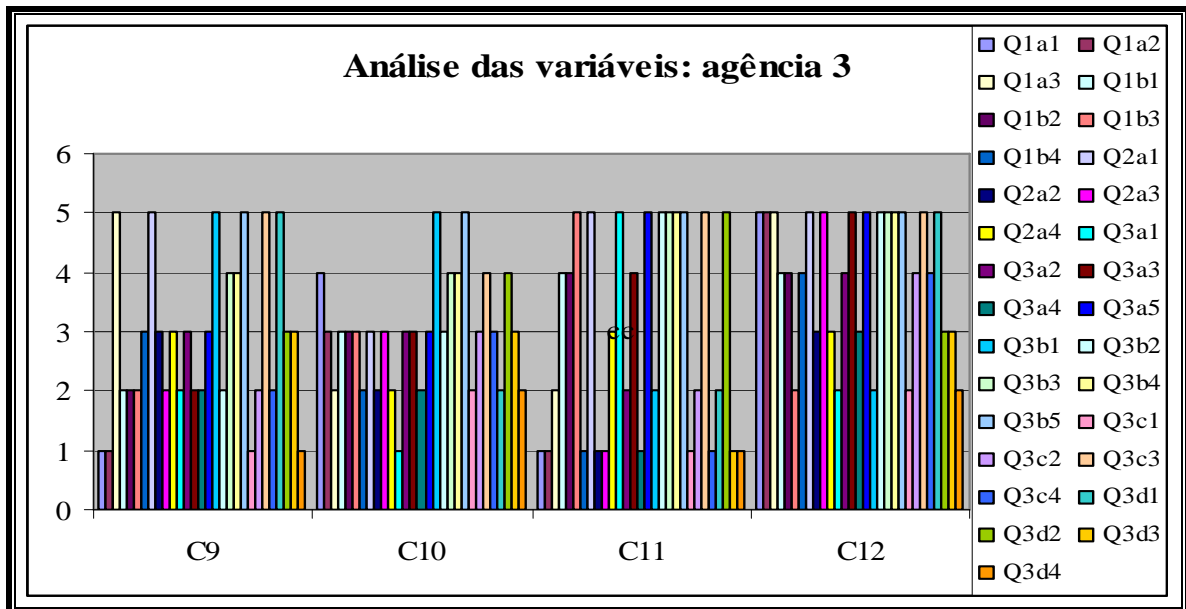


Gráfico 4 - Variáveis analisadas na agência 3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que o gestor 3 é aderente às normas estabelecidas e produtivo por conta desta aderência, segundo seus 4 colaboradores. Berger e Luckmann (2002) afirmam que o desempenho produtivo é derivado de ações tomadas pela administração e reiteram que se os problemas são comuns e as soluções são decorrentes de práticas e objetivos coletivos, então todas as ações sociais são institucionalizadas. Ou seja, resultam da história da organização, dos grupos e interesses criados e da forma como a empresa se adaptou ao seu ambiente (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Neste contexto, pode-se apontar a agência 3 como produto de uma adaptação, pois segundo o G3 “esta agência tinha um histórico um pouco complicado, ia ser fechada, o banco resolveu não fechar. Ela veio numa evolução muito rápida [nos últimos 3 anos] está passando por uma consolidação de resultados” (GESTOR 3). Com um histórico assim, poder-se-ia supor que a agência 3 não fosse destaque em resultados; confirmando sua adaptação ambiental/social/institucional de forma a destacar-se, sem, contudo, descumprir os regulamentos institucionais do banco.

4.4 PRODUTIVIDADE

Para analisar a produtividade de cada agência e atender ao quarto objetivo deste trabalho, foram utilizados dados obtidos por meio da diretoria geral do banco pesquisado, em São Paulo, quanto ao faturamento anual de cada agência. Estes dados foram validados pelo depoimento dos colaboradores e dos gestores entrevistados. Os dados fornecidos limitam-se ao período de 2007 e não informam valores de faturamento. Salienta-se que os dados correspondem ao ano de 2007 por que a pesquisa foi aplicada em 2008 e não contava com os números de faturamento do ano corrente quando estabeleceu o início da análise. Os percentuais alcançados em relação aos objetivos contratados para o período, em cada agência, estão demonstrados na tabela 6. Dados detalhados sobre a contratação de objetivos estão disponibilizados nos apêndices A e B.

Tabela 6 - Percentual de faturamento das agências de Blumenau em 2007

Gestor	Ano	Faturamento Alcançado
G1	2007	111,57%
G2	2007	114%
G3	2007	130,64%

Fonte: Diretor geral do banco pesquisado (2008).

Em termos de faturamento, (reiterando que os percentuais citados referem-se aos objetivos contratados para 2007 pelas agências com a sua regional), a agência sob o comando do G3 apresenta resultados superiores. Em 2007, as três agências superaram as metas e receberam premiações salariais por isto, mas, a agência do G3, ao ultrapassar os objetivos acordados em 30,64% recebeu uma remuneração variável de 7% sobre o excedente, como prêmio (PPR), conforme previsto nas normas da instituição. Quando esta meta não é atingida em 100%, o reajuste salarial das agências é aquele previsto pela Lei 10.101, da Convenção Coletiva de Trabalho (que regula a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa).

Ao se observar a produtividade, deve-se usar uma medida comparativa (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). Nesta pesquisa, utilizou-se como parâmetro de comparação três agências, do mesmo banco comercial, dentro do mesmo município, para estabelecer critérios de igualdade às pressões externas e internas, apontadas pela teoria institucional como

influenciadoras do desempenho produtivo, decorrentes da credibilidade adquirida pela empresa ao se adequar a estas pressões.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998, p. 49) defendem que “cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes”. Inferindo que a leitura do gestor para com o contexto organizacional adquire fundamental importância administrativa e produtiva.

Ao se observar o faturamento das agências, também se estabelece uma visão do prêmio salarial que será alcançado pelas unidades, considerando-se que a participação nos lucros está ligada ao desempenho anual da agência/gestores/colaboradores. Isto relaciona os resultados de cada agência ao tipo de operação utilizada para medir a produtividade. Daft (2005) defende que o desempenho produtivo deve ser medido considerando-se as seguintes variantes: resultados por área; resultado por produtos; desempenho do gerente de cliente (força de vendas); resultado gerado pelo cliente; resultado por agência. Nas agências pesquisadas, o valor maior é dado ao desempenho da agência como um todo. Ou seja, considera-se o valor anual alcançado pela agência e não o desempenho de cada colaborador ou produto/serviço. No entanto, há um valor mínimo de faturamento estabelecido para os produtos e serviços comercializados, resultando no objetivo total da agência para o período anual. Determinado assim, a existência, ainda que de forma indireta, de resultados por área e por produtos.

Considerando-se que a perspectiva institucional entende as organizações como um processo consequente das pressões externas e internas sofridas ao longo do tempo, e que estas pressões levam as organizações a se assemelham umas às outras (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005), considerando-se que ações aceitas e praticadas pela instituição (como normas de RH e produtividade) estão institucionalizadas a partir do momento que os funcionários e dirigentes incorporam estas normas como ações repletas de valores na prática (KOSTOVA, 1998), infere-se que maior aderência às políticas organizacionais gera maior produtividade. Quando estes resultados não são uniformes, (conforme observado na tabela 6) supõe-se que variáveis não controláveis afetaram os resultados.

Observando-se o destaque da agência 3 no faturamento de 2007, pode-se afirmar que o G3 entende melhor o contexto organizacional do que seus colegas (G1 e G2). A agência 1

teve seus resultados afetados pela não aderência do gestor (1) às normas institucionalizadas, conforme dados apresentados por esta pesquisa.

4.5 ADERÊNCIA *VERSUS* PRODUTIVIDADE

Ao comparar a aderência às normas de RH ao desempenho da produtividade das agências, atende-se ao quinto e último objetivo específico desta pesquisa. Para isto, os pressupostos, formulados para este trabalho, serviram de base de análise.

Neste trabalho pressupôs-se que a perspectiva institucional concebe a organização como um processo resultante de pressões externas e internas que, ao longo do tempo, conduzem as organizações a se assemelharem umas às outras (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Pressupõe-se que organizações com estruturas semelhantes e com maior aderência às políticas organizacionais tenham resultados semelhantes. Se este pressuposto não se configura na realidade, supõe-se que variáveis não analisadas (técnicas) afetaram os resultados. Segundo os estudos de Kramer e Neale (1998), o papel e a postura do gerente são importantes na organização da instituição. Ele precisa planejar as mudanças e saber administrar as diferentes reações que possam surgir das pessoas diante dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa ou posturas administrativas. Estabelecendo assim, uma leitura e uma postura diante do contexto organizacional.

Observando os resultados alcançados por meio da análise dos conjuntos aproximativos, infere-se que a agência 1 possui um conjunto de atributos (seleção e contratação, progressão funcional e salarial), que só é relevante para determinar a aderência e a produtividade do gestor quando analisado comparativamente à questão 4 (punições e sanções). Sem este atributo núcleo, as questões deixam de ter importância para mensurar o desempenho obtido pelo gestor. Considerando que o gestor 1 alcançou a menor produtividade, se comparado ao desempenho dos gestores 2 e 3, no ano de 2007, (111,57%, ainda assim superando as metas iniciais), o resultado obtido pela análise dos conjuntos aproximativos infere que há menor aderência às normas por parte do gestor 1, e conseqüentemente, menor produtividade, confirmando o pressuposto desta pesquisa (menor aderência gera menor produtividade). Considerando-se que as pressões internas e externas da agência 1 são idênticas às pressões sofridas pela agência 2 e 3, esperar-se-ia resultados mais aproximados dos alcançados pelas outras duas agências.

A análise das agências 2 e 3, por meio dos conjuntos aproximativos, comprova que, além de todas as variáveis analisadas serem significativas para demonstrar a aderência dos gestores às normas da organização, houve um aumento de produtividade nestas agências em relação à agência 1. Em 2007, a agência 2 atingiu 114% dos objetivos estabelecidos e a agência 3 obteve 130,64%, superando, de forma considerável, as metas previstas. O que concerne questionar é: se ambos os gestores (da agência 2 e 3) são aderentes às normas considerando todos os atributos analisados, por que o gestor 3 atingiu um faturamento tão diferenciado? Talvez se possa apontar como causa a forma pela qual o gestor 3 consegue autorização para “antecipar” algumas normas bancárias, ainda que temporariamente, alcançando vantagens em relação aos papéis burocráticos necessários para efetuar negócios com os clientes. O que se demonstra nesta atitude não é o descumprimento das normas, mas sim o convencimento do excesso de burocracia dos processos bancários para com as pessoas que respondem por estes procedimentos, alcançando, assim, facilidades/autorizações que minimizam a burocracia e aceleram o fechamento de propostas de negócios; desta forma, há de se inferir que maior aderência gera maior produtividade, no entanto, seguir rigorosamente as normas bancárias da instituição pesquisada implica em esbarrar em entraves burocráticos que impossibilitam elevar o desempenho do gestor. Implica também, em dominar as normas internas da instituição e conhecer com propriedade os trâmites e departamentos responsáveis pelos assuntos que se pretende discutir ou alcançar autorização antecipada em termos de prazos e procedimentos. Portanto, a produtividade das agências investigadas que seguiram os regimentos normativos, inclusive respeitando a burocracia, distanciaram o gestor do pressuposto inicial levantado por esta pesquisa.

No entanto, se considerarmos que os gestores 2 e 3 alcançaram as metas e, comprovadamente, pelo depoimento de seus colaboradores, foram aderentes às normas da instituição e obtiveram melhores resultados, confirma-se o pressuposto inicial de que maior aderência às normas por parte do gestor confere maior produtividade à agência bancária.

Cabe investigar que outros fatores podem influenciar na produtividade além daqueles estabelecidos pelo descumprimento das regras organizacionais e quanto os entraves burocráticos podem interferir na produtividade das agências. A abordagem cognitiva da teoria institucional poderia apontar qual é o impacto do gestor sobre os resultados. Poder-se-ia estabelecer um parâmetro mais direcionado a explicar por que os gestores 2 e 3, aderentes a todas as variáveis analisadas, apresentam desempenhos tão diferenciados, ainda que produtivos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho investigou a aderência dos gestores às normas da organização pesquisada e relacionou esta aderência à produtividade alcançada pelas agências/gestores. Para isto, utilizou-se de elementos da teoria institucional abordando seus aspectos regulativos e normativos.

A pesquisa estabeleceu que o banco comercial investigado possui suas normas institucionalizadas, pois são aceitas, praticadas e consideradas válidas pelo contexto geral da instituição, ou seja, colaboradores, gestores e dirigentes. Identificou também a presença dos aspectos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos, defendidos por Rossetto e Rossetto (2005) presentes na teoria institucional, como parte integrante da construção do processo administrativo e normativo da organização pesquisada.

Para melhor descrever os resultados alcançados por esta pesquisa a partir dos objetivos dimensionados, eles serão expostos de forma individual. Quanto ao primeiro objetivo: descrever as políticas de RH do banco pesquisado relacionadas à seleção e contratação de pessoal, promoção e premiação, punições e sanções e produtividade, obteve-se resultados que indicam a preferência da organização pela contratação interna no preenchimento dos cargos disponíveis nas agências; a promoção e a premiação salariais são vinculadas ao atendimento dos objetivos traçados pela organização à agência que a distribui aos setores/funcionários; as punições e sanções previstas pelo descumprimento de normas internas ou de conduta inadequada interferem na premiação salarial e funcional; e os índices de produtividade refletem a união da equipe em *prol* do alcance dos objetivos e o esforço por melhorar cargos e salários, bem como avalia a atuação da equipe e do gestor.

O segundo objetivo procurou descrever a aderência dos gestores das agências às políticas institucionalizadas de RH do banco pesquisado e o terceiro objetivo, complementa o segundo, quando compara as declarações dos gestores ao que seus colaboradores sentem desta atuação. Os resultados demonstram que o gestor da agência 1, segundo o parecer de seus colaboradores, não é aderente a todos os aspectos investigados. Só foi avaliado aderente quando suas atitudes estavam relacionadas a punições e sanções (questão 3, considerada a variável núcleo da pesquisa). Os demais aspectos, quando isolados, não apresentaram relevância na relação com o seguimento das normas organizacionais e a produtividade. Os resultados alcançados por sua agência (1), em 2007, demonstram o menor rendimento em

termos de produtividade, confirmando o pressuposto de pesquisa que menor aderência gera menor produtividade.

O gestor da agência 2, pelo depoimento de seus colaboradores, foi considerado aderente em todos os aspectos analisados, quer com variáveis relacionadas entre si ou individualmente. Sua agência (2) alcançou produtividade superior ao da agência 1 em 2007, confirmando o pressuposto da pesquisa.

O gestor da agência 3, segundo seus colaboradores, mostrou-se aderente a todas as normas organizacionais (analisadas em variáveis correlacionadas e isoladas) e obteve excelente produtividade no ano de 2007. O pressuposto de pesquisa novamente é confirmado: maior aderência às normas institucionais gera maior produtividade.

O último objetivo desta pesquisa procurou analisar a produtividade das agências por meio do resultado da meta anual de receita de cada unidade e comparar a aderência às políticas de RH aos resultados das agências. Observou-se a significativa diferença de faturamento entre a agência 3 (130,64%) e as agências 1 (111,57%) e 2 (114%). Embora todas tenham alcançado as metas previstas para o período e o gestor 1 também tenha sido considerado aderente, o gestor 3 reconhece que não atende a todas as normas da empresa de forma rígida. Procura, dentro das possibilidades que tem, outros caminhos como autorização de diretores e departamentos competentes a liberar o gestor de alguns aspectos burocráticos, que facilitam e encurtam o tempo de negociação com o cliente. O que não demonstra falta de aderência às normas, ao contrário, infere que o conhecimento dos regulamentos internos se faz necessário para permitir esta negociação. Demonstrando assim que embora maior aderência às normas resulte em percentuais de faturamento mais elevados desviar-se de entraves burocráticos agilizando negócios e encurtando tempo pode aumentar ainda mais a rentabilidade produtiva nas agências. Este diferencial aponta para alguns aspectos que merecem atenção em pesquisas futuras:

- investigar quanto a burocracia impacta a produtividade bancária e quais aspectos burocráticos dificultam a negociação com o cliente pode apontar caminhos estratégicos para que as instituições bancárias revejam os procedimentos utilizados;
- investigar a integração da perspectiva institucional à teoria da dependência de recursos, estudada por Rossetto e Rossetto (2005), pode estabelecer explicações sobre a adaptação estratégica organizacional e comparar visões complementares

desenvolvidas nestas duas arenas de discussão sobre a influência isomórfica nos processos organizacionais administrativos e estratégicos;

- desenvolver esta pesquisa em diferentes instituições bancárias estabeleceria comparativos entre os métodos e normas adotados em cada banco e o diferencial produtivo alcançado com o cumprimento das normas estabelecidas, ampliando assim, os pontos de estudo sobre os aspectos regulativos, normativos e cognitivos da teoria institucional.

Sugere-se à organização investigada, a análise do perfil do gestor, explorando o aspecto cognitivo da teoria institucional, a investigação de fatores determinantes que predominam em cada um dos gestores entrevistados e quanto estes fatores impactam na produtividade da equipe. Salienta-se que isto pode traçar um perfil base para que o banco pesquisado treine ou selecione gestores que possuam estes fatores determinantes estabelecendo o cumprimento de seu regimento interno, que prima por buscar no mercado os profissionais mais qualificados.

Identificando qual gestor é aderente às normas pode-se estabelecer, também, algumas estratégias de conduta na escolha de gestores para a organização, pois este estudo comprovou que a aderência às normas estabelecidas gera maior lucro à entidade. A prática de medir a produtividade por meio da aderência às normas pode aumentar a rentabilidade da equipe e a lucratividade da empresa, além de promover a implantação e construção de modelos de sistematização de informações administrativas/gestoras ao setor bancário.

REFERÊNCIAS

ALBENES, C. O processo de reestruturação dos bancos numa perspectiva histórica, a partir dos anos 60 no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPUH-ES, 3. Espírito Santo, 2001. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpuhes.hpg.ig.com.br>. Acesso em: 18 jan. 2009.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e estrutura institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, 2006, 01-16.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. (Coord.). **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1971.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

_____. **A construção social da realidade**. 22ª ed. São Paulo: Vozes, 2002.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BRITO, O. S. **Mercado financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25, 2000.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005, p. 46-51.

_____.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: teorizando sobre a teoria**. Traduzido de: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org). **Handbook of organizations studies**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. V.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -

EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR, **Anais...**, Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, 1999, v.1, p. 01-16.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JR., V. A. Unveiling the Mechanisms of Organizational Identification: A Framework Grounded on Experiences in BPR Processes. In: **XXXI ENANPAD, 2007**, Rio de Janeiro. Encontro Científico de Administração. Porto Alegre: ENANPAD, 2007. v. 1.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. Tradução de Auripebo B. Simões. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CONCEIÇÃO, O. A. C. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea - REC**. Rio de Janeiro, 6(2), p. 119-46, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/o_conceito_de_instituicao_nas_modernas_abordagens_institucionalistas.pdf>. Acesso em: 2 maio 2008.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea – RAC** (online). Rio de Janeiro, ed. Especial, 2004, p. 35-60. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-edesp-jmc.pdf>. Acessado em: 28 fev. 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução de Robert Taylor. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005, p. 74-89.

_____. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ETZOINI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

ETTINGER, K. E. **Organização de empresas**. São Paulo: IBRASA, 1964.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FEBRABAN. Dados gerais 2001. [S. l.: s. n.], 2002. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 18 jan. 2009.

FERGUSON, K. **On bringing more theory, more voices, more politics to the study of organization.** London: Pitman, 1994.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações.** 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&interna=true> Acesso em: 28 abr. 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, 1991.

GALA, P. A teoria institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política.** Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 89-105, 2003.

GATTRINGER, J. L. **O Tribunal de contas e os controles externo e interno nos municípios.** VIII Ciclo de Estudos da Administração Municipal. Florianópolis: TCECSC, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GULER, I.; GUILLÉN, M. F. Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. **Administrative Science Quarterly**, Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Vol. 47, No. 2, Jun. 2002, pp. 207-232.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, P.; TAYLOR, R. **As três versões do neoinstitucionalismo.** Rio de Janeiro: Lua Nova, 2003.

HAUNSCHILD, P. Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 564-592, 1993.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos.** Rio de Janeiro: Campus 2004.

KATZ, D.; KAHN R. L. **Psicologia social das organizações.** Tradução de Auriphebo Simões. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KLIJN, E. Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. **Administration & Society**. London, vol. 33, n. 2, p.133-164, May, 2001.

KOSTOVA, T. **Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies**. South Carolina: University of South Carolina, 1998.

KRAMER, R. M.; NEALE, M. A. (Orgs.) **Power and influence in organizations**. London: Sage Publications. 1998.

LORÊTO, M. S. S. A influência dos modelos de financiamento à cultura adotados pelas instituições bancárias no campo cultural recifense. 2005. 203f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2005.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACEDO, M. M. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista FAE Business**. Curitiba. n. 3, set. 2002, p. 18-22. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/ambiente_economico3_gestao_da_produtividade_nas_empresas.pdf>. Acesso em: 22 maio 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 17, 1993, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, 1993a, v. 9, p. 147-159, 1993.

_____ ; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **BAR. Brazilian Administration Review**, Brasil, v. 2, n. 1, p. 01-20, 2005.

_____. Competitividade organizacional: uma teoria de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 4, n. 8, p. 97-114, dez. 1996.

_____ ; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR, **Anais...**, Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, v.1, p. 15, 1999.

_____ ; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MACHADO, D. P. N.; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Sócio-Econômico. Qualidade total e cultura organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A. 1996. 168f. **Dissertação** (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, 1996.

_____. Qualidade e produtividade: as principais mudanças encontradas nas empresas de Blumenau. **Revista de Negócios**. Centro Ciências Sociais Aplicadas, v. 4, n. 1, p. 23-29, 1999.

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa**: a interação entrevistador/entrevistado. Belo Horizonte: C/Arte, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. Cheltenham: EE, p. 5-24, 2004.

MARCH, J.; OLSEN, J. **Rediscovering institutions**: the institutional basis of politics. New York: Free Press, 1989.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

_____; SCOTT, W. R. (eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.

MINAYO, C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTEIRO, D. A.; CARVALHO, F. A. P. Gestão estratégica de serviços: estudo de caso em uma agência bancária pública na região sul de Minas Gerais. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 227-237, out./dez. 2003.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

PAWLAK, Z. Rough Sets. In: **International Journal of Information & Computer Sciences**, vol. 11, p. 341-356, 1982.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, p 1-14, 2005.

PERROW, C. Organization prestige: some functions and dysfunctions. **American Journal of Sociology**. Chicago, n. 66, p. 335-341, 1961.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

QUEIROZ, N. S. **A ciência organizacional pós-setenta à luz das vertentes institucionalistas da sociologia e da economia**. 2004. 453f. Tese (Pós-Graduação em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/4/DOUT/2004/235/Napoleao_dos_Santos_Queiroz.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2008.

QUINELO, R. **A teoria institucional aplicada à administração**. São Paulo: Novatec, 2007.

RENEKER, M. H. A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems. **Library Quarterly**. London. v. 63, n. 4, p. 487-507, Oct. 1993.

ROSA, A. R.; COSER, C. **A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003**. Curitiba. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/artcie/art_01.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2008.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE Revista Eletrônica**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 2 mar. 2008.

SANTOS NETTO, J. P. Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos. 2005, 248f. **Tese** (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.usp.br/prpg/pt/index.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2008.

SCHNEIER, B. Managers as Evaluators: Invoking Objectivity to Achieve Objectives. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36, 2, p.159-173, 2000.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SCOTT, R. W.; CHRISTENSEN, S. **The institutional construction of organizations: longitudinal and international studies**. London: Sage, 1995.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

_____. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Vol. 41, n°. 2, 40th Anniversary Issue, Jun., 1996, pp. 270-277.

SILVEIRA, A. (Org.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. Blumenau: Edifurb, 2004.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SMITH, E. A. **Manual da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUZA, R. B.; OZAWA, M. M.; ALIGLERI, L. **Contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas**

contemporâneas, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/107.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

SOUZA, J. **Controle interno municipal**: uma abordagem prática. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana B. Rodrigues e Priscila M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUCHMAN, M. C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, Vol. 20, n°. 3, Jul., 1995, pp. 571-610.

TEIXEIRA, F. L. C.; CAVALCANTI, L. R. M. T. Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 213-24, jul./set. 2005.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. São Paulo: Record, 1985.

TONELLI, M. J.; *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2003.

THIRY-CHERQUES, H. R. A. **A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa**. Rio de Janeiro: EBAP, 1991.

THOMPSON, V. A. **Bureaucracy and innovation**. University of Alabama: Press, 1969.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2003.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. ISO9000, consultants and paradoxes: a sociological analysis of quality assurance and human resource techniques. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.7, no.1, Curitiba, Jan./Mar. 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VILHENA, F.; SICSÚ, J. Mapeamento da produtividade do trabalho nos bancos brasileiros. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 115-144, abr. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001/2005.

WARREN S. (ed.) **Institutional Economics**. Aldershot: Edward Elgar Publishing, vol. II, 1988.

WEYNE, G. R. S. A produtividade reexaminada. **Revista Organizações em Contexto**, ano 2, n. 3, p. 234-244, jun. 2006.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** Free Press: New York, 1985.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A entrevista pode ser gravada?
2. Função que ocupa e idade?
3. Tempo de serviço na empresa, e no cargo?
4. Já trabalhou em outras agências da mesma empresa ou em outros bancos?
5. Como funciona o setor de RH na sua agência?
6. Como os funcionários novos são contratados?
7. Situação hipotética 1: você precisa contratar um novo funcionário e ao analisar as fichas e marcar as entrevistas você descobre que dentre eles está um amigo seu de infância e adolescência, que há muito você não vê. O currículo dele atende perfeitamente às necessidades de sua agência. Neste caso você, liga para ele, marca a entrevista e o contrata ou faz todas as entrevistas e analisa todos os casos antes de decidir?
8. Situação hipotética 2: seu gerente de vendas é um gênio. Fecha miraculosos contratos, consegue convencer os clientes a fazer negócios ótimos ao banco, mas todos os dias chega 1 hora atrasado ou sai 1 hora mais cedo. Embora ele consiga cumprir todos os compromissos marcados para o dia, você: o chama para conversar, adverte-o verbalmente ou por escrito, ou ignora e tolera suas chegadas tardias e saídas antecipadas por conta do sucesso de suas vendas.
9. Situação hipotética 3: um funcionário pede para sair 1 hora mais cedo para comparar um presente para o filho que está de aniversário. Você: libera, ele nunca sai cedo, é só um dia. Não libera, se abrir exceção para um, deve abrir a todos. Negocia a reposição do horário. Deixa ele sair mas pede para não comentar, como você age em uma situação assim?
10. Como é a progressão funcional de seus colaboradores na empresa? Como e por que o funcionário é promovido?
11. Situação hipotética 4: tem um de seus gerentes que vive batendo de frente com você; geralmente apresenta argumentos bons contra suas ideias e o setor dele sempre consegue alcançar e às vezes até superar as expectativas estabelecidas para a agência. Você sugere que ele receba um abono, se isso existe, ou espera que ele venha pedir?
12. Como você avalia a produtividade de sua unidade? Há metas por agência, por região? Como você mede o desempenho de cada colaborador seu?
13. Existe algum controle sobre a troca de funcionários em sua unidade? Por exemplo, índices de rotatividade?

- 14 Quando um funcionário seu pede demissão, qual tem sido o motivo mais frequente?
- 15 Se você já trabalhou em outros bancos pode dizer se há muita diferença entre os regulamentos e políticas ou procedimentos bancários? Se há, em que aspectos?
- 16 Situação hipotética 5: um de seus gerentes não consegue atingir a meta estabelecida para o setor por diversos meses consecutivos. Mas, vocês são grandes amigos, visitam-se nos fins de semana e ele dá muito apoio a você quando precisa, como por exemplo, fica depois do horário ajudando você a fechar relatórios *etc.* Todos da agência gostam muito dele, inclusive os clientes. Você informaria a matriz sobre o baixo rendimento do indivíduo? Por que?
- 17 Há reuniões periódicas com seus colaboradores? Essas reuniões acontecem a partir do momento que você sente necessidade ou existe uma programação mais específica?
- 18 Dentro daquilo que você considera um bom desempenho para sua unidade, seu grupo conseguiu atingi-lo no primeiro semestre deste ano? E comparando com outras unidades, como foi o ano de 2007?
- 19 O nicho desta agência seria?
- 20 Você acredita que seguir rigorosamente as normas do banco, as normas que vem de cima, literalmente, pode dar mais resultados para agência ou você acredita que isso depende da interpretação do gestor, que de repente você não concordando ou abrindo mão de seguir essa norma consegue um resultado melhor?
- 21 Qual é a maior preocupação: ter o cliente ou o funcionário satisfeito?
- 22 Em que porcentagem você diria que cumpre as normas?
- 23 Você gostaria de ver esta entrevista escrita para aprovação antes de servir de base para a análise da monografia?
- 24 Muito obrigada pela entrevista, foi muito importante a sua contribuição.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 1

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 1 (G1)

1. A entrevista pode ser gravada?

R. – Sim.

2. Função que ocupa e idade?

R. – Eu tenho 40 anos, e atualmente estou como gerente geral comercial.

3. Tempo de serviço na empresa, e no cargo?

R. – Nesta empresa aqui, dez anos e no cargo 9 anos.

4. Já trabalhou em outras agências da mesma empresa ou em outros bancos?

R. – Eu já trabalhei em outras agências da empresa e também em outro banco.

5. Como funciona o setor de RH na sua agência?

R. – O setor de RH na agência ele não existe em tese. Ele é centralizado na figura do gerente geral, que somos nós. É nós que decidimos pela contratação ou não. Desde que haja vaga. Havendo qualquer dúvida ou qualquer necessidade você pede um auxílio para o DH ou para o RH, uma entrevista ou algum acordo, ponto que para você não ficou muito certo.

6. Como os funcionários novos são contratados?

R. – Quando precisa e ele é para a área comercial sou eu que contrato.

7. Situação hipotética 1: você precisa contratar um novo funcionário e a empresa delega a você a função de escolher entre 5 candidatos pré-selecionados por um de seus superiores, que já estabeleceu entre eles três dos candidatos que considera melhores. Ao analisar as fichas e marcar as entrevistas você descobre que dentre eles está um amigo seu de infância e adolescência, que há muito você não vê. O currículo dele atende perfeitamente às necessidades de sua agência, mas ele é o 3º entre os indicados pelo seu superior. Neste caso você, liga para ele, marca a entrevista e o contrata ou faz todas as entrevistas e analisa todos os casos antes de decidir?

R. – É difícil, por que nesse caso, não vêm de cima os currículos. Nestes 20 anos que eu estou mais ou menos em função igual ou semelhante, nunca ocorreu, certo? Nós que faríamos a busca. Agora, eu, uma questão minha pessoal, eu nesse caso, esse candidato, independente do currículo já ficaria por último.

7.1 Por que?

R. – Para não prejudicar a amizade, eu acho que o profissional do pessoal tem que ser muito separado e o currículo é uma das coisas que eu menos dou valor quando eu vou fazer uma contratação. O maior valor é dado, para mim, primeiro do histórico que eu consegui levantar do candidato na praça. Certo? As indicações, as minhas consultas de como ele foi taxado. Dali também eu faço uma média, porque, eu tiro, eu declino a melhor informação, e eu também declino a pior informação; somo tudo e o produto, isso aí representa para mim em torno de 30 a 40 por cento. Os outros 40 por cento, e não o total, são da conversa que eu tenho com o candidato. Eu não sigo uma regra padrão, se eu fizer 10 entrevistas, são 10 entrevistas diferentes. Eu tenho aquilo que eu quero tirar dele, porém, como é que vai ser feito essa entrevista? Naquilo que eu sinto do candidato. Na verdade, as pessoas que são entrevistadas por mim, elas acham que conduziram a

entrevista. Na realidade elas estão sendo conduzidas. Eu dou a liberdade, embora é muito tênue isto daí, ela não percebe, mas elas acham “eu fui o máximo na entrevista”, e com essa liberdade você consegue tirar tudo o que você precisa. Inclusive você coloca nas entrelinhas dados do currículo, dados bons, dados ruins que você tirou, conhecimentos técnicos, troca de jargões, e ao final da entrevista eu nunca deixo afirmado a contratação. Essa expectativa não é criada nem no início, é um contato. Eu tenho já um banco de dados, eu mantenho contato frequentemente, independente de vagas. Eu tenho um estoque hoje de possíveis candidatas, que estão empregados, alguns colocados, alguns não, né? E, é este valor que eu dou, os outros 20%, aí eu me baseio em currículo, não adianta nada a pessoa ser formada em inglês e não falar fluentemente. E como tem pessoas que não são formadas em inglês e dominam perfeitamente uma leitura, um documento, dialogam com uma certa dificuldade, mas dialogam, entendem o que está sendo feito. Então é dessa maneira que é feito, no meu histórico não tem, não existe ainda uma indicação, olha entre esses 3 candidatas, contrata esse. Não aconteceu.

8. Situação hipotética 2: seu gerente de vendas é um gênio. Fecha miraculosos contratos, consegue convencer os clientes a fazer negócios ótimos ao banco, mas todos os dias chega 1 hora atrasado ou sai 1 hora mais cedo. Embora ele consiga cumprir todos os compromissos marcados para o dia, você: o chama para conversar, adverte-o verbalmente, por escrito, ou ignora e tolera suas chegadas tardias e saídas antecipadas por conta do sucesso de suas vendas.

R. – Essa é uma pergunta interessante. Você tem que verificar o seguinte; no banco, existem duas áreas, uma área de serviço e uma área comercial. E, a escola da qual eu faço parte, eu sempre operei na área comercial, nós nunca nos ativemos muito nessa regra de horários. É, nós somos daquela escola que a vida nos dá total liberdade, é isso que eu dou para os meus colaboradores hoje. Por que a total liberdade, ela traz uma responsabilidade muito maior e você acaba filtrando aqueles que são responsáveis ou não são. Se a pessoa está entregando como você disse, e ela está cumprindo, veja bem, essa pergunta ela pode tomar duas variantes; primeira é a variante da impertinência ou da pessoa soberba, da pessoa arrogante. Nesse caso, independente de entregar tudo ou não, ela seria colocada no seu devido lugar. Um time não se faz com um Ronaldinho, um time se faz com um Ronaldinho mais 10 participantes. Agora, se ela está dentro do contexto, está entregando, não tem o porquê do horário. Se ela cumpre com todas as suas obrigações, compromissos agendados, tudo, ela não tem o porquê do horário, não existe um horário fixo para quem está na área comercial.

9. Situação hipotética 3: um funcionário pede para sair 1 hora mais cedo para comparar um presente para o filho que está de aniversário. Você: libera, ele nunca sai cedo, é só um dia. Não libera, se abrir exceção para um, deve abrir a todos. Negocia a reposição do horário. Deixa ele sair mas pede para não comentar, como você age em uma situação assim?

R. – Vou fazer mais genérico para você isso daqui. Como eu te passei no complemento da pergunta anterior se for da área comercial não precisa nem pedir, mas se existe algum subordinado de área administrativa, alguma coisa, eu não vejo empecilho nenhum. Eu acho que cada caso é um caso. Aquele que quiser usar de vantagens, ele consegue uma ou duas vezes, certo? Hoje, o quadro é muito enxuto, não existem mais 40, 50 colaboradores, nós estamos falando de no máximo 12, 14, no máximo, agência desse porte. De porte maior é de no máximo 22, 24 colaboradores. Isso é muito fácil de extinguir. Mas eu não vejo, eu como gestor, eu não vejo problema nenhum, acho que todo mundo tem, o que é casado, ou não é casado, tem mãe, todo mundo pode ficar doente um dia, quem é

responsável mesmo quem... Não, responsável não é a palavra correta, mas quem é dedicado, ele acaba subtraindo o seu tempo de lazer em detrimento ao trabalho, isso é uma coisa normal. Nada mais justo do que deixar esta pessoa. Eu costumo com frequência premiar os meus colaboradores sem eles saberem com um dia de folga, não venha na sexta, ou não venha na segunda, mas por quê? Por causa disso, disso e disso. É uma coisa pessoal. Uma coisa que está na minha autonomia, mas que não cria expectativa e que geralmente essas pessoas agraciadas são que realmente estão precisando de um dia, seja para arrumar uma escritura, ou para resolver um problema particular.

10. Como é a progressão funcional de seus colaboradores na empresa? Como e por que o funcionário é promovido?

R. – É, existe uma hierarquia. Primeiramente, quem promove o funcionário não é o chefe, é o próprio. Ele se promove, nós temos hoje, nesse caso aqui, eu tenho um caixa hoje que está para virar gerente, e não foi por que eu vim para cá, foi por que se fez ser notado e fez por merecer. Eu tenho gerentes que já poderiam ser gerentes comerciais, gerais, que não são ainda por que não querem, da minha parte eu teria liberado. Mas eles não se vêem como gestores, se vêem somente como vendedores. E da minha escola também, eu que fiz as minhas promoções, então, quando eu aguardei, quando eu achei que ganharia alguma promoção eu não ganhei. Então eu mesmo as fiz. Às vezes existe uma decepção, a gente acha que está pronto e não está. A gente acha que é a pessoa e não é, tem que estar preparado. Então aqui não tem por quê. A promoção de cima para baixo, ela pode ir a conflito lá na frente. Primeiro tem pessoas que se vendem e se vendem muito bem, mas na fase de processo ela não se enquadra. Então, quando ela se enquadra no processo, ela só vai para frente.

11. Situação hipotética 4: tem um de seus gerentes que vive batendo de frente com você; geralmente apresenta argumentos bons contra suas ideias e o setor dele sempre consegue alcançar e às vezes até superar as expectativas estabelecidas para a agência. Você sugere que ele receba um abono, não sei se isso existe, ou espera que ele venha pedir?

R. – Esta pergunta não está, eu vejo de duas maneiras, primeira: gestão de salários hoje é uma questão muito engessada. Antes de entrar na questão da pergunta da pessoa que bate de frente. A gestão de salários hoje é uma coisa muito engessada, esse é o único poder hoje que foi suprimido da nossa gestão, e a gente percebe também que foi suprimido de 2, 3 e até 4 níveis superiores. A questão de custos ela está engessada e tem quem tem, quem não tem, é dado hoje justamente o que o sindicato manda. Hoje um mérito que nem nós chamamos... O ano passado eu consegui fazer alguns méritos, alguns ajustes, mas era outra gestão, era outra diretoria, quer dizer, era um outro banco. E esse ano eu já percebo, que estou com 4 meses aguardando alguns e não vem. Então, primeiro não criar expectativa. Segundo, dependendo do funcionário, o funcionário não deve pedir mérito, o funcionário deve receber mérito, eu não tenho casos, sobre minha gestão, nos últimos 6 anos, mais até, nos últimos 10 anos, dentro deste banco, [nome do banco] de funcionários me pedirem aumento. Eu sempre o surpreendi com o aumento. E até torna-se uma coisa interessante, por que você percebe um aumento de produtividade, quando eles têm, e isso daí passa e nesse local aqui eu vou fazer 2 anos, eu já consegui, eu já mudei bastante a equipe, mas eu tenho 3, 3 méritos, por mérito mesmo, ta? Então eu vejo dessa maneira. Quanto ao funcionário que bate de frente, esse é um dos grandes problemas que eu vejo na gestão moderna, como a gente chama. Também vim de uma escola, aonde você tem que bater de frente. Esse bater de frente, não é uma briga, se você tiver subsidiado como você bem elencou na sua pergunta, torna-se uma coisa produtiva. Hoje o mercado, a atual escola, eu falo sempre assim que eu tenho; minha formação vem de Economia e de Administração, e eu fiz gestão pessoal, minha definição foi na área de pessoas, por que eu não tinha tempo de fazer outra coisa, então já estava com quase tudo pronto, eu

mexo com isso, pensei: vamos acertar as coisas. Então hoje, essa escola que foi pregada no superior entre o fim da década de 80 até o início agora da década de 2000, não posso falar da década desse decênio agora, por que eu estou fora; foi de que manda quem pode obedece quem tem juízo. E isso não funciona. Eu não dou valor. É uma das coisas que eu mais sofro hoje. Até a visão anterior, é, existia, não é liberdade, existia essa seriedade de você discutir, botar argumentos, e 30 segundos após a discussão, assunto morto, assunto terminado. Hoje já não se preza isso. Porque que você vê esse tipo de coisa, por que é exatamente em cima das outras perguntas que você fez. São promoções sem mérito, promoções sem conhecimento, pessoas que alçaram postos superiores sem total domínio e conhecimento daquilo que estavam fazendo, contratação por amizade, contratação por indicações, aonde você cria uma política de ótimo relacionamento, em detrimento de uma política de gestão e de reconhecimento. Eu brinco, hoje nós não trabalhamos mais por meritocracia, agora é por mediocracia. Então eu dou muito valor àquele colaborador que quando a gente vai jogar truco, que manda 6 na minha orelha, se ele tiver os paus e as copas, eu encubro minhas cartas, baixo a orelhinha e corro dos meus pontos. Se não tem, eu também não o descarto de imediato, eu pontuo na mesma entonação de voz e no mesmo assunto. Que também é um outro grande defeito dos atuais líderes e gestores, não se pode desmerecer aquele que bate em você, ou que truque você. Mesmo não tendo razão! Aí vem o seu papel de gestor, e seu papel de maior conhecedor. Não dá uma fonética muito boa, um equilíbrio nessa frase, mas, o maior por quê? Se você está num nível hierárquico maior, entende-se que você tenha que saber mais do que ele. Tem que saber fazer, para poder mandar. Então os mesmos subsídios você contrapõe um ao outro. Sendo bem feito, você não inibe aquele próximo que vai fazer a pergunta, e também não deixa essa pessoa em situação difícil e desconfortável perante as demais. Gosto muito desse tipo de pessoa.

12. Como você avalia a produtividade de sua unidade? Há metas por agência, por região?

Como você mede o desempenho de cada colaborador seu?

R. – Se você descobrir isso para mim você me conta, por que eu estou precisando saber [risos]. Nós tivemos muitas mudanças nestes últimos anos, principalmente neste ano de 2008; nós mudamos o que a gente chama aqui dentro de rede, mas na verdade, nós saímos de um banco para outro banco. Certo? Para mim até hoje não ficou muito claro como isso é dado. Então eu mantenho aqui dentro hoje, eu tenho um norte, que é dado no contexto geral, e esse norte eu faço sobre um todo. Eu não determino, alguns acham errado, outros certo, eu não vejo uma exatidão nisso. Eu não determino essas metas hoje, individualmente. É, pelo RH, ou pela gestão em desempenho, até existe que faça dessa maneira, mas, durante toda a vida eu sempre tive sucesso em trabalhar pelo todo, eu não sei até quando isso vai valer, não sei se isso vai ser eterno. Mas eu tenho aqui dentro Ronaldinhos, eu tenho aqui dentro bolas murchas, e se, se você fizer a divisão de metas, o Ronaldinho com 3 meses ele supera, e o bola murcha ele não supera, o Ronaldinho pode engordar nesse período que está com a meta feita e o bola murcha pode não conseguir. Se você trabalhar pela mediocracia, pela mediocridade, pela média, você também vai ter um problema de que sempre quem está fazendo mais, vai estar fazendo mais, e quem não faz nada, vai fazer nada. Então aqui nós, esse ano, por exemplo, nós mudamos pessoas. Aquele que é demitido, ou aquele que é trocado, eu não tive nenhuma contestação até hoje. Estou saindo, eu sei por que eu estou saindo, não tem. Se eu estou sendo transferido eu sei por que estou sendo transferido, por quê? Por que não ocorre do dia para noite. Por outro lado, os Ronaldinhos acabam abraçando os bola murchas e falando, vamos lá fazer e acabam ensinando. Geralmente, muitos progridem. E aqueles que não progridem realmente você têm que descartar. Existe ah, mas é um ser humano! É um ser humano, mas eu também sou um ser humano, o Ronaldinho é um

ser humano, e querendo ou não isso aqui precisa gerar dinheiro, precisa gerar recurso. Na nossa remuneração o variável pesa muito. A tipo ilustrativo, não nessa agência, na agência anterior, eu tinha 2 para ser demitido, eu já fui com o pedido de demissão, um era caso sério, não envolvia a questão, produtividade, performance. O outro hoje é um dos profissionais mais destacados dentro da região Sul. Simplesmente o que que você fez? Eu não fiz nada, só dei liberdade para ele desempenhar aquilo que ele sabe fazer. Tem pessoas que não trabalham sob pressão.

13. Existe algum controle sobre a troca de funcionários em sua unidade? Por exemplo, como índices de rotatividade?

R. – Aqui não, aqui não por que eu tenho hoje, quem está comigo aqui hoje, são os que estavam, já estavam dentro da agência. Eu tenho uma contratação de fora, que eu também trouxe justamente pelo histórico da pessoa. Não foi currículo não foi nada, é um histórico de, de bons contatos com um nicho de mercado que é muito difícil de trabalhar que é médicos; aonde os próprios médicos já vinham dizendo que era uma pessoa bem cotada, quer dizer, você tem certeza que o teu gerente é aquele, os demais foram promovidos. Existe sim, nessa nova gestão algumas trocas. Mas eu não fui afetado por elas. Então eu não vou saber te dizer, eu já transferi pessoas daqui para reduzir quadro, para não demitir, eu reloquei em outras agências. Tem essa possibilidade, quando há vagas.

13.1 Quando tem vaga, é feito novas contratações ou dá-se uma geral nas agências para avaliar a necessidade de contratação?

R. – Hoje está se olhando o geral das agências. Eu não acho pessoas formadas no mercado aí fora. Tem muita falta. É muita falta de pessoal formado!

14. Quando um funcionário seu pede demissão, qual tem sido o motivo mais frequente?

R. – Se ele vem pedir demissão a gente já sabe, eu já sei por que ele vai pedir demissão. Certo? Dois casos de demissão que eu tive foram de pessoas que partiram para uma nova empreitada. Uma não mudou de ramo, mas já vinha conversando e era impossível tentar suprir a necessidade dela. Era ciência do banco e do gestor que ela não poderia ter aquilo que ela queria, e ela já estava ciente de que aqui dentro ela não conseguiria. Ela achou uma instituição que resolveu bancá-la naquele projeto pessoal dela, não me opus, e foi e é minha cliente aí hoje, e amiga. E outro caso nessa gestão aqui de 2 anos, partiu para vida própria, vida comercial própria, está se dando muito bem. Também não foi uma coisa a toque de caixa, é um caso que já havia sido conversado há 6, 7 meses. Você não perguntou, mas a parte de *coaching*, ou a parte como é que, *coaching*, ou essas palavras bonitas que a administração moderna usa, de *coaching* ou *feedback*, eu já sou de levar uma conversinha ao pé do ouvido, a atenção pessoal, o retorno diário, o entendimento do dia da pessoa é uma coisa que faz parte dessa gestão aqui. Então você já sabe o que está para acontecer. Querendo ou não, das 24 horas do dia, 8 horas, no mínimo, você está passando aqui dentro. Se você não conhece a fisionomia de quem trabalha contigo você não tem como... Ah, foi uma surpresa! Não existe surpresa.

15. Se você já trabalhou em outros bancos pode dizer se há muita diferença entre os regulamentos e políticas, o procedimento bancário? Se há, em que aspectos?

R. – Essa pergunta é muito boa, eu não vejo, eu conheci dois bancos, na verdade são vários nomes, mas em si, dois bancos. É, eu não vejo diferença nenhuma entre bancos. Nenhuma. A maior diferença está nas pessoas. A diferença não é no banco. Cada banco tem seu normativo, sua maneira de fazer e as suas regras, porém, se você pegar 500 bancos, dos 10 maiores aos nanicos, os bancos de Ribeirão Preto, os bancos familiares, o estatuto e as normas são as

mesmas. Se você pegar a equivalência ela é igual. O que muda são as pessoas que estão a fazer essas regras valerem. Então dentro desse próprio banco, dessa própria rede, dentro dessa própria região, a região a qual nós estamos inclusos compreende Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, você tem 5 gestores, abaixo do gestor *mor*, são 5 gestões diferentes. Você tem gestores sendo internados por exaustão, você tem gestor dando risada, mas se a norma é a mesma e o banco é o mesmo por que ocorre isso? Então o problema não está no banco, e sim na maneira em que as pessoas transmitem ou fazem a sua gestão.

16. Situação hipotética 5: um de seus gerentes não consegue atingir a meta estabelecida para o setor por diversos meses consecutivos. Mas, vocês são grandes amigos, visitam-se nos fins de semana e ele dá muito apoio a você quando precisa, como por exemplo, fica depois do horário ajudando você a fechar relatórios *etc.* Todos da agência gostam muito dele, inclusive os clientes. Você informaria a matriz sobre o baixo rendimento do indivíduo? Por que?

R. – Essa pergunta não é, ela é fácil e é difícil ao mesmo tempo de responder, por que pela maneira, pelo modo que nós trabalhamos hoje, essa pessoa, ela não existiria. A própria, embora goste, ame, tudo, a própria equipe já teria o isolado. Por que, isso aqui, nós estamos hoje com 14 pessoas, né? Só para você ter uma idéia. Se eu retroagisse aqui há 10 anos atrás, eu colocaria, poderia colocar o total de clientes deste banco, dessa agência, em 20% do que é hoje. E o total de pessoal você poderia aumentar em 300%. Então eu tinha, por exemplo, vou dar um número pequeno, a média de 100 clientes para cada funcionário. Hoje nós temos quase 1.000 para cada funcionário. Há 10 anos atrás você dava um retorno sobre o PL, para o seu patrão, você devolvia um banco para ele a cada 10 anos, você era rei. 5 anos atrás você devolvia um banco para o seu patrão a cada 5 anos. Hoje, nós estamos devolvendo um banco novo ao patrão no máximo a cada 3 anos. E com um décimo das pessoas. Então não tem lugar mais para esse tipo de pessoa. É um relógio. Um relógio é muito bonito, mas se ele não tiver um ponteiro, não vai funcionar. Digamos que, hipoteticamente ocorresse, a gente faz, dependendo do banco, eu faço avaliações mensais, isso não é avaliação de quadro, eu falo Jane; show de bola, foi isso, isso, isso, ou esse mês não deu nisso vamos fazer alguma coisa. Ele estaria sendo acompanhado.

- 16.1 Mas você não teria que relatar isso para outra pessoa, para seus superiores?

R. – Quando passa, já faz mais de um ano que eu tento e não progride, eu para não ser questionado sobre uma demissão, por que a gente pode ser questionado por uma demissão, eu já deixo nas avaliações que eu encaminho. Eu já deixo, oh! Eu fiz *coaching*, tal vez, fiz retorno, *feedbacks* diários, não surtiu efeito. Já encaminhei para treinamento, por que não é só, às vezes está faltando alguma ferramenta. Tem todo um suporte. Então hoje, no sistema bancário como um todo, só é demitido aquele que realmente não quer, não está disposto ou cometeu alguma fraude. Por que está faltando material humano. O ser humano hoje ele não quer serviço, ele quer emprego. E existe um costume muito grande de querer que as coisas venham na mão, como nas linhas de montagem. A área comercial de banco não é linha de montagem. Você que tem que fazer. Você faz seu mundo. Por isso, nós temos pessoas no mesmo cargo, na mesma função com o mesmo nível de clientes e um dá, por exemplo, 10 e o outro dá 3. Mas não é tudo igual? Os dois não são formados, se formaram juntos? Os dois se formaram com mérito? Aí é a vantagem de um querer fazer e o outro não.

17. Então eu posso deduzir do que você falou que há reuniões periódicas com seus colaboradores, certo? Essas reuniões acontecem a partir do momento que você sente necessidade ou existe assim uma programação mais específica?

R. – Dentro do banco tem programações que nem, toda segunda-feira tem uma reunião de vendas semanal, isso é norma, é um programa do banco, toda segunda no primeiro horário e toda sexta no último horário. E uma avaliação, uma reavaliação em 48 horas. Isso pode ser feito de uma maneira bem formal e de uma maneira, meio que informal. Algumas reuniões são bem formais, com horário marcado, com tudo, e a intermediária informal. Independente disso aí, que são normas, que são voltadas para o comercial, para vendas, eu efetuo contato diariamente com eles. O que pode ser feito. Às vezes pode ter ficado 3 meses sem conversar sobre a parte pessoal de um colaborador, mas o comercial, isso é diário. E existe uma parte da gestão, dentro dessa agência aqui, a hierarquia é formal, ou digo, é informal. O que que é isso, eu não trabalho de terno e gravata, todo mundo trabalha, não julgo, é meu jeito, eu não sou general, eu estou general, e eu já distribuí a minha autonomia para todos eles. Até onde que eu posso ir vocês podem ir, tudo normal. Se eu não estou aqui não precisa nem pedir. Isso criou o que? Isso criou esse clima que você vê de responsabilidade. Parece que quando você dá a caneta ninguém usa. Mas existe essa questão. Por que ninguém está sozinho! Existe essa liberdade! Essa conversa ela é, é estranho falar isso para você, por que qual é a fórmula? Eu não sei dizer para ti. Isso já ocorre, e já ocorre com uma certa facilidade.

17.1 Nunca é, vamos dizer assim, deixado de lado esse compromisso semanal?

R. – Isso daí eu estou respeitando um normativo comercial. Agora, independentemente disso, eu faço a minha conversa, aproveito 10, 15 minutos. Isso pode ser feito de pé, pode ser feito no café, pode ser feito na rua, quer dizer, é uma meta *autoservice*. Por que se existe ordem para você fazer essa avaliação, você inibe, se você está no seu, se seu mestre lá te faz uma pergunta de bate-pronto; e se tiver inclusa no contexto, você responde e discorre sobre ela 10, 15, 20 minutos. Agora se ele avisa você, Jane, dia 2 de janeiro você vai se apresentar aqui na FURB e vai discorrer 20 minutos sobre a essência do bip na vida sexual do médico, vá lá, toda essa tranqueira, você vai se preparar para falar um monte, você vai falar um monte, você vai chegar lá na frente e vai pensar em tudo o que você estudou e vai dar uma engasgada, então essa é a... [ideia].

18. Dentro daquilo que você considera um bom desempenho para sua unidade, seu grupo conseguiu atingi-lo no primeiro semestre deste ano? E, comparando com outras unidades, como foi o ano de 2007?

R. – Excelente, foi mais do que ótimo. E o ano passado, excelente também. São 24 meses seguidos de superação mensal, até em números não acreditáveis, se colocados há 1 ano atrás.

18.1 Comparando sua agência com outras da mesma cidade, como você a avaliaria? Quais os critérios que você utiliza para compará-las?

R. – Muito boa essa pergunta, pertinente. Nós temos 3 agências aqui nessa região. São 3 gestores, pertencentes ao mesmo banco, só que de personalidades ou modos diferentes de se fazer. E também são 3 agências de níveis diferentes. Então, fica difícil você moldar uma comparação entre elas. Por quê? Por que são tamanhos diferentes, nichos de mercado diferentes. Ah! Mas você está em Blumenau! Sim! Mas, para não haver uma, como é que chama, uma canibalização, cada uma procurou o seu nicho, então nós temos a maior, que trabalha num determinado nicho, e ela é vencedora nela, o seu gestor tem uma maneira de fazer. Embora as normas sejam as mesmas, pode ser que as respostas que ele dê para você, não sejam as mesmas que eu estou lhe dando. Existe outra, que trabalha em outro nicho e pode ser que o gestor também tenha uma visão totalmente diferente da minha. E acho que essa diversidade é que faz o todo.

19. O nicho desta agência seria?

R. – É alta renda, aqui eu trabalho com alta renda e pessoas jurídicas, empresas com faturamento mais elaborado.

20 Você acredita que qual dos procedimentos dá um resultado maior, seguir rigorosamente as normas pelo banco estabelecidas, ou dar essa liberdade que você já descreveu como parte da sua gestão, em termos de lucro, de rentabilidade à agência?

R. – Nessa pergunta sua, eu digo o seguinte. Quanto a cumprir as normas do banco isso é *sine equa non*, isso não tem como. Isso não tem como, independente de eu ser bonzinho, não ser bonzinho, gostar ou não gostar, dar liberdade, não dar liberdade, essa é a premissa básica. Tem que ser seguida, né? Não tem mulher meio grávida, não tem meio ladrão, não tem meio gole, é o seguinte, isso daí é básico. Esse é o alinhamento, ta? Essa daí, preto, branco, amarelo, dia, chuva, essa é a regra, essa é inquestionável, isso tem que, independentemente de lucro ou prejuízo, tem que seguir. A maneira a qual você gere uma equipe e gere o mercado é que é a diferença. As regras são iguais para todos. Aqueles que perdem tempo em contestar regras estão desperdiçando energia em algo que eles não têm gestão, não tem gerência e que não vai resolver nada.

21 Qual é a maior preocupação: ter o cliente ou o funcionário satisfeito?

R. – Eu prezo primeiramente pelo funcionário satisfeito. É claro que eu primo pelo cliente satisfeito. Mas o que que adianta um cliente satisfeito se o funcionário da área que o atendeu não estiver satisfeito, ele não está satisfeito. Cliente satisfeito não é fazer tudo aquilo que ele quer, certo? Então eu acho que o colaborador estando satisfeito, eu, eu começo a questionar a palavra satisfeito, por que não existe a pessoa satisfeita, a pessoa satisfeita eu trocaria por feliz, ou por, feliz a pessoa vai ficar sorrindo? Não. Feliz é um funcionário dentro do contexto. Também é uma outra colocação. É um funcionário se sentindo útil, valorizado, dentro do contexto, automaticamente você tem um cliente que também está com essas mesmas características.

22 Em que porcentagem você diria que cumpre as normas?

R. – 100%.

23 Você gostaria de ver esta entrevista escrita para aprovação antes de servir de base para a análise da monografia?

R. – Não. Não é preciso, não.

24 Muito obrigada pela entrevista. Foi muito importante a sua contribuição.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 2

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 2 (G2)

1. Você me permite gravar a entrevista?

R. – Pode, pode.

2. Função que ocupa e idade?

R. – Eu tenho 48 anos de idade.

3. Tempo de serviço na empresa, e no cargo?

R. – Eu trabalho na organização há 20 anos, já trabalhei em 7 cidades. Eu sou, já faz 12 anos, que eu sou gerente geral da agência. E eu estou em Blumenau, já faz 7 anos, o tempo todo como gerente geral.

4. Já trabalhou em outras agências da mesma empresa ou em outros bancos?

R. – Não. A minha vida bancária toda foi neste banco. Eu comecei como escriturário, e fiz, todos os passos dentro do banco eu segui. Fui escriturário, fui promovido à caixa, de caixa eu fui para chefe de seção, que era procurador o nome na época, né? E eu fiz a pirâmide para gerente. Eu fui selecionado entre 60 pessoas para fazer uma dinâmica em Porto Alegre, na época, eu estava em Tubarão, na época. E 60 pessoas para 2 vagas. Entre as 2 vagas, eu fui uma das pessoas, que passou na dinâmica, na verdade. Daí eu fiquei um período de 1 ano e 2 meses fazendo *treinee*, que é o nome do banco, gerência né? Eu fiquei 1 ano e 2 meses em São Paulo fazendo *treinee*.

5. Como funciona o setor de RH na sua agência?

R. – O setor de RH na agência é comigo. Como é que funciona? Vamos supor, eu tenho uma vaga para gerente. E eu dou prioridade, minha, isso aí é uma coisa minha, local, é uma coisa do gestor, eu dou prioridade para promoções internas. Eu motivo as pessoas, eu treino as pessoas, por que dentro do banco na verdade eu sou o *coaching* de todos os funcionários. O nome é inglês, um nome até meio feio né? *Coaching*. O que que é o *coaching*. O *coaching* é o que ensina essas pessoas, que trabalha com as pessoas, que orienta as pessoas. Então eu na verdade, eu, ensino as pessoas, os funcionários, eu treino os funcionários, eu promovo os funcionários, eu mudo de seção, então essa liberdade eu tenho na agência.

6. (questionamento não aplicado)

7. Situação hipotética 1: você precisa contratar um novo funcionário ao analisar as fichas e marcar as entrevistas você descobre que dentre eles está um amigo seu de infância e adolescência, que há muito você não vê. O currículo dele atende perfeitamente às necessidades de sua agência. Neste caso você, liga para ele, marca a entrevista e o contrata ou liga para todos e analisa todos os casos antes de decidir?

R. – Eu chamo todos para conversar. Eu chamo todos para conversar e mesmo por ser amigo eu não dou preferência para ele não.

7.1 O currículo para você é importante?

R. – É importante. Não só o currículo. O currículo é uma entrevista. Quando vai trabalhar em banco, o que que a pessoa tem que ter? Ela tem que gostar de pessoas. O currículo não transcreve que ela gosta de pessoas. Por que para trabalhar em banco, se ela não gostar de pessoas ela não vai se dar bem. É o dia todo, a gente fala com pessoas, a gente atende pessoas, então isso aí conta muito. Então o currículo não representa isso na verdade.

7.2 A entrevista é uma grande parte dessa contratação então?

R. – 90% eu considero a entrevista. Tem alguns requisitos que o banco estipula, você tem que estar formado em nível superior ou estar cursando no mínimo a terceira fase do nível superior, se não o banco não permite também. Mas, o que conta muito é a entrevista.

8. Situação hipotética 2: seu gerente de vendas é um gênio. Fecha miraculosos contratos, consegue convencer os clientes a fazer negócios ótimos ao banco, mas todos os dias chega 1 hora atrasado ou sai 1 hora mais cedo. Embora ele consiga cumprir todos os compromissos marcados para o dia você: o chama para conversar, adverte-o verbalmente, depois por escrito, ou ignora e tolera suas chegadas tardias e saídas antecipadas por conta do sucesso de suas vendas.

R. – Na verdade não. Eu não aceito, a gestão é minha, é do banco. Por que eu sempre costumo dizer e eu, e esse ponto ali, isso pode ter certeza absoluta que eu, o que eu vou passar para você, eu vou ter razão. Por que, o gestor, ele não pode ter medo de perder o lugar. Eu, desde que eu assumi, como todas as agências quando eu assumo, eu passo para toda a equipe, a primeira coisa que eu falo. “Pessoal, eu quero preparar para um dia vocês usarem o meu lugar. Por que eu não vou ficar aqui para sempre. Somente se vocês se prepararem, se vocês traçarem para vocês, que um dia vocês querem ser gerente geral, eu vou ser um grande colaborador”. Pode ter certeza. Então nesse ponto ali eu não aceito. Eu como gestor eu não aceito. Por quê? Qual é que é a imagem que ele vai passar pros outros funcionários? Por que a minha equipe aqui, nós somos em 9 gerentes, então se eu aceitar um chegar tarde todo dia ou sair cedo todo dia, o que os outros vão pensar de mim? Então nesse ponto ali eu não aceito. Eu não aceito e o banco não aceita. Para o banco é, são 8 horas de trabalhos diários. Se começa trabalhar 8 horas, 8 e trinta ou 9 horas são 8 horas de trabalho diário.

9. Situação hipotética 3: um funcionário pede para sair 1 hora mais cedo para comparar um presente para o filho que está de aniversário. Você: libera, ele nunca sai cedo é só um dia. Não libera, se abrir exceção para um, deve abrir a todos. Negocia a reposição do horário. Deixa ele sair mas pede para não comentar, como você age neste caso?

R. – Eu libero. Eu libero, por que, tanto libero para sair antes, como se a pessoa precisar faltar um dia. Nesse ponto eu sou bem acessível. Eu libero, isso... Olha! eu não tenho objeção nenhuma nesse ponto aí, na verdade. Eu sei na verdade como é que é a vida aí fora. Aparece coisas espontâneas, alheias a vontade dele, que ele precisa sair mais cedo, então, nesse ponto aí é tranquilo.

10. (questionamento não aplicado)

11. Situação hipotética 4: tem um de seus gerentes que vive batendo de frente com você; geralmente apresenta argumentos bons contra suas ideias e o setor dele sempre consegue alcançar e às vezes até superar as expectativas estabelecidas para a agência. Você sugere que ele receba um abono ou espera que ele venha pedir?

R. – Na verdade dentro do banco, isso aí em nível de Brasil, tá? É o que que é favorecido, muito e fortalecido muito, que é o trabalho em equipe. Não tem que canalizar nada para uma pessoa. Sempre é para equipe. Não é para uma determinada pessoa. Vamos supor eu, se eu entregar o perfil, a minha meta, a meta da agência, todos ganham. Se o gerente entregar a meta dele e a agência não entregar, ele não ganha. Então o que que conta muito é o trabalho em equipe. Então é o trabalho com todos. Se a, a agência entregar todos eles ganham. Individualmente ninguém ganha nada.

12. Como você mede o desempenho de cada funcionário colaborador seu? Como você avalia a produtividade de sua unidade?

R. – A agência tem meta para o ano. Para o ano. Eu já tenho a minha meta para 2009. A meta para 2009 já é conhecida. Então, como é que é feito no banco? No banco você, ano que vem, 2009, você tem que dar X de resultado. Só que neste X de resultado nós vendemos 50 produtos, por exemplo. Na venda desses produtos: conta corrente, capitalização, seguros e ali para frente, então nós atingimos a meta, ou o resultado. Então eu já tenho a meta para 2009. Então é dividido, janeiro tanto, fevereiro tanto, até em dezembro a gente tem que entregar a meta. Então mensalmente, se nós entregarmos mensalmente, a agência entregar; um exemplo, vou citar um exemplo para você trabalhar com números redondos. É 12 milhões, um exemplo. Janeiro 1 milhão, fevereiro 1 milhão, assim até dezembro. Se em janeiro entregar 1 milhão, a agência toda ganha. Fevereiro, entregamos 1 milhão, a agência toda ganha. Se em março não entregarmos o nosso compromisso, a nossa meta, ninguém ganha. Se chegar em dezembro e nós entregarmos por exemplo 12 milhões, total, a agência toda ganha. Não tem, não tem resultado individual. O resultado é todo na equipe.

12.1 Vamos ver se eu entendi. Digamos, que você tem 2 gerentes da área de vendas. Um deles é um Ronaldinho, fatura muito. O outro, um bola murcha, não consegue atingir a meta estabelecida para o setor por diversos meses consecutivos. Como é que você age diante disto? Você informa a matriz sobre o baixo rendimento do indivíduo, chama para conversar, como você age?

R. – Na verdade, isso aí vai da percepção do gestor. Porque eu tenho que identificar o que que está acontecendo com essa pessoa. E pode ser que ele está tendo dificuldade em certos produtos ou está sendo mal trabalhado. Ou a pessoa tem problemas. Então eu tento identificar o que que está passando. Por que eu não posso crucificar a pessoa por um mês só. Não posso crucificar uma pessoa por 2 meses. Então, isso aí eu tento identificar qual é o problema dele na verdade. Eu chamo ele, eu converso com todos os gerentes. Olha! Isso aí eu dou *feedback* semanalmente para todos eles. Eu diariamente sou bem aberto com as pessoas, eu brinco com as pessoas, eu participo de tudo com as pessoas. Eu participo na família deles, eu vou na casa deles, eles vão na minha casa. Todo mundo sabe onde é que eu moro. É o trabalho que me valoriza, é o trabalho que... por que se um ganha, tem o ganha, ganha, ganha. Eu ganho, a comunidade ganha e o banco ganha. Então é o ganha, ganha, ganha. Por que como é que vamos ganhar? Nós vamos todos na busca do mesmo lucro.

12.2 O banco promove algum treinamento? Digamos que esse vendedor não esteja se saindo bem por que ele pegou um produto novo para vender e não o domina direito. Como é que é o treinamento do pessoal?

R. – Todos os funcionários tem o terminal ligado na internet, todo mundo tem a liberdade de chegar na internet e consultar o que quiser. Tudo é liberado dentro do banco. Então o banco disponibiliza o treinamento de tudo, 100% do que acontece dentro do banco tem treinamento. Então é obrigação de cada funcionário, no mínimo 15 minutos por dia, fazer treinamento. O banco divulga, isso aí é meta para cada funcionário. O treinamento interno, presencial hoje em dia tem muito pouco. A maior parte dos treinamentos são on-line, na verdade. Mas é só à distância, só que são iguais do que pessoalmente.

12.3 E se o colaborador precisar de ajuda você consegue dar um respaldo?

R. – Com certeza.

12.4 Como você gerencia a progressão funcional de seus colaboradores? Tem promoções? Se você precisa de um novo colaborador, na empresa, que critérios você usa para selecionar o candidato?

R. – A dedicação dele para empresa, a dedicação dele como pessoa, mas principalmente, se ele gosta de trabalhar no banco. É como eu comentei com você, tem que gostar de pessoas. Se o funcionário de banco não gostar de pessoas ele não se dá bem. Isso aí pode ter certeza. E nós somos; os bancos já mudaram muito a imagem. A imagem dos bancos, de um modo geral, nunca foi tão boa. Então automaticamente isso aí parte do funcionário. Por que o cliente chega na agência é o gerente que é o dono do banco. Eu não sou o dono do banco. Só que para o cliente, eles acham que eu sou o dono do banco. Então o gerente é a mesma coisa. Eles acham que ele é o dono do banco. Mas ele não é dono do banco. Então ele tem que gostar de pessoas. Ele tem que gostar de vender. Ele tem que gostar de atender. Ele tem que gostar de visitar para entender a necessidade do cliente. Isso aí é uma coisa que o banco se preocupa muito. Em entender a real necessidade do cliente. E o banco também não permite nós vendermos qualquer tipo de produto a um cliente que não esteja de acordo com a necessidade dele. O banco não permite. É contra a política da empresa.

13. Existe algum controle sobre a troca de funcionários em sua unidade? Índices de rotatividade, por exemplo?

R. – Não. Tem uma rotatividade muito grande de promoções. Eu sou uma pessoa que às vezes, eu, não é que eu peço, a diretoria até às vezes questiona, por que eu sou muito paizão. Eu sou paizão mesmo. Eu dou muita oportunidade para o funcionário. Eu tento recuperar o funcionário. Vamos supor, uma pessoa não se dá bem numa cadeira, num setor, eu falo com ele, converso com ele, eu mudo ele de setor. Para ver se num outro local, outra seção, ele possa se dar melhor. Pode ter dificuldade num local e no outro não tem. Então eu, para mim, olha, eu [insegurança, hesitação] mas, não só interna. Eu, nos últimos 2 anos, já foram promovidos 4 gerentes gerais que saíram da minha agência. Eu até hoje, a minha vida de bancário, de 20 anos, que eu sou gestor, já faz, acho que faz 13 anos que eu sou gestor, eu demiti 3 funcionários.

14. Quando um funcionário seu é demitido ou pede demissão, qual tem sido o motivo mais frequente?

R. – Mercado. Outros bancos. Pagam mais, por que o nome do nosso banco no mercado ele é bom. Então, o funcionário do nosso banco o mercado quer. O mercado é carente hoje de profissionais.

14.1 Você acha então que o mercado está deficiente desta qualificação na mão-de-obra?

R. – Eu não acho, eu tenho certeza de que está. Eu tenho certeza que está em falta. O mercado é carente. Então os outros bancos, eles buscam os profissionais do nosso banco.

14.2 Então vocês têm perdido demanda em função de melhores propostas?

R. – Com certeza. Por que a política salarial do banco, na verdade ela é bem clássica. Então ela é definida. A pessoa faz a carreira dela, né? Só que eu não posso chegar também e dar um aumento para o funcionário. Eu não tenho alçada para isso. Eu encaminho o pedido para diretoria e a diretoria é que autoriza eu dar o aumento para o funcionário. Eu tenho que convencer a diretoria que a pessoa do resultado da pessoa, que ela tem futuro no banco, que eu estou investindo na carreira dela. Então, dali eu sensibilizo a diretoria e daí

eles autorizam eu dar aumento de salário. Eu não tenho alçada para dar aumento para um funcionário!

14.3 Já aconteceu de um funcionário chegar para você, digamos nos últimos 2 anos, e pedir aumento?

R. – Já. Esse aí é normal.

14.4 A situação foi discutida, foi conversado, chegou num acordo nesse sentido?

R. – Não vou dizer 100% dos casos, mas 99% dos casos foi conseguido. Por que eu tento sempre ter, eu tenho a minha equipe na mão. Eu tenho orgulho de falar isso, que eu tenho a minha equipe na mão. Eu sou ativo com todos os colaboradores.

15. (questionamento não aplicado)

16. Situação hipotética 5: um de seus gerentes não consegue atingir a meta estabelecida para o setor por diversos meses consecutivos. Mas, vocês são grandes amigos, visitam-se nos fins de semana e ele dá muito apoio a você quando precisa, como por exemplo, fica depois do horário ajudando você a fechar relatórios *etc.* Todos da agência gostam muito dele, inclusive os clientes. Você informaria a matriz sobre o baixo rendimento do indivíduo? Por quê?

R. – Eu, eu nunca liguei para diretoria reclamando de qualquer funcionário. Eu sou categórico, nunca liguei. Não à diretoria reclamando de funcionário. Eu tento resolver em casa. Aí tem, tem dois pontos que você abordou. Primeiro: será que o objetivo do funcionário está bem dimensionado? Por que se o cara for bam-bam-bam, então ele não está entregando, tem algo errado. Será que ele não está carregando a agência nas costas? Será que ele não está carregando outro funcionário nas costas? Então, eu acho que o objetivo dele não está bem dimensionado, ta? Então tem que saber diferenciar. Por que se a agência ganha, uma pessoa ele é o bam-bam-bam e ele não está entregando tem algo errado eu acho com o objetivo dele. Então dali, daí entra o gestor, no meu caso, eu posso mudar os objetivos de qualquer pessoa diariamente. Isso aí eu mudo, na verdade.

16.1 Sempre pensando no todo você direciona o individual?

R. – Sempre pensando no todo. Eu posso dizer para o José, a sua meta para janeiro é X, ta? Ah, mas eu não vou conseguir entregar! Sem problema! Por que você não vai entregar? Sabe, isso aqui eu não consegui entregar esse mês. Sem problema! Vamos negociar com outro. A gente sempre negocia... a gente sempre negocia com os funcionários, na verdade, com todos os gerentes. Eu dou liberdade, eu tenho liberdade. Qualquer pessoa, qualquer gerente, ele chega comigo, aí a gente negocia isso aí.

17. (ordem alterada)

18. Dentro daquilo que você considera um bom desempenho para sua unidade, seu grupo conseguiu atingi-lo no primeiro semestre deste ano? E, comparando com outras unidades, como foi o ano de 2007?

R. – Sim, muito bom. De 2007 também. Muito bom. Se você quiser saber até em porcentagem, até te falo em porcentagem. Em 2006, eu entreguei 115% de todas as metas. Em 2007 eu entreguei 112% de todas as metas. Este ano já está sendo um ano um pouco mais difícil, eu estou com 101%. A meta do banco para este ano, de todos os produtos eu estou entregando também.

19. Qual é nicho de mercado desta agência?

R. – Na verdade, a nossa agência aqui ela é bem diversificada. Mas eu vou te falar em porcentagem assim o que representa a agência nossa. 45% de todo o resultado da agência é pessoa jurídica. 45%. Os produtos especiais [nome do sistema usado pelo banco] representam 24% do resultado. Então não é só pessoa física, não é só pessoa jurídica. Então é um todo. Mas de porcentagem de pessoa jurídica representa 45% e o especial representa 24% e os outros vêm de outros clientes, na verdade. Por que é bem segmentado. O banco, a carteira de clientes ela é segmentada. Então, ela é distribuída em faixas, por rendimento. Para pessoa que ganha até R\$ 700, 00 ela não tem nem conta no banco. O banco nem abre a conta para quem ganha menos de R\$ 700,00. Então, quem ganha de R\$ 700,00 até dois mil, até R\$ 1200,00 ela é de um segmento. E de R\$1200,00 até R\$ 2000,00 ela é de outro segmento. De R\$ 2000,00 a R\$ 4000,00 é outro segmento. De R\$ 4000,00 acima é outro segmento. Então são segmentos diferentes dentro do banco.

20. Você acredita que seguir rigorosamente as normas do banco, as normas que vem de cima, literalmente, pode dar mais resultados para agência ou você acha que isso depende da interpretação do gestor, que de repente você não concordando ou abrindo mão de seguir essa norma consegue um resultado melhor?

R. – É uma pergunta difícil! Por que? Porque o banco, ele é bem claro. Ele diz assim: a tua meta para o ano que vem é isso. E ele diz a mesma coisa para nós. A política do banco é essa. Então eu não tenho muito meio termo de negociar com a diretoria, não.

17. Por exemplo, tem alguma norma estabelecida para fazer encontros com seus gerentes? Para fazer essa conversa que você diz que tem periodicamente com o seu funcionário, tem alguma coisa que vem de cima, nesse sentido?

R. – Não. Isso aí é do gestor. Eu, vamos supor, eu tenho uma verba de confraternização mensalmente. Então eu posso reunir a minha equipe toda uma vez por mês, um evento em que o banco disponibiliza uma verba para eu gastar com os funcionários.

17.1 Nesta avaliação de desempenho que executa você repassa informações para seus subordinados sobre como anda a unidade?

R. – Semanalmente. Semanalmente. Toda segunda-feira eu tenho reunião com toda a minha equipe traçando as metas da semana, e toda sexta-feira eu faço o fechamento da semana. Então, no mínimo duas vezes por semana eu me reúno com todo mundo. Isso inclui todos os colaboradores sobre minha gestão, área comercial da agência. A agência toda ela é comigo, ta? Só que na área operacional eu tento não interferir em quase nada, por que tem um responsável pela área operacional. E ele se reporta a mim. Eu tento não me envolver muito com eles.

18.1 Você diria que esta agência alcança resultados melhores em desempenho do que as outras agências deste banco desta mesma cidade? Quais os critérios que você utiliza para compará-las?

R. – Repete a pergunta, por favor? [Pausa longa para pensar] Eu acho que sim. Porque tem uma, uma pequena diferença. Nossa agência de um modo geral, ela é bem localizada, nós temos o estacionamento amplo na agência, que conta muito, a agência é de fácil acesso, ta? Então isso aí conta bastante. Eu não estou me referindo aos profissionais não, ta? Eu estou me referindo até ao espaço físico que a agência tem e pela facilidade de acesso ao banco. Mas a agência, de modo geral assim, ela é muito boa.

22 Qual é a porcentagem que você diria que cumpre as normas da agência?

R. – Olha, eu vou ser realista com você. Eu cumpro às vezes as normas, mesmo contra a vontade. Elas vêm de cima e 100% eu tenho que cumprir. Não tem como negociar e eu tenho que cumprir 100% o que vem de cima. Vamos supor, o objetivo vem de cima, então eu posso fazer do jeito que eu quero na agência, mas as normas eu tem que cumprir 100%. Por que a minha senha ela é vigiada 24 horas por dia. Então o que eu fizer com a minha senha, tem que ter uma segunda senha para liberar. Isso aí é vice-versa. Então nós somos vigiados 24 horas por dia. E é tudo limitado no banco, é tudo controlado. Não tem, não existe como, uma agência bancária hoje, internamente, qualquer pessoa dar um desfalque. Não existe como. Por que a senha toda é travada. Quando uma pessoa, só se for duas pessoas combinadas. Daí consegue. Se não, não. Qualquer senha para transferir uma conta do cliente para outra conta do cliente, na mesma agência, tem que ter uma segunda senha para liberar a transferência. Não existe como, numa agência bancária hoje, eu estou falando nosso banco, tá? Como uma pessoa sozinha dar qualquer desfalque. Não tem como. É tudo amarrado dum jeito que não tem como.

21 Qual é a sua maior preocupação: ter o cliente ou o funcionário satisfeito?

R. – Deus do céu, eu acho que é os dois, né? Por que nós estamos aqui em razão do cliente. O nosso emprego é em razão do cliente. Mas só que nós vamos ter cliente também se ele tiver satisfeito, né? Então eu acho que são as duas coisas. Eu acho que não tem como eu dizer que é mais importante eu ter o cliente satisfeito ou o gerente satisfeito. Mas eu acho que é o gerente satisfeito, viu? Por que? Se eu tiver o gerente satisfeito, automaticamente ele vai deixar o cliente satisfeito. Se eu tiver que escolher das duas, eu acho que as duas, elas se completam, mas se eu tiver que escolher, eu ia escolheria o gerente satisfeito. Por que automaticamente se o gerente estiver satisfeito ele vai atender muito bem, o cliente. Por que se eu tiver o cliente satisfeito e o gerente não estiver satisfeito, eu acho que vai ter um impasse na realidade ali.

22 (ordem alterada)

23 Você gostaria de ver esta entrevista escrita para aprovação antes de servir de base para a análise da monografia?

R. – Não. Está liberado, sem problema nenhum.

24 Muito obrigada pela entrevista, foi muito importante a sua contribuição.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 3

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GESTOR 3 (G3)

1. A entrevista pode ser gravada?

R. – Sim.

2. Função que ocupa e idade?

R. – Gerente geral, 38 anos.

3. Tempo de serviço na empresa, e no cargo?

R. – No cargo, 4 anos e na empresa, aí, 8 anos.

4. Já trabalhou em outras agências da mesma empresa ou em outros bancos?

R. – Sim. Nos dois casos.

5. Como funciona o setor de RH na sua agência?

R. – Na verdade todas as decisões de RH passam por mim, é o banco tem as normas dele e eu, por exemplo, numa entrevista, num pedido de emprego, eu verifico as normas e dou sequência na documentação do funcionário, é desta forma que eu faço.

6. Como os funcionários novos são contratados?

R. – É, eu recebo alguns currículos, outros eu peço indicação, e depois de avaliar o currículo eu faço as entrevistas, né? E depois das entrevistas eu chamo uma pessoa da regional para fazer uma segunda entrevista, isso também não é obrigatório, tá? É uma opção, é opcional. E depois é juntado a documentação e é mandado para o recursos humanos.

7. Situação hipotética 1: você precisa contratar um novo funcionário e ao analisar os currículos você descobre que dentre eles está o currículo de um amigo seu de infância e adolescência, que há muito você não vê. O currículo dele atende perfeitamente às necessidades de sua agência. Neste caso você, liga para ele, marca a entrevista e o contrata ou liga para todos e analisa todos os casos antes de decidir?

R. – Eu, se acontecesse um caso desses, eu, na verdade eu ia verificar se ele é uma pessoa produtiva, como assim? Se ele tem um bom histórico. Apesar de ser meu amigo. Mas eu chamaria sim, para entrevista, eu conversaria com ele, assim como conversaria com os outros também. Sim, eu conversaria com o meu amigo, só que eu ia verificar se ele é produtivo ou não. Se ele tem esse histórico de produtividade, se não, não adianta, daí eu posso me incomodar, né? Lá na frente.

7.1 Se ele tiver esse histórico de produtividade e os demais candidatos também, você dá preferência a ele, por ser seu amigo?

R. – Eu daria preferência sim. Por que eu o conheço e o outro estranho eu não conheço, né?

8. Situação hipotética 2: seu gerente de vendas é um gênio. Fecha miraculosos contratos, consegue convencer os clientes a fazer negócios ótimos ao banco, mas todos os dias chega 1 hora atrasado ou sai 1 hora mais cedo. Embora ele consiga cumprir todos os compromissos marcados para o dia você: chama ele para conversar, adverte-o verbalmente, ou por escrito, ou ignora e tolera suas chegadas tardias e saídas antecipadas por conta do sucesso de suas vendas.

R. – É. Isso às vezes até acontece, na verdade, na prática, mas, como é que eu procuro tratar isso, por que é o seguinte, se você deixa uma vez, vá lá, mas se você, se isso começa a ser rotina, pode influenciar outros gerentes, né? Então o que que eu faço; de uma forma não, não punitiva, eu tento conversar numa boa com esse gerente aí, para que ele, procure evitar esse tipo de, de situação, por que dá mau exemplo pros outros, mas, realmente; quando o gerente é mais produtivo, ele acaba, acho que é até natural, ele ficar mais relaxado e a gente acabar confiando tanto que a gente relaxa também, esse tipo de situação. Mas, eu chamaria ele para conversar, é para que ele não desse mau exemplo aos outros gerentes. Nesse sentido, mas, uma conversa bem tranquila, bem normal.

8.1 Tem alguma lei, regulamento no banco que estabeleça um limite de horas de trabalho para cada colaborador?

R. – O horário é 8 horas por dia e o gerente não tem cartão ponto, né? Ele não bate ponto, mas ele tem que fazer 1 hora ou 1 hora e meia de almoço e 8 horas de trabalho por dia. Agora, é comum a gente estabelecer um horário para chegar na agência. Tipo 8 e meia, tem que estar todo mundo lá e às 17 ou 17 e trinta tem que ir todo mundo embora.

9. Situação hipotética 3: um funcionário pede para sair 1 hora mais cedo para comparar um presente para o filho que está de aniversário. Você: libera, ele nunca sai cedo, é só um dia. Não libera, se abrir exceção para um, deve abrir a todos. Negocia a reposição do horário. Deixa ele sair mas pede para não comentar, não se opõe, como funciona isso?

R. – Assim ó. O gerente, como o gerente é uma pessoa que ele tem trabalho interno, mas tem trabalho externo, por exemplo, prospecção de novos clientes, visitas a clientes, eu tem que confiar nesse gerente, para ele fazer o trabalho dele externamente, eu não vou estar com uma, é vigiando ele 24 horas por dia, então, se ele me pede para sair para comparar um remédio, para fazer alguma coisa particular, eu autorizo sim, e não peço reposição, por que é uma coisa de confiança, né, quer dizer, se ele for sair, no horário de trabalho, é para ir num cliente e já usa, acho que daí pior é a mentira, então é melhor que ele me diga ó, vou sair, vou lá visitar minha mãe que está doente, no hospital e já volto, ou vou na farmácia, eu prefiro só que me comunique. Eu trabalho assim, por que daí eu sei onde que o gerente está, quanto tempo ele vai levar. Agora, se isso começa a virar uma rotina, aí isso pode atingir o trabalho dele, o rendimento dele. Então quer dizer, ele foge do foco. Aí eu chamo a atenção dele, por que daí ele tem que trabalhar as 8 horas e resolver o problema particular dele à noite, ou mais cedo, ou no horário de almoço. Mas, se é um caso esporádico não tem problema, não.

9.1 Algum dos seus gerentes já chegou para você e pediu um abono salarial?

R. – Em, é assim, já aconteceu, mas a maioria é indireto. Quer dizer, é muito comum os bancos fazerem uma entrevista, outros bancos, né? A concorrência, chamar o gerente e aí o gerente recebe uma possibilidade de aumento de outro banco, e vem negociar comigo. Isso acontece muito. Agora, vim pedir é bem, acontece, mas é mais raro. Ta? Eu procuro me antecipar, conversando com o gerente, vendo mais ou menos o que o salário do mercado está oferecendo, coloco aí, também vai do resultado que esse gerente está me dando, se esse gerente está indo bem, está crescendo dentro do banco eu procuro fazer uma ação antecipada, né? Eu já aumento o salário dele antes.

10. (ordem alterada)

11. Situação hipotética 4: tem um de seus gerentes que vive batendo de frente com você; geralmente apresenta argumentos bons contra suas ideias e o setor dele sempre

consegue alcançar e às vezes até superar as expectativas estabelecidas para a agência.

Você sugere que ele receba um abono ou espera que ele venha pedir?

R. – É lógico que ninguém gosta de ser contrariado, né, mas, ainda mais quando você tem uma posição de chefe, diretor, ou gerente geral, é você cria uma certa, é psicológico, eu acho que você cria uma certa barreira, né? Com esse funcionário. Mas daí, hoje em dia o banco está tão colocado em resultado que também tem uma impessoalidade nesse outro ponto. Quer dizer, se a pessoa é bem produtiva, e ela tem as ideias, e as ideias tem algum valor, eu até vou pedir um aumento para ele. Agora, se são ideias mirabolantes, ou coisas fantasiosas e daí a pessoa não é produtiva, aí também eu não peço. Mas nesse caso específico, se ele é produtivo, e eu peço, se ele é contra as minhas ideias eu vou analisar com mais cuidado, tá? Isso eu não posso te afirmar que eu ia pedir sim aumento, eu ia ver se essas ideias são importantes ou não, mas, eu não posso dizer que ia pedir aumento de imediato não.

10. Como é a progressão funcional na empresa? Como e por que o funcionário é promovido?

R. – O funcionário é promovido hoje por, pelo resultado que a agência, hoje o funcionário é medido pelo resultado da agência. Mas, se o funcionário, ele tem produtos, cada gerente tem que fazer venda de produtos, abertura de contas, e tem um outro lado, que é esse lado que a gente falou na outra pergunta de relacionamento interno, é características pessoais de liderança, né? De rapidez na entrega, então a gente analisa se a pessoa é, tem potencial de liderança, perante ao grupo, se essa pessoa, eu analiso dessa forma, né? Se a pessoa tem liderança perante ao grupo, se segue as minhas ideias, né? E se tem uma conduta com o cliente, uma boa conduta com o cliente, ele não fica inventando ou fazendo coisas que não resolvem, né? Trazendo problema, ao invés de trazer resultado e tem uma, principalmente, uma rápida entrega. Eu acho que aquele gerente que consegue se adaptar rápido a mudanças, por que o banco muda todo dia. O banco de manhã quer capitalização, à tarde quer previdência, noutro dia já quer poupança, noutro dia quer CDB, então o gerente que não fica preso a correntes, que consegue se livrar disso rapidamente, ele, esse gerente tem mais capac. possibilidade de ser promovido. Entendeu? Agora aquele que fica preso às coisas, ah! Fica criando resistência, ou achando mil desculpas para não fazer, esse aí vai ficando para trás.

11. (ordem alterada)

12. Então, diante do que você disse se pode afirmar que há metas por agência?

R. – É as metas são por agência. Na verdade, o gerente tem uma carteira de clientes que gera um resultado, mas hoje é medido não individual, é medido pelo resultado da agência. O banco vai implantar um resultado individual, mas ainda não conseguiu. O ideal, que os bancos procuram fazer é ter os dois, o resultado da agência que é o grupo, né? A equipe. E o resultado, individual. Mas, até hoje, eu já trabalhei em 2 bancos, e pelo que eu conheço do mercado aí, não tem um banco ainda que faça os dois sistemas. Eu não sei o porquê que não funciona, mas, uns é individual, e outros é, o nosso é dentro da agência.

13. Quanto tempo de cargo seus subordinados têm? Existe algum controle sobre a troca de funcionários em sua unidade? Por exemplo, como índices de rotatividade?

R. – É, eu procuro fazer uma, eu aprendi isso na primeira gestão, na primeira agência, que é bom você ter uma heterogeneidade, ou seja, ter pessoas de vários, é vários níveis. Então eu tenho gerente júnior e tenho gerente sênior, dentro da agência, então. O que que é de tempo de casa. Tem gerente aí com 3 anos de casa, que foi promovido, tem gerente

promovido em menos de um ano, esse chama-se júnior, mas eu tenho gerente com 25 anos de banco, entre outros bancos, né? Então a minha agência é bem heterogênea. Eu acredito que o banco também como um todo é assim. É bem heterogêneo, tem gente com 15, 20 anos, 3 anos, 1 ano. Muda muito, também, tem muita gente que está sendo promovido.

13.1 E você considera que há falta de mão-de-obra neste setor?

R. – Há falta de mão-de-obra. Tem um problema sério. Nenhum banco forma gerente. O gerente ele vai se destacando. Ele é um caixa que se destaca, ele vai para comercial, ele é um sub-gerente que se destaca, não existe uma formação, ah, o banco instituiu um programa de formação para gerentes. Não existe. É um funcionário que vem bem da área operacional, por exemplo, que a gente chama, por que o banco divide em área comercial e área operacional. A área operacional são os caixas, a retaguarda do banco né? E tesoureiro. Então, se o funcionário lá trás vai bem e tem um tino para vendas, no fim ninguém, e ele vai bem nas vendas, a gente puxa ele para área comercial. E quando ele tem essa vontade também, olha, deixa claro, né? Se ele fala que quer ir para área comercial, daí a gente dá uma analisada, porque se a pessoa já tem vontade de ir, a gente ainda acredita, e dá uma oportunidade. Mas hoje o banco não tem uma formação, a não ser os programas de *treinee*, né? Mas, que seria as pessoas que saem do nível universitário e já vão direto para o quadro gerencial. Só que aí sofre um problema sério, eu já escutei muito que esses gerentes, que vem do nível universitário, pela falta de bagagem na área bancária, que ele sai da universidade e vai ser gerente, ele não consegue ser um bom gerente. Por que ele não tem visão de como funciona o banco, então, para ser gerente tem que ter um tempo de banco. Senão, não vai bem.

14 Quando um funcionário seu pede demissão, qual tem sido o motivo mais frequente? Você perdeu funcionários recentemente?

R. – Perdi o ano passado, perdi, a minha agência é pequena, mas perdi 2 gerentes o ano passado. Não, perdi um gerente ano passado, e um gerente eu perdi esse ano. Por que isso, ta? Concorrência. A concorrência. Como eu falei o banco não forma gerentes, mas ele busca no mercado outros gerentes, então ele oferece um salário maior, e é principalmente por questão salarial. Então eles dobram o salário, aumentam o salário e o gerente vai trabalhar em outro banco.

14.1 E não tem como negociar?

R. – É por que é assim oh! É o banco tem uma, o banco é muito grande, então tem pessoas, que como eu falei, que querem vir para área comercial, então o banco pensa assim, o funcionário ganha 3 mil, por exemplo, o outro banco oferece 6 mil, então é um aumento muito grande para o banco onerar a folha de pagamento. Então o que que o banco faz, então deixa ir, o banco libera esse funcionário. Libera não, deixa ele pedir demissão e daí a gente promove outra pessoa e mantêm o nível salarial, quer dizer de 3, 3 e quinhentos, dois e pouco, é, dependendo do salário que a pessoa vem também, ta? Mas, essa questão a gente perde gerente por causa do salário, não tem muito o que fazer, não. Até uns 10, 20% a gente consegue, mais não.

14.2 É bastante engessado esse negócio de salário no banco?

R. – É bastante engessado por que o banco tem um teto, como eu falei, o banco não vai tirar um gerente que ganha 3 mil e pagar 6 mil. Se ele fizer isso onera muito a folha, então, para minha agência também vai onerar, por que fica caro, então, agora se o funcionário ganha 3 mil, e ele, o outro banco ofereceu 4, aí a diferença é pequena, é mil reais, né? Daí a gente consegue até chegar nisso aí, 20%, mas o banco tem uma coisa

chamada *grade* que é uma classificação do gerente que gera um resultado dentro de um PPR, vamos dizer assim, (Programa de Remuneração Variável) quanto maior o *grade* dele, mais remuneração variada ele ganha. Então, eu consigo mexer no salário e no *grade*. Só. Isso que eu consigo.

- 15 Se você já trabalhou em outros bancos pode dizer se há muita diferença entre os regulamentos e políticas? Se há, em que aspectos?

R. – Olha, eles são parecidos. É! Sistema de recursos humanos é parecido, é, tem metas, é como eu falei, têm bancos, tem um que eu trabalhei que é individual, têm outros que é por, o resultado é pela agência. Mas, são parecidos. Não foge muito. Os bancos, eu acredito que, não só o que eu trabalho hoje, mas os outros bancos seguem mais ou menos uma, uma mesma metodologia. De contratação, metodologia de aumento já é diferente. Tem banco que já tem uma política de cargos e salários um pouco mais efetiva, né? Mas, no que eu trabalhei anterior, era muito parecido com esse.

- 16 Situação hipotética 5: um de seus gerentes não consegue atingir a meta estabelecida para o setor por diversos meses consecutivos. Mas, vocês são grandes amigos, visitam-se nos fins de semana e ele dá muito apoio a você quando precisa, como por exemplo, fica depois do horário ajudando você a fechar relatórios *etc.* Todos da agência gostam muito dele, inclusive os clientes. Você informaria a matriz sobre o baixo rendimento do indivíduo? Por quê?

R. – Olha, falar que um gerente, uma pessoa que está mais próxima de você, um parceiro, você não vai dar uma atenção diferenciada, é mentira. Acho que, é natural. Uma pessoa que goste de você, que gosta de ficar junto, que os clientes gostam, você vai sim acabar gostando também, então, por que o banco não é só números. São, na verdade, são pessoas, né? É uma outra pessoa, e é ruim quando, por exemplo um churrasco. Você faz um churrasco, uma coisa, uma festa e o pessoal não comparece, né? Quer dizer, trabalha contigo 8 horas por dia, tu convida e não vai e esse sempre está pronto. Agora, em relação à produtividade eu conversaria com ele, não informaria a matriz, por que se ele é uma boa pessoa, eu teria que tentar descobrir por que ele não está produzindo. Se os clientes gostam dele, todo mundo gosta dele e ele está no cargo é por que ele já fez por merecer. Então, eu chamaria numa boa também, eu conversaria em particular com ele, de forma particular para ver onde eu poderia ajudar ele. E eu ia explicar para ele que é importante, o comportamento dele é nota 10, mas nem só de comportamento o banco vive, o banco vive de resultados. Então eu ia chamar ele para conversar, sim.

- 16.1 Tem algum treinamento que o banco oferece? Se você identificou que ele não está se saindo bem por que ele não está conseguindo vender um determinado produto, por exemplo. Você tem alguma forma de oferecer treinamento?

R. – Tem um treinamento na internet, com vários cursos, eu posso indicar os cursos para ele fazer. Então, se ele precisa um treinamento de previdência, ele pode fazer o curso de previdência. E o banco também tem pessoas que são suporte, né? Então, o banco tem, eu chamo uma pessoa da área de seguros, para dar treinamento de seguro, eu chamo uma pessoa da área de consórcio, para dar treinamento na área de consórcio. Então, o banco, esse apoio é muito bom. Tem na internet e tem pessoas que nos auxiliam aí, é nessa parte de treinamento, né? Tem alguma dúvida que ele tenha no produto, também tem um *call center* que ele pode telefonar e tirar as dúvidas. O banco tem.

- 17 (ordem alterada)

- 18 Seu grupo conseguiu atingir aquilo que você considera um bom desempenho para sua unidade, no primeiro semestre deste ano? E, comparando com outras unidades, como foi o ano de 2007?

R. – Sim, em todos os produtos. E em 2007 a gente também conseguiu também fazer todos os produtos, e o resultado líquido e bruto também. Foi excelente.

- 18.1 Comparando esta agência com as outras desta cidade e deste banco, como você avaliaria sua agência em desempenho? Quais os critérios que você utiliza para compará-las?

R. – Comparativamente sim! É até por que esta agência tinha um histórico um pouco complicado, ia ser fechada, o banco resolveu não fechar. Então ela veio numa evolução muito rápida de 2006, 2007 e 2008. Mas ela está passando por uma consolidação de resultados. Mas, comparativamente ela foi melhor.

- 19 Algumas empresas têm um nicho específico de mercado. Você diria que a sua agência tem um nicho de mercado característico?

R. – É. É que o banco passou por uma transição, essa minha agência era de um outro banco que foi comprada pelo banco atual, então, e eu era funcionário desse outro banco que foi comprado, foi incorporado. Realmente a gente trabalhava com médias e grandes empresas, que não é o foco específico desse banco. Então ela tinha assim um histórico, ainda tem, por que eu e os outros gerentes, a gente ainda trás um pouco desse histórico de trabalhar com médias e grandes empresas, que não é bem o foco desse banco agora. Então tem um nicho sim, desse tipo de empresas, né?

- 20 Você acredita que seguir rigorosamente as normas do banco, as normas que vem de cima, literalmente, pode dar mais resultados para agência ou você acha que isso depende da interpretação do gestor, que de repente você não concordando ou abrindo mão de seguir essa norma consegue um resultado melhor?

R. – Olha! É assim, eu, a área comercial ela não é muito, ela pode ser engessada. Quando as normas do banco engessam a possibilidade de negócio, aí você fica preso e não consegue dar o resultado. Então, o que eu quero dizer com isso, as normas têm que ser flexíveis. Se elas são muito rígidas você não consegue atingir os resultados da forma que você poderia atingir. Então, se as normas são mais flexíveis, e isso por exemplo, uma pessoa que autoriza a fazer alguma coisa que vai contra as normas no primeiro momento, você ganha em velocidade e resultado. Não estou dizendo fazer a coisa errada. Por isso eu acho importante ter as normas, por que as normas te dão um norte para você não fazer as coisas erradas, por que, como eu falei, o banco é muito grande, e pode ser que para mim seja errado, uma pessoa lá no Nordeste ache que é certo também. O banco tem uma questão de interpretação. Mas, se o banco tem uma pessoa que você pode recorrer, que tem poder, eu acho que isso é importante, pessoas que possam decidir também. Para dizer, ah! Não dá, não dá e pronto! Por que na outra ponta tem o cliente, né? Então às vezes a velocidade que o cliente quer, na verdade sempre o cliente quer uma velocidade rápida e se você está engessado nas normas, aí fica complicado.

- 21 (ordem alterada)

- 22 Em que porcentagem você diria que cumpre as normas?

R. – Eu acho que uns 80%.

- 22.1 Mas dentro destes 20% que não estão dentro das normas, você tem autorização de alguém para descumprir as normas?

R. – É. Esses 20% vai, eu vou por um outro caminho, né? Que é pedir autorização para o regional, para o diretor do banco ou, ou buscar um diálogo com a área específica, né? Por exemplo, a área operacional, é uma área que segue, que você tem que levar toda a documentação, correta. Às vezes você, o cliente, por exemplo, um caso, o cliente não te trouxe um comprovante, o faturamento dessa semana, está viajando vai trazer só na semana que vem, você não vai parar um processo todo porque daqui 3 dias ele vai trazer, então, eu digo dessa forma, o certo seria não fazer, mas dois, três dias, né? Essa flexibilidade eu negociei com a área operacional e nunca tive problemas.

21. Qual é a maior preocupação para você, gestor: ter o cliente ou o funcionário satisfeito?

R. – Eu acho que se o funcionário, eu acho que primeiro tem que fazer as coisas dentro de casa. Na minha opinião, se o funcionário está satisfeito, trabalha feliz e tem um bom ambiente de trabalho, eu acho que repercute com o cliente. Se o funcionário é infeliz e ele, ele não trabalha num ambiente bom, ele também vai estourar lá com o cliente. Então, quer dizer, o cliente entra na agência, tem um funcionário que não sorri, não diz bom dia, não diz boa tarde, ele pode estar ali, ele até diz bom dia, mas com cara fechada, o cliente vai embora, não adianta! Então eu acho que primeiro é o funcionário. Depois, se o funcionário estiver bem, consequentemente o cliente vai estar bem.

17. Há algum regulamento do banco que prevê reuniões com os seus colaboradores?

R. – O banco tem um sistema, por exemplo, chamado projeto, não sei se eu posso falar, mas o banco tem um projeto de vendas, que obriga a gente fazer uma reunião toda segunda-feira, de vendas, né? E estratégia. Às 8 e meia da manhã, isso na agência, depois a gente faz uma reunião com a regional, com os outros gerentes e troca ideias, e aí é feito uma programação do que o banco quer para aquela semana. Aí na sexta-feira é feito uma reunião de fechamento com os gerentes, e aí, na agência, depois é feito uma reunião com a regional, para ver se foi atingido ou não o objetivo que foi esperado para aquela semana. Mas, sim, é obrigatório fazer essa reunião.

17.1 E na sua gestão, essa reunião é religiosamente cumprida?

R. – Toda segunda-feira a gente tem reunião e toda sexta-feira, sim, religiosamente.

25. (questão complemento): Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre o funcionamento do sistema bancário que pudesse contribuir para esta entrevista?

R. – Bem, eu acho que dois pontos aí que eu falei, um é a falta de formação de pessoas, né? Os bancos deveriam trabalhar em buscar destaques dentro da própria organização, para não precisar fazer essa busca por outros gerentes aí, em outros bancos, né? Isso atrapalha, quer dizer, quando a pessoa está pronta ela acaba saindo e todo o investimento que o banco fez nessa pessoa, ela vai por água abaixo, então o banco devia formar mais as pessoas, né? E eu acho também, que respeitar mais os funcionários, né? Por que há a individualidade de cada um, e essa individualidade sendo respeitada é vai formar um grupo, e aí esse grupo vai ser mais produtivo. Acho que é isso aí.

23 Você gostaria de ver esta entrevista escrita e aprová-la antes de ser publicada como base para a análise da monografia?

R. – Não.

24 Muito obrigada pela entrevista, foi muito importante a sua contribuição.

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARO PARTICIPANTE COLABORADOR

Estou terminando meu mestrado em Administração pela FURB e gostaria de sua ajuda para conseguir completar o último requisito: terminar minha dissertação! Para que eu consiga isto necessito que você responda as questões abaixo enumeradas com a maior sinceridade possível. Não existem respostas corretas nem incorretas, somente quero levantar informações para futuramente propor estratégias administrativas para melhoria de nossa unidade/organização e, se possível, até do setor bancário. Saliento que os dados colhidos possuem caráter sigiloso e que, nem você, nem a agência e o banco serão identificados. Solicito apenas que você responda as questões de acordo com sua realidade, com aquilo que acontece no seu dia-a-dia. Por favor, não deixe de responder nenhuma delas, todas as informações são importantes para o término de meu trabalho. Assinale a alternativa que melhor expressa sua opinião em cada uma das opções citadas. Solicito que suas respostas sejam enviadas o mais breve possível para uma das agências de Blumenau.

Obrigado por sua contribuição e disposição em responder ao questionário! É por meio de sua ajuda que conseguirei finalizar esta última etapa de meu curso.

Um forte abraço,

Jean Carlos de Oliveira João (mestrando)

Maiores informações sobre o projeto: jeanjoabanking@yahoo.com.br / 9191-0133

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

A) Dados gerais

A.1) Área de atuação na agência:

Comercial Operacional

A.2) Tempo de serviço na agência:

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

A.3) Tempo de serviço no cargo:

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

1) Seleção e contratação

Descreverei algumas situações hipotéticas e gostaria que você assinalasse a opção que considera mais próxima daquilo que você verifica como sendo uma atitude ou comportamento usual do principal gestor de sua unidade. Poderá ocorrer, algumas vezes, de você nunca ter observado algo parecido, mas com base em sua percepção assinale a alternativa que você acredita que seria o exemplo do comportamento deste gestor.

1.a) Seu gestor precisa contratar um novo funcionário e entre os candidatos está o currículo de um velho amigo de infância e adolescência, que há muito ele não vê. O currículo atende perfeitamente às necessidades da agência. Neste caso você diria que seu superior:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1.a.1) Daria preferência ao colega descartando os outros candidatos.					
1.a.2) Analisaria todos os currículos, mas contrataria o colega.					
1.a.3) Analisaria todos os currículos e daria o cargo àquele que, independente de ser seu amigo, tivesse melhores condições de assumir a função.					

1.b) Quando o gestor de sua agência necessita contratar alguém ele:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1.b.1) Para todas as contratações, independente do cargo a ser ocupado, o gestor utiliza o currículo como principal documento de análise do candidato.					
1.b.2) Prefere ter referências sobre a seriedade profissional, o desempenho, a formação, experiência e quadro de clientes do candidato.					
1.b.3) Analisa o currículo, as referências e todas as informações que estão disponíveis sobre o candidato.					
1.b.4) Pede conselho a colegas para indicar candidatos ao cargo e prefere contratar pessoas que foram indicados por colegas seus.					

1.c) O quadro funcional da agência, nos últimos 2 anos:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1.c.1) Permaneceu o mesmo					
1.c.2) Houve troca de até 20% do pessoal					
1.c.3) Houve troca de até 50% do pessoal					
1.c.4) Houve troca de até 70% do pessoal					
1.c.5) A agência praticamente trocou todos os funcionários					

2) Progressão funcional e salarial

2.a) As promoções de funcionários (cargos ou salários), nos últimos 2 anos:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
2.a.1) O funcionário com um bom/alto desempenho foi promovido de cargo ou recebeu alguma ação salarial oferecida/proposta pelo gestor.					
2.a.2) O gestor ofereceu um dia de folga como premiação ao desempenho do colaborador.					

Continua...

Continuação...

2.a.3) Seu gestor surpreendeu a todos com um abono salarial ou mérito quando atingiram as metas estabelecidas, beneficiando toda a agência.					
2.a.4) Você e seus colegas precisam pedir aumento salarial se quiserem ou se acham que merecem.					

2.b) Para seu gestor:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
2.b.1) A satisfação/felicidade do colaborador é mais importante do que a satisfação/felicidade do cliente.					
2.b.2) O cliente é priorizado e o colaborador é colocado em segundo plano.					
2.b.3) Se o colaborador está satisfeito/feliz o cliente também estará.					
2.b.4) Se o cliente está feliz o colaborador também deve estar, afinal, seu salário depende do cliente.					

2.c) As ideias contrárias às ideias de seu gestor:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
2.c.1) São sempre ouvidas e consideradas por ele, de forma respeitosa e profissional.					
2.c.2) Ele ouve, mas deixa claro quem está no comando.					
2.c.3) Quando o colaborador tem razão o gestor admite e o elogia diante da equipe.					
2.c.4) O gestor se preocupa com cada um de seus funcionários e conversa abertamente sobre qualquer problema pessoal ou funcional, ouvindo, inclusive, as críticas sem rancor.					

3) Punições e sanções

3.a) Um funcionário pede para sair mais cedo para comprar um presente de aniversário para o filho. Seu gestor:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
3.a.1) Permite a saída sem restrições.					
3.a.2) Negocia a reposição de horário.					
3.a.3) Não permite.					
3.a.4) Permite se este funcionário não pede para sair com frequência.					
3.a.5) Permite somente a um grupo diferenciado.					

3.b) Um colaborador/gerente da agência, que atinge e frequentemente supera as metas estabelecidas; todo dia chega 1 hora atrasado ou sai 1 hora mais cedo. Embora cumpra todos os compromissos marcados para o dia, seu gestor:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
3.b.1) Chama-o para conversar e adverte-o verbalmente ou por escrito.					
3.b.2) Ignora os atrasos, afinal poucos colaboradores trazem tantos lucros à agência.					
3.b.3) Ignora as chegadas tardias e saídas antecipadas, afinal todos têm autonomia e responsabilidades na agência, desde que cumpram suas obrigações.					
3.b.4) Há autonomia, liberdade profissional sobre o horário de trabalho para todos.					
3.b.5) Ao dar autonomia ao colaborador para administrar horários, o gestor tem maior possibilidade de obter resultados positivos na agência e maior empenho de seus colaboradores.					

3.c) Quando um colaborador não atinge a meta/rendimento que dele é esperado o gestor:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
3.c.1) Marca reuniões frequentes e até diárias com este colaborador na tentativa de ajudá-lo.					
3.c.2) O banco/agência investe na formação deste colaborador através de cursos, treinamentos, simpósios <i>etc.</i> para ajudá-lo a superar as dificuldades.					
3.c.3) O gestor chama o colaborador para conversar e lhe dá conselhos, mas não faz muitos esforços para ajudá-lo a superar as dificuldades.					
3.c.4) O gestor sugere consultas e treinamentos e faz reuniões com o grupo para que todos ajudem o colaborador a superar as dificuldades.					

3.d) Quando o gestor demite ou transfere alguém desta agência:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
3.d.1) Ele é sempre justo e todos sabem de antemão que isto irá acontecer, inclusive o funcionário transferido/demitido e conhecem os motivos.					
3.d.2) Ele sempre dá um jeito de mandar as pessoas que ele não gosta para outras agências e forma o "time" dele.					
3.d.3) Não houve demissões e transferências por falta de compatibilidade de "time" nesta agência nos últimos dois anos.					
3.d.4) As demissões e transferências só ocorreram por motivos de extrema necessidade, como mudança de ramo ou melhoria de salário/promoção.					

4) Produtividade

4.a) Nesta agência há metas estabelecidas:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
4.a.1) Para cada setor (número de vendas, produtos ou clientes).					
4.a.2) Para cada agência em período semestral.					
4.a.3) Para cada agência em período anual.					
4.a.4) Todas as agências deste município têm uma meta conjunta.					

4.b) O faturamento desta agência:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
4.b.1) Atingiu/superou as expectativas previstas para o faturamento no primeiro semestre de 2008.					
4.b.2) Atingiu/superou as expectativas previstas para o faturamento do ano de 2007.					
4.b.3) Não atingiu as expectativas esperadas durante o primeiro semestre de 2008.					
4.b.4) Não atingiu as expectativas propostas para o ano de 2007.					

4.c) Você tem informações sobre o rendimento/progressão dos negócios de sua agência:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
4.c.1) Através do seu gestor.					
4.c.2) Nas reuniões da empresa.					
4.c.3) Nos encontros informais, como jantares, cafezinhos <i>etc.</i>					
4.c.4) Por meio da internet.					

ANEXO A – POLÍTICAS DE RH DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

ANEXO A – POLÍTICAS DE RH DO BANCO COMERCIAL PESQUISADO

A) BENEFÍCIOS

A missão da área de benefícios, saúde e segurança de trabalho é: "desenvolver e implantar programas e políticas de benefícios e promoção à saúde e segurança, que venham atender às expectativas dos funcionários, que esteja alinhado com a estratégia de negócios da empresa e tendência de mercado, estabelecendo relação de parceria com os clientes e um diferencial frente ao mercado competidor". Estas ações vão diretamente ao encontro da missão de DDH, na medida em que promovem "condições necessárias ao desenvolvimento e ampliação do nível de consciência do indivíduo em seus vários papéis (...) gerando satisfação de pessoas e resultados sustentáveis".

A área é responsável pela competitividade do pacote de benefícios e pelos programas de saúde e segurança do trabalho. Faz a gestão de políticas, processos e fornecedores de benefícios. Seja diretamente ou com a parceria de outras áreas da organização, assegura que os funcionários tenham acesso e possam utilizar adequadamente todo o pacote de benefícios e serviços oferecidos pela organização.

A.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

O pacote de benefícios oferecido pelas empresas tem um impacto direto na vida e na motivação das pessoas para o trabalho, pois ele pode fazer a diferença na contratação e na retenção dos profissionais. Além disso, promover e preservar a integridade física dos funcionários, muito mais do que a adequação à legislação trabalhista, é responsabilidade de uma organização que busca resultados sustentáveis e quer contribuir para uma sociedade melhor.

A área de saúde ocupacional atua na detecção de fatores e na adoção de medidas que possam interferir na saúde, como por exemplo, as doenças ocupacionais decorrentes da exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais, ergonômicos ou de acidentes.

A.1.1 Benefícios legais e da convenção coletiva

Esses benefícios são exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos. Alguns são pagos pela empresa, outros são pagos pelos órgãos previdenciários. São eles: ausências legais e faltas e abono de falta do estudante; auxílio refeição e alimentação; auxílio – babá / creche; auxílio – funeral; complementação auxílio-doença/acidente de trabalho; férias; licença – maternidade; requalificação/qualificação profissional.

A.1.2 Benefícios por liberalidade

O programa de benefícios por liberalidade (optativos) procura atender às necessidades dos nossos funcionários, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e segura.

São benefícios por liberalidade: ajuda social extraordinária; assistência médica; assistência odontológica; automóveis e reembolso de combustível; concessão de aparelho

celular; desconto em farmácias; empréstimos com taxas diferenciadas; estacionamento de veículos; programa de apoio pessoal especializado; programa de apoio à amamentação; seguro de vida em grupo.

1 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO

Ser referência para o cliente interno como uma área de atração e de seleção de talentos; identificar e capacitar os melhores fornecedores por região/ segmento de forma a garantir a qualidade da entrega dos serviços de recrutamento e seleção (R&S) nas áreas atendidas; atuar de forma estratégica construindo parcerias com outras áreas de DH, no planejamento dos projetos e demandas que tenham impacto na área de R&S.

Atuar de forma consultiva junto às áreas de negócio, mostrando os impactos da decisão de contratação, sendo tão estratégico do ponto de vista de seleção, que consigamos trazer os profissionais mais adequados e em sinergia com a necessidade atual e futura das áreas, visando atingir os objetivos da organização por meio das melhores ferramentas existentes no mercado.

Nossos produtos e serviços são divididos em 7 blocos: divisão de atendimento de áreas; recrutamento interno; recrutamento externo; mapeamento; *assessment*; *outplacement*; melhores fornecedores de recrutamento e seleção; pesquisa de satisfação de clientes.

1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

- Fortalecer a cultura de desenvolvimento de carreira, por meio do melhor aproveitamento dos **potenciais** internos à organização.
- Identificar e selecionar profissionais qualificados, que já atuem na empresa e estejam alinhados à cultura e aos valores da organização e apresentem interesse, perfil e potencial para atender às necessidades das vagas em aberto.
- Oferecer oportunidade de participação no processo seletivo a todos os funcionários efetivos e estagiários que atendam aos pré-requisitos divulgados no perfil da vaga.
- O recrutamento interno deverá ser a alternativa prioritária para o preenchimento de qualquer vaga, **inclusive vagas de grade 15 e acima**, desde que haja aprovação do gestor da área e que este tenha grade 18 e acima.
- As vagas de recrutamento interno serão divulgadas de acordo com a abrangência (regiões e/ou áreas) para onde o recrutamento será direcionado, cabendo ao gestor da área, em conjunto com DH seleção, a definição desta abrangência.
- A participação do **funcionário e/ou estagiário** deve ser estimulada pelo gestor como uma das alternativas de desenvolvimento de carreira.

1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O processo de recrutamento externo tem o objetivo de identificar profissionais qualificados no mercado, recrutar e selecionar os mais adequados ao perfil da organização e

da função a exercer o recrutamento externo de vagas corporativas e o recrutamento externo de rede de agências (rede comercial).

A responsabilidade pelo processo de recrutamento, seleção e admissão é do gestor, tanto para recrutamento interno quanto externo, que pode ter apoio do consultor de DH e outras áreas, inclusive a contratação de consultoria, dependendo do volume de vagas, do perfil do contratado ou se as vagas forem a pessoas com deficiência.

1.3 CRITÉRIOS DE CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

- **Escolaridade:**

Grades 1 a 6 – 2º grau completo, no mínimo.

Grades 7 a 10 – superior incompleto, no mínimo.

Grades 11 e acima: superior completo, no mínimo.

- **Parentesco:**

Não é permitido que parentes trabalhem na mesma diretoria executiva, com exceção da diretoria executiva comercial varejo e diretoria executiva de operações de rede, onde não é permitido que o parente trabalhe na mesma unidade (agência/PAB).

São considerados parentes para efeito desta norma: pai, mãe, filhos, irmãos, cunhados, cônjuge, padrasto/madrasta, enteados, companheiro(a), primos(as), tios(as), sogro(a), genros, noras, sobrinhos(as) e netos(as).

O gestor também não pode ter parentes em outras unidades que lhe sejam diretamente subordinadas. Ex.: o superintendente regional não pode ser parente de qualquer gerente geral das agências que lhe sejam subordinadas.

O PAB (Posto de Atendimento Bancário) é considerado extensão da agência a que está vinculado, portanto, é uma única unidade. As unidades vinculadas às agências, porém, com gestores próprios, tais como centrais operacionais, *call centers* são consideradas unidades distintas das agências.

- **Estagiários:**

Devem cumprir no mínimo 6 meses de estágio para que possam ser contratados/compreem o quadro de funcionários da organização.

- **Formalização do processo seletivo:**

Definir a estratégia de recrutamento do processo seletivo, no caso de vagas pontuais, como, por exemplo, substituição. Podem ser usadas as seguintes ferramentas: dinâmica de grupo; testes; entrevista na área requisitante.

- **Alçadas para contratação de funcionários**

A alçada para contratação de funcionários, para todos os *grades*, seja por aumento de quadro ou reposição de vaga é do diretor executivo.

2 REMUNERAÇÃO

Assegurar que as estratégias e programas de remuneração sejam implementados e alinhados com os objetivos da diretoria de desenvolvimento humano; prestando serviços estabelecidos nos programas e processos de remuneração, diferenciando-nos e sendo reconhecidos pela qualidade e superação das expectativas dos funcionários no tempo de resposta e cumprimento de acordos, por meio de uma equipe de profissionais que efetivamente contribui para os resultados do negócio.

A equipe de remuneração atua conforme as atividades abaixo relacionadas, ou seja, por produto, visando atender os diversos segmentos do banco em parceria com as demais áreas de DH Serviços.

Remuneração fixa: pesquisas salariais; movimentações salariais.

Remuneração variável: sistema de remuneração variável (SRV); excedente 130%; plano de participação dos resultados (PPR).

Programas de remuneração: incentivos de longo prazo (ILP); campanhas; orçamento.

2.1 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (SRV)

É uma ferramenta de gestão que tem como objetivo motivar, reconhecer e valorizar as equipes das agências e superintendências regionais.

Periodicidade de pagamento: mensal

Abrangência: rede de agências e superintendências regionais.

O SRV foi desenvolvido para dar suporte no cumprimento das estratégias de negócio e na superação dos objetivos estabelecidos para as superintendências regionais. O critério de apuração é coletivo e considera o resultado consolidado de uma agência ou Pab (código próprio). A partir do atingimento de 100% da meta de resultado, toda a equipe é elegível à premiação, que é diferenciada com base na senioridade das funções. O pagamento é mensal e transita em folha.

Conheça e aprenda a calcular o SRV - Sistema de Remuneração Variável, uma ferramenta de gestão que tem como objetivo motivar, reconhecer e valorizar as equipes. A idéia é a seguinte: quanto melhor for o resultado obtido, maior será a remuneração variável de cada um. O SRV foi desenvolvido para dar suporte ao cumprimento das estratégias de negócio e à superação de objetivos. Trata-se de um instrumento de gestão voltado exclusivamente para as superintendências regionais e Agências e Pabs do banco.

2.1.1 Excedente 130%

As agências, Pabs e superintendências regionais que cumprem mais de 130% do objetivo acumulado de MC em cada período de apuração (semestre) terão direito a 7% (agência e Pabs) e 1% (superintendência regionais) do valor excedente, a ser distribuído para todos os funcionários elegíveis. Esta premiação integra o PPR.

Periodicidade: semestral

Abrangência: funcionários de agências, PABs de cód. próprio e superintendências regionais.

2.1.2 Resultados

O PPR é um plano próprio de participação nos resultados, cujo objetivo é potencializar a remuneração dos funcionários do grupo por meio do reconhecimento da performance coletiva e individual (quando aplicável), baseado em critérios previamente estabelecidos. Mediante o não atingimento de metas, é garantido, no mínimo, o pagamento da PLR estabelecida na Convenção Coletiva de Trabalho. Este plano foi criado em conformidade com a Lei 10.101 (Lei que regula a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa). O papel de remuneração é analisar e processar o PPR do banco.

Periodicidade: o plano é anual com antecipação semestral.

Abrangência: 100% dos funcionários da organização

2.2 ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS

Todos os funcionários da organização, incluindo financiamentos, exceto os funcionários com jornada de 6 horas que têm o piso salarial definido em Convenção Coletiva de Trabalho (caixa, escriturário, portaria). Tem como objetivo dotar a organização de uma estrutura de cargos que reconheça e contemple a existência de diferentes funções. Visar o equilíbrio interno entre os cargos, a administração das posições de carreira e a competitividade com o mercado. Definir princípios para a administração salarial, visando tão somente orientar e subsidiar os gestores no processo decisório.

2.2.1 Cargos

Nomenclatura atribuída ao conjunto de atividades e responsabilidades desempenhadas por um funcionário dentro de uma área / organização. Ocorrem diante da necessidade identificada e solicitada criação de novos cargos e reavaliação.

A criação de novos cargos e a reavaliação dos atuais é realizada pela área de RH - remuneração, de acordo com as seguintes etapas: pelo gerente/consultor de RH que atende a área; levantamento de dados com a área; descrição de cargo (realizada pela área, com apoio de RH); análise e avaliação do cargo por meio do sistema Hay (avaliação do cargo com base nos fatores: conhecimento técnico/gerencial necessário, grau de complexidade exigida na solução de problemas e responsabilidade por resultados). O resultado da avaliação se configura em um total de pontos, cuja associação é feita a um *grade*.

2.2.2 *Grade*

Grade ou nível é a posição que um determinado cargo ocupa dentro da tabela salarial da organização, em função do resultado da avaliação. Cargos com perfis e dimensões equivalentes são agrupados no mesmo *grade*. Para cada *grade* está associado um valor mínimo e máximo de salário, denominado faixa salarial. São valores referenciais e informativos para a administração salarial, tendo em vista o desempenho diferenciado de cada empregado.

2.2.3 Salários

Na tabela referencial de salários com 27 níveis, cada nível é composto por uma faixa salarial com até 70% de amplitude e cinco zonas (1, 2, 3 = média, 4 e 5).

A evolução do salário de cada funcionário, dentro da faixa está associada ao seu potencial, maturidade, desempenho, estratégia de carreira e à dinâmica do mercado. Tem relação com o desempenho quantitativo (produtividade) e qualitativo (perfeição técnica) do seu trabalho.

Uma vez por ano, com base em pesquisa de mercado, é feita uma reavaliação das faixas salariais. As alterações salariais e/ou funcionais poderão ocorrer pelos seguintes motivos: convenção coletiva; promoção; mérito. A implementação da ação salarial de promoção e mérito está condicionada à disponibilidade de orçamento nos respectivos centros de custo.

2.2.4 Convenção coletiva

Aumento decorrente de negociação ou acordo/dissídio coletivo realizado em setembro.

2.2.5 Promoção

É a movimentação para uma posição imediatamente superior e reflete potencial de crescimento e maior amadurecimento do ocupante do cargo em seu campo profissional. É considerado o diferenciado desempenho quantitativo e qualitativo do seu trabalho, havendo a alteração do *grade*/nível e/ou ação de aumento salarial.

2.2.6 Mérito

É o aumento concedido dentro da faixa salarial de uma mesmo *grade*, a funcionários com diferenciado desempenho quantitativo e qualitativo do seu trabalho. As concessões de aumentos salariais devem levar sempre em consideração: a tabela salarial e o resultado da última avaliação de desempenho do funcionário. Funcionários com desempenho insatisfatório ou abaixo do padrão esperado (nota 1 ou 2) na avaliação não devem receber aumento: mérito ou promoção. O prazo mínimo entre aumentos é de: 6 meses para mérito e 12 meses para promoção.

Os cargos regidos por acordo coletivo: caixa, escriturário e de portaria têm reajustes por meio dos aumentos coletivos.

2.2.7 Controle de custo

Ações de mérito e promoção devem ocorrer de acordo com o orçamento de folha nominal estabelecido para cada área.

2.3 REMUNERAÇÃO FIXA

A remuneração é composta por uma ou mais verbas de acordo com o cargo ocupado, a jornada de trabalho, a categoria profissional, observando-se as regras definidas em Convenção Coletiva de Trabalho, firmada entre as representações dos empregados e empregadores.

Por exemplo, funcionários que desempenham a função de caixa recebem as verbas salariais denominadas “salário-base”, que remunera a jornada de trabalho e “gratificação de caixa”, que é uma verba específica para ocupantes dessa função definida na Convenção Coletiva de Trabalho dos Bancários.

Há funcionários da organização que recebem remuneração composta das verbas “salário-base” e “comissão de cargo” (verba definida em Convenção Coletiva de Trabalho para remunerar ocupantes de determinados cargos).

Pela legislação vigente, é obrigatório o desconto de Imposto de Renda e de parte da contribuição ao INSS da remuneração do empregado, se atingida a faixa de retenção, bem como é obrigatório o recolhimento do FGTS e de parte da contribuição ao INSS pelo Banco-empregador.

Outros descontos poderão ser efetuados de acordo com a aderência dos funcionários aos planos de benefícios oferecidos pelo banco (mais detalhes em benefícios).

O pagamento é realizado dia 25 de cada mês ou dia útil anterior, por meio de crédito em conta corrente. O demonstrativo de pagamento é disponibilizado de duas formas: papel (via malote) ou eletrônico (sistemas informação).

2.3.1 Guia do gestor

Criamos um espaço na internet que será, a partir de agora, um guia para você lidar com as informações e questionamentos do dia-a-dia na organização, relacionados a recursos humanos.

Acreditamos que esse espaço facilitará suas tomadas de decisões e o ajudará no entendimento e conhecimento sobre os diversos assuntos cuja administração é de sua responsabilidade no local de trabalho.

- Ausências legais e abonos de faltas
- Advertências e suspensões
- Canais de Comunicação
- Complementação Auxílio-Doença/Acidente de Trabalho
- Contribuição Assistencial/Sindical/Mensalidade Sindical
- Declarações e Carta Apresentação
- Explicações e Acompanhamento do Ponto Eletrônico
- Fundação
- InfoDH
- Normas de Parentesco na organização
- Pasta Funcional
- Reajuste Salarial por Convenção Coletiva de Trabalho
- Responsabilidades - Ponto Eletrônico
- Solicitação de 2ª Via de Documentos

3 ADVERTÊNCIAS E SUSPENSÕES

As medidas administrativas disciplinares são aplicadas com o objetivo de corrigir comportamentos irregulares dos funcionários da organização, atos de desobediência às normas, regulamentos e códigos de conduta. A penalidade poderá variar de admoestação verbal, advertência escrita, suspensão ou até demissão por justa causa, de acordo com a natureza e gravidade da transgressão.

As medidas administrativas devem ser registradas no sistema, inclusive para as admoestações verbais. O grau das medidas disciplinares deve levar em conta a gravidade da falha, o prejuízo causado à empresa, clientes ou demais funcionários, e o fato de ser ou não reincidente, bem como as penalidades vigentes aplicadas por outros motivos.

As penalidades são: admoestação verbal; advertência escrita; suspensão por 1 (um) dia; suspensão por 3 (três) dias.

O funcionário somente poderá receber até 4 (quatro) penalidades no período de 1 (um) ano. A quinta, obrigatoriamente, será a demissão. As penalidades prescrevem nos seguintes prazos: admoestação verbal – 1 (um) ano; demais – 2 (dois) anos.

O número máximo de penalidades e os motivos são os abaixo descritos, observada a gradatividade:

Admoestação verbal (máximo uma): descumprimento de normas; falta de supervisão/orientação; conduta inadequada.

Advertência escrita (máximo duas): descumprimento de normas; falta de supervisão/orientação; conduta inadequada.

Advertência escrita (máximo duas): descumprimento de normas; falta de supervisão/orientação; conduta inadequada; atendimento inadequado ao cliente.

O funcionário não poderá se inscrever/receber o benefício bolsa de graduação universitária se tiver tido qualquer tipo de penalidade nos últimos seis meses.

O funcionário não poderá ser promovido ou receber aumento de mérito se tiver recebido qualquer das penalidades nos prazos: admoestação verbal - últimos 90 dias; advertência por escrito/pena pecuniária/suspensão - últimos 180 dias.

Suspensão dos serviços sem remuneração (máximo uma): por 1 (um) dia; por 3 (três) dias.

Se o funcionário se recusar a receber ou assinar a carta, colher a assinatura de duas testemunhas, com identificação do nome e código do DH.

3.1 AUSÊNCIAS LEGAIS, FALTAS E ABONO DE FALTA DO ESTUDANTE

Destinado a todos os funcionários da organização. A diferença entre licença e falta abonada é fixada pelo critério do tempo de duração: até 15 dias: falta(s) abonada(s); mais de 15 dias: licença.

3.1.1 Faltas abonadas

Faltas abonadas são as faltas que não ultrapassam 15 dias de ausência, mas em que há uma justificativa satisfatória.

Em casos de licença médica de até 15 dias, o funcionário só será liberado mediante apresentação de atestado médico conveniado.

De acordo com o Parágrafo 2º, Art. 6º, da Lei 605, e Art. 12º, do Decreto 27.048, para o abono de faltas por motivo de doença, o atestado deverá ser emitido por: médico da empresa ou por ela designado e pago (Convênios de Assistência Médica). Não dispondo a empresa de médico, o atestado poderá ser processado por médico do INSS ou entidade conveniada ao INSS, por médico do Serviço Social da Indústria (SESI) ou Serviço Social do Comércio (SESC), por médico de repartição Federal, Estadual ou Municipal incumbida de assuntos de higiene e saúde (Posto de Saúde).

3.1.2 Ausências legais

- (quatro) dias úteis consecutivos para os casos de falecimento do cônjuge, familiares ascendentes (pai, mãe, avós, bisavós e irmãos) e descendentes (filhos e netos) ou pessoa que, comprovadamente, viva sob sua dependência econômica;
- 5 (cinco) dias úteis consecutivos, em virtude de casamento;
- 5 (cinco) dias consecutivos ao pai, nos casos de nascimento de filhos (mínimo de 3 dias úteis). Por liberalidade da organização, esse período também será concedido em casos de adoção;
- 1 (um) dia por ano para internação hospitalar por motivo de doença da esposa, filhos, pai ou mãe;
- 2 (dois) dias por ano para levar filhos ou dependentes menores de 14 anos ao médico, mediante comprovação em até 48 horas;
- comparecimento em juízo.

Conforme previsto em Lei: doação de sangue – 1 (um) dia por ano; alistamento eleitoral - por até 2 (dois) dias consecutivos; amamentação – 1 (uma) hora por dia até que a criança complete 6 (seis) meses.

3.1.3 Demissão - dispensa de funcionário

Evitar desligamentos em vésperas de feriados prolongados e fins de semana, em razão do prazo de homologação ser de 10 dias corridos. Verificar se o funcionário a ser dispensado goza de algum tipo de estabilidade (verificar manual. Se necessário, consultar o RH - operações.

Atentar que nas dispensas sem justa causa no período entre 60 e 30 dias, antes da data base do acordo coletivo, há incidência de 1 salário de indenização (Lei 7.238). No caso de bancários, todos os demitidos entre 3 de julho e 1 de agosto farão *jus* a essa indenização sobre a qual não incide INSS, FGTS e IR. Os dispensados entre 2 e 31 de agosto, computado o aviso prévio, farão *jus* as cláusulas do acordo que for firmado na data base de 01.09.

Não efetivar demissão de funcionários cujo movimento de férias já tiver sido gerado. Fazê-lo no retorno das férias. Programar a demissão de forma que o exame médico demissional seja feito na mesma data do desligamento. Agendar o exame médico sempre que o exame periódico tiver mais de 135 dias. Se o resultado do exame médico demissional for INAPTO, a demissão deve ser imediatamente cancelada, informando ao RH - operações.

Emitir carta de demissão. Emitir o seguro desemprego. Entregar a carta de dispensa ao funcionário colhendo o seu "de acordo" nas 3 vias. Atentar que, se houver recusa do funcionário em dar o seu "de acordo", solicitar que 2 outros funcionários testemunhem essa recusa por meio da seguinte declaração que deverá ser incluída na carta: "Testemunhamos a entrega do original desta carta ao seu destinatário, o qual se recusou a recebê-la. Data de assinatura". Colher o "de acordo" no termo de opção de assistência previsto no acordo coletivo e termo de ciência para continuidade na assistência médica e odontológica.

B) JORNADA DE TRABALHO E ASSINATURA DE PONTO

O gestor geral de serviços da agência é responsável pelo acompanhamento do registro do ponto eletrônico, das horas extras realizadas no mês por seus funcionários e das respectivas compensações, comprometendo-se a assegurar o correto registro das jornadas.

O sistema de ponto eletrônico exige, obrigatoriamente, a marcação do intervalo de almoço para os funcionários com jornada de trabalho diária de 8 horas. O intervalo não pode ser inferior a uma hora. Se o funcionário não registrar o intervalo, o sistema DH bloqueia a marcação da saída no final da jornada.

Ficam excluídos da marcação do ponto eletrônico os funcionários que: ocupem cargos gerenciais, de chefia, que possuam subordinados ou desempenhem outros cargos de confiança, enquadrados nos Artigo 62, Inciso II e 224, Parágrafo 2º, da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. Exemplo: gerentes gerais comerciais, gerentes de relacionamento e gerentes gerais de serviços. Também os funcionários que se ausentam com muita frequência para trabalhos externos, tais como prepostos, poderão ser isentos da marcação do ponto eletrônico.

Não é permitido a nenhum funcionário trabalhar mais que 2 horas além de sua jornada. As horas extras podem ser compensáveis ou não, conforme segue: horas extras não compensáveis - não são compensáveis as horas extras realizadas aos sábados, domingos, feriados e no horário noturno compreendido entre 22h e 6h, para bancários, e entre 22h e 5h, para as demais categorias. Essas horas extras, se realizadas, serão pagas em folha de pagamento com os respectivos adicionais. Horas compensáveis - são as demais horas realizadas de segunda à sexta-feira, não enquadradas no item acima. Das horas extras previstas neste item, 30% também não são compensáveis, devendo ser pagas com os respectivos adicionais. As 70% restantes são compensáveis e acrescidas de 50%. Caso não sejam compensadas, estas horas serão pagas como horas extras na folha de pagamento do mês seguinte.

4 PRODUTIVIDADE

A produtividade é alcançada por meio da contratação de objetivos, que está ligada a resultados sustentáveis. A definição das metas é estabelecida por meio do cascadeamento dos objetivos do banco, ou seja, as metas são repassadas da diretoria para as regionais e destas para as agências. Os gestores regionais e gestores de agências são avaliados segundo o cumprimento dos objetivos traçados para o ano. Exemplo de objetivos de produtividade para um **gestor regional**:

Se o gestor regional alcançar as metas de receita para o ano em curso, terá atingido 30% de seus resultados sustentáveis. Receberá notas equivalentes ao montante arrecadado, ou seja, sobre o percentual de objetivos que atingiu. Sendo as notas:

- Nota 1: menor do que 80%
- Nota 2: entre 80% e 99,9%
- Nota 3: entre 100% e 104,9%
- Nota 4: entre 105% e 119,9%
- Nota 5: mais do que 120%

O percentual de agências a atingir 100% dos objetivos, equivale a 10% dos resultados sustentáveis do gestor regional, recebendo as seguintes notas:

- Nota 3: 50 % das agências
- Nota 4: 60 % das agências
- Nota 5: 70 % das agências

Assim, sucessivamente, o planejamento anual é avaliado até atingir 100% dos resultados sustentáveis almeçados. O mérito, a promoção salarial e de cargo é avaliada por meio destas notas.

Também o gerente de agência possui um planejamento de produtividade anual. Baseado em contratação de objetivos com a sua regional, estabelece melhorias e aumenta os rendimentos da agência por meio do cumprimento destas metas. Os gerentes das agências também são avaliados segundo o resultado que alcançam em seus objetivos; e desta avaliação depende as promoções de mérito, cargo e aumento salarial a eles e seus funcionários.

Exemplo completo sobre a contratação de objetivos para um **gerente de agência**, para o exercício de 2008:

Ao fim de 2008 o resultado de RECEITA da AGÊNCIA sob minha responsabilidade será igual a 100% da meta apresentada. Representando **30%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = acima de 105%
- Nota 4 = entre 101% e 104,99%
- Nota 3 = entre 100% e 104,99%
- Nota 2 = entre 80 e 99,9%
- Nota 1 = < 80%

Ao fim de 2008 o resultado de MC da AGÊNCIA sob minha responsabilidade será igual a 100% da meta apresentada. Representando **20%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = acima de 110%
- Nota 4 = entre 105% e 110%
- Nota 3 = entre 100% e 104,99%
- Nota 2 = entre 90% e 99,99%
- Nota 1 = < 90%

Ao fim de 2008 o resultado de CL da AGÊNCIA sob minha responsabilidade será igual a 100% da meta apresentada. Representando **10%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = < 85%
- Nota 4 = entre 85% e 94,99%
- Nota 3 = entre 95% e 100%
- Nota 2 = entre 100% e 120,99%
- Nota 1 = acima de 120%

Ao fim de 2008 o resultado de DESPESAS da AGÊNCIA sob minha responsabilidade será igual a 100% da meta apresentada. Representando **5%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = < 90%
- Nota 4 = entre 90% e 94,99%
- Nota 3 = entre 95% e 100%
- Nota 2 = entre 100% e 110%
- Nota 1 = acima de 110%

Ao fim de 2008 a abertura de CONTAS CORRENTES POR SEGMENTO, sob minha responsabilidade será igual a 100% da meta apresentada. Representando **10%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = acima de 115%
- Nota 4 = entre 105% e 115%
- Nota 3 = entre 100% e 104,99%
- Nota 2 = entre 80% e 100%
- Nota 1 = < 80%

Ao fim de 2008 o resultado de RETENÇÃO DE CONTAS POR SEGMENTO da AGÊNCIA sob minha responsabilidade será igual a 100% da meta apresentada. Representando **5%** dos meus resultados sustentáveis. Obs: os resultados são somados e divididos pelo número de segmentos para se obter a média.

Nota 5 => 86,81%	Nota 5 => 84,57%	Nota 5 => 94,47%	Nota 5 => 91,38%
Nota 4 = 85,80% a 86,80%	Nota 4 = 83,56% a 84,56%	Nota 4 = 93,46% a 94,46%	Nota 4 = 90,37% a 91,37%
Nota 3 = 84,79% a 85,79%	Nota 3 = 82,55% a 83,55%	Nota 3 = 92,45% a 93,45%	Nota 3 = 89,36% a 90,36%
Nota 2 = 84,78% a 83,78%	Nota 2 = 82,54% a 81,54%	Nota 2 = 92,44% a 91,44%	Nota 2 = 89,35% a 88,35%
Nota 1 = < 83,78%	Nota 1 = < 81,53%	Nota 1 = < 91,43%	Nota 1 = < 88,34%

Ao fim de 2008 o ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES terá diminuído conforme os seguintes temas e metas: encerramento de conta corrente; promessa não cumprida; postura inadequada da agência; implantação de produtos sem solicitação do cliente. Representando **3%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = banco fora do ranking por 6 meses desde que atingido nota (s) 3 e/ou 4.
- Nota 4 = não teve nenhuma reclamação.
- Nota 3 = teve reclamação e resolveu.

- Nota 2 = não resolveu as reclamações no prazo acordado com o cliente.
- Nota 1 = não resolveu as reclamações recorrentes das agências.

Ao fim de 2008 minha agência estará totalmente aderente aos projetos desta organização utilizando de forma correta e recorrente as ferramentas de gestão. Representando **9%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = certificado dos 3 projetos e utilizando as ferramentas de gestão de forma correta e recorrente.
- Nota 4 = certificado de 2 e utilizando as ferramentas de gestão de forma correta e recorrente.
- Nota 3 = certificado de 1 projeto.
- Nota 2 = não certificado, mas utilizando as ferramentas de gestão de forma correta e recorrente.
- Nota 1 = não certificado e não utilizando as ferramentas de gestão de forma correta e recorrente.

Ao fim de 2008 os funcionários da minha agência terão realizado todos os TREINAMENTOS programados para o ano e realizado todas as atividades de pré e pós-trabalho. Representando **8%** dos meus resultados sustentáveis.

- Nota 5 = 100% de aderência ao cronograma.
- Nota 4 = 100% de aderência ao cronograma e 80% a 99,9% de execução das atividades.
- Nota 3 = 100% de aderência ao cronograma < 80% de execução das atividades.
- Nota 2 = 80% de aderência ao cronograma.
- Nota 1 = < 80% de aderência ao cronograma.

Isto totaliza 100% dos objetivos do gestor da agência. E o sucesso da agência depende da manutenção ou busca destes resultados, considerando que ganham o gestor e sua equipe ao atingirem 100% dos objetivos propostos. A superação desta meta também garante a participação nos lucros da organização.

O banco alcançou um lucro de R\$ 4,8 bilhões em 2008 e almeja aumentar esta receita. Para 2009 estão previstos lucros de R\$ 6,1 bilhões e para 2010 de R\$ 7,9 bilhões. Um crescimento almejado em torno de 15%.

O banco prevê premiações para os 300 campeões em resultados durante o ano de 2009, cuja premiação será assistir à Copa de 2010, na África do Sul.

ANEXO B – CONTRATAÇÃO DE OBJETIVOS DE PRODUTIVIDADE

CONTRATAÇÃO DE OBJETIVOS PARA A PRODUTIVIDADE DO BANCO PESQUISADO – ANO DE 2008

1 GESTÃO DE DESEMPENHO E CONTRATAÇÃO DE OBJETIVOS

Em 2008, as atividades dentro da organização serão impactadas em função do processo de transição. Algumas mudanças ocorrerão e naturalmente influenciarão algumas de suas responsabilidades, nesse momento é importante estar preparado para alguns desafios. Por esse motivo, é extremamente importante manter o foco na satisfação do cliente, no desenvolvimento de pessoas e na geração resultado. O ciclo de desempenho tem como objetivo criar um processo transparente e eficiente da formalização dos objetivos de cada indivíduo, avaliação e reconhecimento. Nesse momento de mudanças, é importante que todos tenham o histórico de suas atribuições atualizadas e contratadas ao longo do ano. Essa responsabilidade não é só do gestor, mas também sua como protagonista de seu desenvolvimento. Nos próximos tópicos você encontrará todas as informações para ajudá-lo (a) nesse processo. Aproveite-o!

1.1 CICLO DE GESTÃO DE DESEMPENHO – ETAPAS E IMPORTÂNCIA

A gestão de desempenho é parte integrante do ciclo de gestão de pessoas. Este ciclo colabora diretamente para entendermos nossa contribuição para atingir as metas do banco, promover o alto desempenho por meio de *feedback* contínuo entre funcionários e gestores e assegurar a consistência entre o desempenho individual e remuneração. O ciclo é composto de 4 etapas como segue abaixo. Neste momento estamos na etapa de planejamento e orientação. Veja abaixo a importância de cada etapa.



1.2 COMO ACONTECE A CONTRATAÇÃO DE OBJETIVOS?

A contratação de objetivos funciona em forma de cascata, ou seja, o Mapa Estratégico da organização se transforma nos objetivos da presidência que por sua vez são cascadeados para as diretorias e assim para toda a organização. O banco utiliza a metodologia TRAMS para estruturar e contratar os objetivos de todos os indivíduos da organização. Este cascadeamento garante que o seu TRAMS e de cada indivíduo seja parte integrante da estratégia da organização. Para garantir a entrega dos resultados estratégicos, a formulação dos seus objetivos deve estar conectado aos objetivos do nível superior.

1.2.1 Papéis e responsabilidades

1.2.1.1 gestor

Análise do contexto; garantir alinhamento e contratação dos objetivos; cascadear seus objetivos junto à equipe; recontratar objetivos e dar *feedback* quando necessário (mudança de prioridade, função, área); avaliar sua equipe a partir dos objetivos contratados; reconhecer com base no desempenho.

1.2.1.2 funcionário

Ser protagonista do processo; apropriar-se do processo discutindo metas; ter clareza de como os objetivos serão mensurados; recontratar objetivos quando necessário (mudança de prioridade, função, área); gerir o alcance de objetivos; usar como instrumento de aprendizado.

1.2.1.3 desenvolvimento humano

Fornecer metodologia do processo; criar sistema e ferramentas de suporte; apoiar gestores e demais funcionários ao longo do processo (canal direto, bps, internet).

- Elegibilidade: funcionários dos prédios administrativos grade 7 e acima e gerente geral de serviços, gerente geral comercial e gerente de CDC. Para os funcionários não elegíveis ao TRAMS (grade 6 e abaixo), o uso facultativo dessa ferramenta é permitido apenas para a definição de metas, acompanhamento e respectiva avaliação de desempenho pelo gestor, não servindo, entretanto, para o cálculo do PPR.

1.3 ANTES DE CONTRATAR SEUS OBJETIVOS

Tenha clareza dos objetivos da sua área/ gestor; identifique a sua contribuição para o alcance desses objetivos; alinhe seus objetivos com seu gestor; garanta que seus objetivos possuam indicadores, metas e peso definidos.

1.3.1 Objetivo

Resultado a ser alcançado num determinado período ou em determinada atividade.

1.3.2 Indicador

Os indicadores visam medir a qualidade e a efetividade do objetivo alcançado, permitindo o processo de alcance dos objetivos seja gerenciado, atuando na causa dos desvios. O indicador deve: ser mensurável; ter uma forma padrão de avaliação; ser de conhecimento dos envolvidos (funcionário e gestor) e ser simples.

1.3.3 Meta

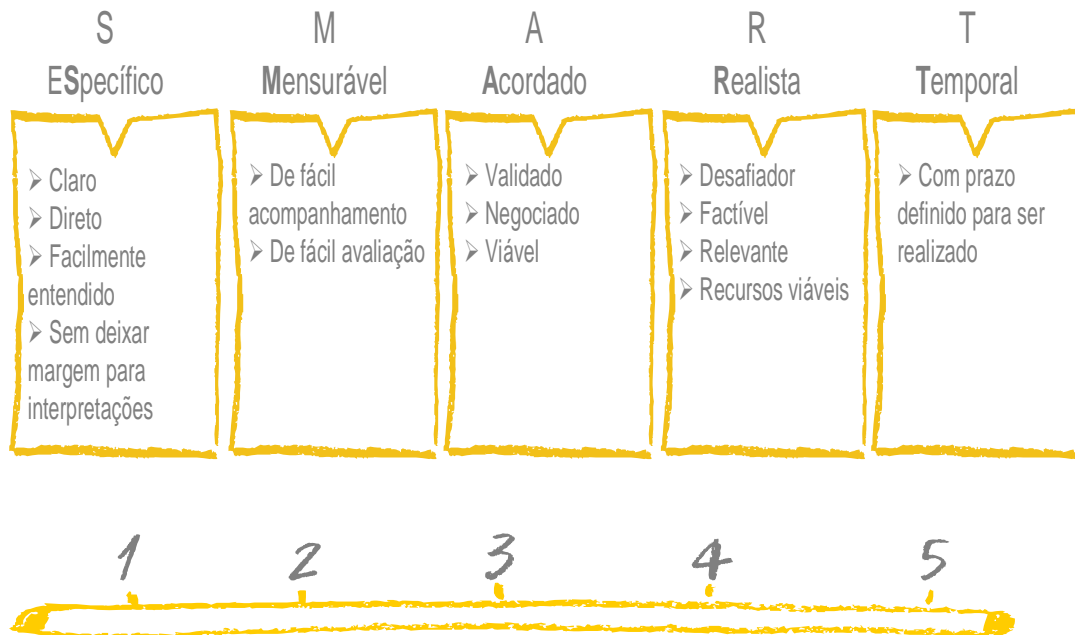
Resultado a ser alcançado no futuro. A meta é constituída de três partes: objetivo a ser alcançado, valor e prazo.

1.3.4 Peso

Percentual referente a cada objetivo indicando a prioridade do mesmo em seu TRAMS. Os pesos de todos os objetivos devem somar 100%.

1.4 O QUE SIGNIFICA A SIGLA TRAMS

O Objetivo TRAMS deve ser:



1.4.1 Pontuação e significado da régua de desempenho

- 1 - Consistentemente abaixo do esperado na maioria das áreas de desempenho.
- 2 - Consistentemente dentro do esperado em várias áreas de desempenho, mas está abaixo em algumas delas.
- 3 - Está dentro do esperado em todas as áreas de desempenho.
- 4 - Consistentemente atende o esperado e excede em algumas áreas de desempenho.
- 5 - Consistentemente atende a tudo o que é esperado e excede na maioria das áreas de desempenho.

1.4.2 Meta = objetivo TRAMS

Reduzir as despesas da área, em 20%, até Jun/08.

Indicador: relatório de despesas anual.

- Nota 1: Reduzir as despesas da área em até 10%
- Nota 2: Reduzir as despesas da área entre 10% e 19%
- Nota 3: Reduzir as despesas da área em 20%
- Nota 4: Reduzir as despesas da área entre 20% e 30%
- Nota 5: Reduzir as despesas da área em mais de 30%

1.5 DIRETRIZES 2008 E REQUERIMENTOS DOS OBJETIVOS TRAMS

A recomendação é contratar entre 4 a 6 objetivos TRAMS, cada objetivo deve ter no mínimo um peso de 10%. Os pesos de todos os objetivos devem somar 100%. O sistema TRAMS prevê que você faça um alinhamento de seus objetivos no meio e no final do ano no momento de avaliação de desempenho, entretanto, em casos de mudança de prioridades ou responsabilidades relevantes existe a possibilidade de recontratar seus objetivos sem perder o histórico de seu TRAMS. TRAMS tem foco em desempenho. O foco em desenvolvimento pessoal será por meio da ferramenta adequada ao desenvolvimento individual – PDI. Entende-se que estar em conformidade é pré-requisito para todos os funcionários. *A ferramenta TRAMS está na internet...*

1.5.1 Perguntas frequentes...

a) Em que nível de detalhe eu devo escrever meus objetivos?

Você deve assegurar que seus objetivos atendam aos 5 critérios da metodologia TRAMS, ou seja, seus objetivos precisam ser: específico (S), mensurável (M), acordado (A), realista (R) e temporal (T). Você pode incluir metas que vão facilitar o monitoramento do desempenho (caso ele tenha um horizonte de entregar menor que 1 ano). Você não deve documentar informações e atividades requeridas para entregar os resultados (plano de ação ou lista de ações), apesar de tais itens serem discutidos com seu gestor quando você for contratar seus objetivos.

b) Os objetivos devem ser revisados ou mudados?

Seus objetivos podem ser revisados e mudados sempre que houver alteração relevante de cargo, área, responsabilidades ou prioridades para o ano. Após revisá-los é necessário validar novamente com o seu gestor. Invista tempo e esforço no começo do ano para assegurar que você tenha os “objetivos certos”. Se você focar nos resultados que precisa atingir, que são definidos pelas prioridades de negócios, é menos provável que sejam necessárias mudanças significativas.

c) O meu gestor deve escrever meus objetivos ou devo fazê-lo?

Cada funcionário deve ser responsável por escrever seus próprios objetivos e validar com seu gestor. Desta forma, cada funcionário é responsável e comprometido com seus objetivos.

d) Como posso definir minhas metas?

Existem algumas categorias de metas que podem ajudá-lo a definir suas metas de forma clara e objetiva:

- Meta de melhoria: surge da necessidade dos clientes internos ou externos de um produto ou serviço cada vez melhor, com custo mais baixo e com qualidade esperada – Esta meta é a diferença entre onde estamos e para onde devemos ir.

- Meta de manutenção: após atingir as metas de melhoria, é necessário garantir a manutenção dos resultados. É uma faixa aceitável de valores para um indicador, considerando a garantia de um resultado já alcançado.
- Implementação de projetos: é a execução de uma série de atividades com prazo definido. Seu foco é a implementação de uma solução específica, que pode envolver outras áreas.

e) O que eu devo fazer caso eu não tenha visto os objetivos de meu gestor?

Não espere. Seja para o ativo e peça para vê-los. Caso não estejam disponíveis, dê seu melhor para estimar quais deveriam ser seus objetivos e compartilhe suas ideias com seu gestor. Sempre há algumas mudanças a serem feitas durante o processo de cascateamento, mas a maioria dos funcionários tem uma boa idéia de quais devem ser seus objetivos. Você pode revisá-los quando os objetivos de seu gestor estiverem disponíveis.

f) Meu gestor disse que de acordo com os critérios de elegibilidade do ciclo de Gestão de Desempenho 2007, não preciso contratar objetivos TRAMS. No entanto, eu gostaria de ter um registro dos meus objetivos, como devo proceder?

Todos os funcionários dos prédios administrativos grades 7 e acima, gerentes gerais e gerentes de operações devem contratar objetivos individuais TRAMS. Se você não se encaixa neste critério de elegibilidade, poderá conversar com o seu gestor para que ele o habilite a utilizar o sistema TRAMS para o registro e acompanhamento de seus objetivos.

g) Quando contratar objetivos devo considerar a rotina do meu trabalho ou somente projetos extras? E se não tiver projetos para mim este ano?

Os objetivos TRAMS não devem descrever atividades básicas do seu cotidiano, sua descrição de cargo ou suas responsabilidades gerais. Se você não tem projetos definidos para este ano, seus objetivos podem descrever melhorias contínuas em atividades do seu cotidiano. Ex.: um funcionário da área de atendimento tem como função básica atender 10 ligações por dia em 30seg. cada uma. Um de seus objetivos pode ser atender 14 ligações em no máximo 25 segundos para cada ligação.

h) O que é um processo de cascateamento de objetivos?

É o processo por meio do qual o gestor distribui seus próprios objetivos para os seus subordinados diretos considerando a função de cada um, experiência, área de atuação. O resultado final deste processo significa que o conjunto dos objetivos da equipe representa uma boa parte dos objetivos do gestor. Portanto ao alcançarem seus objetivos os subordinados garantem o cumprimento do objetivo do gestor.

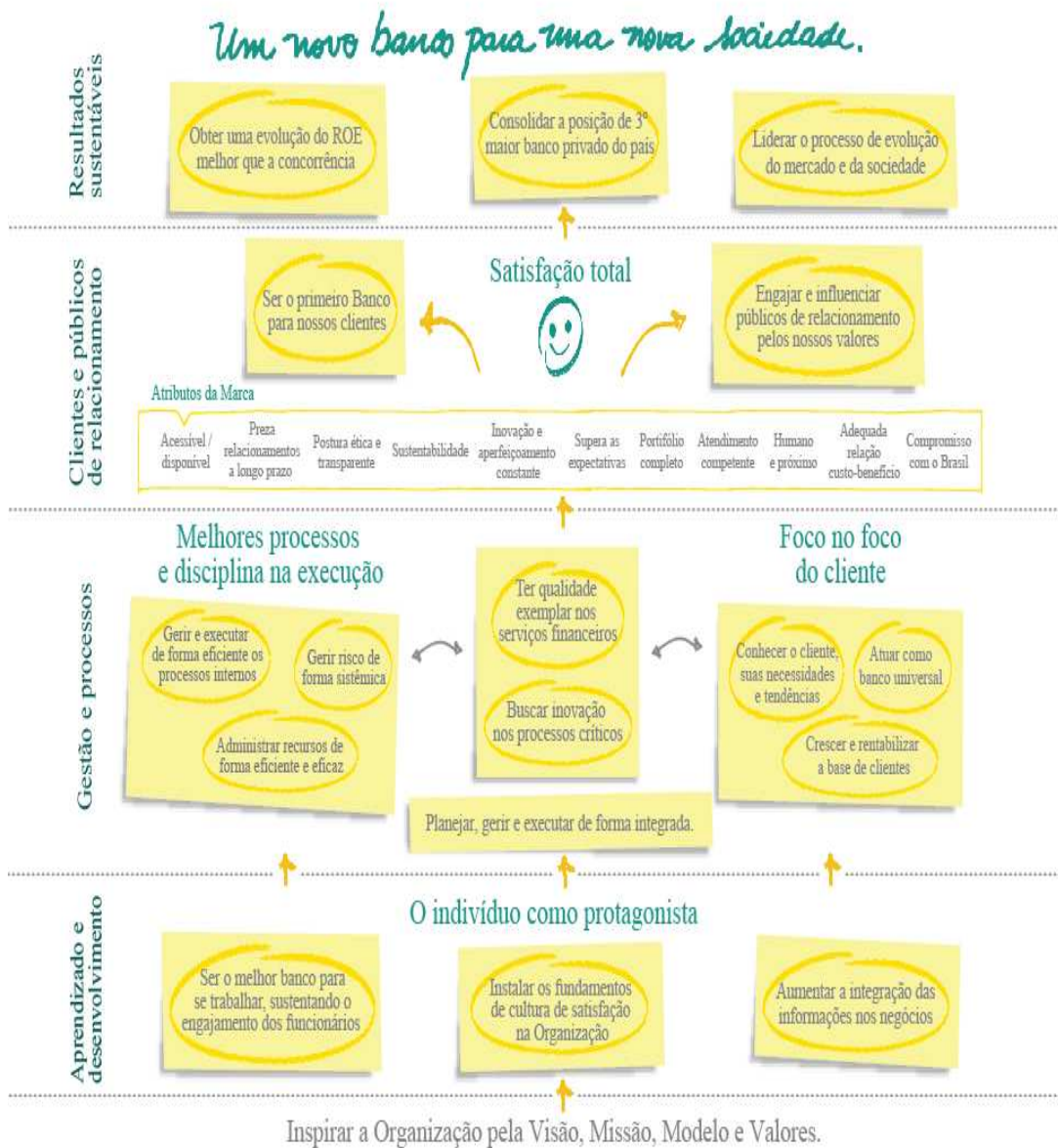
i) Nossa área de negócios está atualmente se reorganizando e há muitas incertezas. Como eu posso contratar objetivos se os papéis e funções podem mudar completamente?

Você deve contratar os objetivos baseado nas funções atuais. Se e quando as mesmas mudarem, então você pode contratar novos objetivos. No momento de revisão dos mesmos, a avaliação é feita sobre um período de 12 meses, e pode englobar mais que uma função.

j) Como eu, gestor, asseguro ter o nível de desafio correto?

Os objetivos precisam ser contratados de forma a desafiar os funcionários e fazer a organização e os negócios crescerem. Encontrar o nível certo de desafio significa considerar as necessidades do negócio e a maneira que o funcionário vê o nível de desafio envolvido. Os objetivos devem ser difíceis, porém possíveis.

1.6 MAPA ESTRATÉGICO



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)