

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNO DA SILVA VENCESLAU**

**TRANSGRESSÃO DE NORMAS: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**PIRACICABA**

**2010**

**BRUNO DA SILVA VENCESLAU**

**TRANSGRESSÃO DE NORMAS: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Campo do conhecimento:**

**Estudos Organizacionais e Gestão de pessoas.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo.**

**PIRACICABA**

**2010**

Venceslau, Bruno da Silva

Transgressão de normas: Um estudo de caso em uma instituição bancária/ Bruno da Silva Venceslau. – 2010. 169 f.

Orientadora: Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Transgressão de Normas 2. Trabalho Real e Prescrito 3. Contratos Psicológicos. I. Camargo, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

**BRUNO DA SILVA VENCESLAU**

**TRANSGRESSÕES DE NORMAS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado Profissional em Administração da  
Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Metodista de Piracicaba,  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de Mestre em Administração.**

**Campo do conhecimento:**

**Estudos Organizacionais e Gestão de  
pessoas.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Silvia Helena  
Carvalho Ramos Valladão de Camargo.**

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

**Prof<sup>a</sup> Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de  
Camargo**

**Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba**

---

**Prof. Dr. Mário Sacomano Neto**

**Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba**

---

**Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah**

**Programa de Pós-Graduação em Administração  
Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE**

Aos que desejam contribuir para a compreensão de sua época.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família por todo o apoio desde a minha infância.

Ao Banco do Brasil S.A. por patrocinar este estudo e estimular a formação da visão crítica de seu quadro de funcionários.

À minha orientadora, Professora Dra. Sílvia Helena Ramos de Camargo Valladão, que acreditou na pesquisa e me deu liberdade para encontrar o meu próprio ritmo.

Ao Professor Dr. Mário Sacomano Neto pelo interesse em minha pesquisa, por contribuir com o recorte do trabalho e com meus estudos sobre burocracia.

À Professora Dalila Alves Corrêa pela contribuição na formação de minha visão humanista de Gestão de Pessoas.

À Professora Valéria Elias Rueda Spers por se interessar por me ajudar com meus estudos sobre cultura brasileira.

Aos meus amigos e aos meus colegas de trabalho que acreditaram na minha pesquisa, deram inúmeras contribuições e viabilizaram a realização deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas de curso da UNIMEP por todo o incentivo.

Aos demais professores do mestrado e colaboradores da UNIMEP por todo o suporte.

“Nunca me esqueci da visão que tive da coroa do Camarote Real, no teatro em Lisboa. De longe, uma maravilha! Quando olhei por debaixo, repleta de sujeira, teias de aranha (...) e logo aprendi: Para conhecer as coisas, há que dar-lhes a volta”.

(SARAMAGO, 2001)

## RESUMO

Este trabalho analisa incongruências entre o trabalho prescrito e real existentes em uma instituição bancária. A partir de indícios levantados por meio de observações prévias, foi possível confirmar a existência de um cenário deliberado de transgressões de normas na empresa objeto do estudo. A coleta de dados foi realizada em duas partes. Na primeira foram coletados 115 (cento e quinze) questionários com 18 (dezoito) questões de múltipla escolha, onde o respondente pode assinalar com que frequência determinada transgressão ocorria em sua dependência. A segunda parte contou com a realização de 8 (oito) entrevistas de profundidade, na qual 10 (dez) trabalhadores de agências puderam responder sobre o tema. As infrações mais frequentes estão relacionadas a tentativas dos trabalhadores de superar entraves burocráticos e de atender às expectativas de clientes internos e externos da organização. A principal fonte de motivação para a ocorrência de transgressões de normas é a forte pressão para o cumprimento de metas realizada pelas chefias. Essas cobranças aparentemente são desencadeadas por um complexo processo que envolve tentativas individuais ou de grupos, nos mais variados escalões, de se sustentar no poder. Outro fator motivador identificado é o estabelecimento de contratos psicológicos entre os próprios funcionários e entre funcionários e clientes.

Palavras-chave: Transgressão de normas. Trabalho real e prescrito. Contratos psicológicos.

## **ABSTRACT**

This study shows an analysis of the rules transgression that exists in a Brazilian bank institution. The general objective of the study is to investigate and analyze mismatches between prescribed work and real work in the retail branches of the organization object of this study. Moreover, this research aims to contribute to a discussion about a scenario in which the transgressions of rules happens frequently. This reflection may result in the development of measures that improve the bureaucratic structure of the company, contribute to improve the dialogue within the organization, to diminish the company's exposure to unnecessary risks, to increase the reliability of the results, to improve the quality of customer service and quality of life of workers. The study is exploratory and descriptive. The case study is divided into two parts. At first, after preliminary observations, by questionnaires, there are the confirmation of the existence of transgressions and an indication of how they occur in the company. In the second part, from field diaries and interviews, there are an analysis of what motivates employees to make transgressions and how they see the transgressions of norms.

**Key words:** Transgression of rules. Real work and prescribed work. Psychological contracts.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gerador de Choques de Milgram (RUSSELL, 2010, p. 18).....	41
Figura 2 - Demonstração do Experimento de Milgram.....	41
Figura 3 - Jeitinho brasileiro (BARBOSA, 1992, p. 33).....	44
Figura 4 - Pesquisa via Orkut.....	61
Figura 5 - Tópico Espontâneo via Orkut – Parte 1.....	62
Figura 6 - Tópico Espontâneo via Orkut – Parte 2.....	63
Figura 7 - Tópico Espontâneo via Orkut – Parte 3.....	63
Figura 8 - Tópico Espontâneo via Orkut – Parte 4.....	64
Figura 9 - Tópico Espontâneo via Orkut – Parte 5.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Burocracia versus Críticas ao Modelo Burocrático.....	28
Quadro 2 - Infrações no Trabalho segundo Dejours (1999, p. 51-55).....	37
Quadro 7 – Divisão por praça das agências de varejo do Banco do Brasil no Estado de São Paulo.....	51
Quadro 8 – Representatividade por cargo em agências de varejo do Banco do Brasil no Estado de São Paulo.....	52
Quadro 9 – Quantidade de questionários aplicados por cargo.....	52
Quadro 10 – Quantidade de questionários aplicados por praça e cargo.....	52
Quadro 3 – Principais números da instituição financeira estudada e sua classificação em relação à concorrência em Dezembro de 2009.....	56
Quadro 4 – Esboço do organograma de uma agência de varejo com 9 funcionários.....	58
Quadro 5 – Esboço do organograma de uma agência de varejo de médio porte.....	59
Quadro 6 – Esboço do organograma de uma agência de varejo de grande porte.....	59
Quadro 16 – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 1.....	67
Quadro 17 – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 2.....	67
Quadro 18 – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 3.....	68
Quadro 19 – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 4.....	69
Quadro 20 – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 5.....	69
Quadro 21 – Percentual de incidência ordenada por transgressão e por nível de agência.....	71
Quadro 22 – Ponderação dos resultados obtidos por nível de agência.....	71
Quadro 23 – Incidência de transgressão de normas em agências de varejo do Banco do Brasil.....	71
Quadro 28 – Percentual de incidência por transgressão da Gerência Média.....	72

Quadro 29 – Percentual de incidência por transgressão de Assistentes.....	73
Quadro 30 – Percentual de incidência por transgressão de Caixas.....	74
Quadro 31 – Percentual de incidência por transgressão de Escriturários.....	74
Quadro 32 – Comparativo entre os resultados por função e a média ponderada por nível de agência.....	75
Quadro 11 – Número de incidências por transgressão em agências Nível 1.....	112
Quadro 12 – Número de incidências por transgressão em agências Nível 2.....	112
Quadro 13 – Número de incidências por transgressão em agências Nível 3.....	113
Quadro 14 – Número de incidências por transgressão em agências Nível 4.....	113
Quadro 15 – Número de incidências por transgressão em agências Nível 5.....	115
Quadro 24 – Número de incidências por função – Gerência Média.....	115
Quadro 25 – Número de incidências por função – Assistente.....	115
Quadro 26 – Número de incidências por função – Caixa.....	116
Quadro 27 – Número de incidências por função – Escriturário.....	116

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

ANC – Análise de Crédito

BACEN – Banco Central do Brasil

BB – Banco do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

CMN – Conselho Monetário Nacional

CPA – Certificação Profissional AMBIMA

CSL – Centro de Suporte Logístico

CSO – Centro de Suporte Operacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DDA – Débito Direto Autorizado

DICRE – Diretoria de Crédito

DIRAO – Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

GECOI – Gerência de Controles Internos

INC – Instruções Normativas Corporativas

IPTU – Imposto sobre a Propriedade e Territorial e predial Urbana

PDV – Plano de Demissão Voluntária

PF – Pessoas Físicas

PJ – Pessoas Jurídicas

PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários da instituição financeira estudada

LIC – Livro de Instruções Codificadas

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos

SFN – Sistema Financeiro Nacional

TAA – Terminal de Autoatendimento

TAO – Talentos e Oportunidades

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba

## SUMÁRIO

RESUMO .....	8
LISTA DE FIGURAS .....	10
LISTA DE QUADROS .....	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	13
1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Problema da Pesquisa .....	18
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa e Importância do estudo.....	19
1.4 Procedimentos Metodológicos.....	21
1.5 Estrutura do Trabalho .....	22
2. BUROCRACIA .....	23
2.1. Disfunções e Críticas à Burocracia .....	24
3. NORMAS .....	31
4. TRANSGRESSÃO DE NORMAS .....	33
4.1 Transgressões <i>versus</i> Infrações.....	36
4.2 O Experimento de Milgram .....	39
4.3 Contratos Psicológicos.....	42
5. METODOLOGIA.....	46
5.1 Tipo de Pesquisa .....	47
5.2 Método da Pesquisa .....	47
5.3 Coleta de Dados: Instrumentos .....	49
5.4 Definição da População .....	49
5.5 Definição da Amostra .....	50

5.6 Delineamento da Pesquisa .....	53
5.7 Perguntas da Pesquisa.....	54
5.8 Caracterização da Organização Objeto do Estudo .....	54
5.8.1 Hierarquia e Estrutura Normativa.....	58
6. RESULTADOS DA PESQUISA – ETAPA I.....	61
7. RESULTADOS DA PESQUISA – ETAPA II.....	66
7.1 Categorias de Análise .....	66
7.1.1 Questionários.....	66
7.1.2 Entrevistas.....	76
7.2 Transgressões mais Frequentes.....	85
7.2.1 Fatores que Motivam as Transgressões mais Frequentes .....	90
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
8.1 Sobre os Resultados .....	94
8.2 Limitações do Estudo.....	95
8.3 Recomendações para Estudos Futuros.....	95
REFERÊNCIAS .....	96
WEBGRAFIA .....	101
ANEXO 1 .....	102
ANEXO 2 .....	109
ANEXO 3 .....	112
ANEXO 4 .....	115
ANEXO 5 .....	118

## 1. INTRODUÇÃO

O tema transgressão de normas em uma grande empresa é polêmico por natureza. Embora os mecanismos de controle estejam cada vez mais avançados e os funcionários cada vez mais bem preparados, os desvios das funções sempre ocorrem. Falar sobre o tema é um tabu. Talvez isso exista porque uma das questões mais difíceis para um indivíduo transgressor é a de se assumir como um transgressor. Tal receio reside no medo de represália e na certeza de que a exposição de uma conduta transgressiva poderá ser usada contra si por aquele que hoje trabalha ao seu lado. Discutir o tema em um ambiente dotado de imparcialidade, como o acadêmico, possibilita a eliminação das barreiras que o constructo da empresa impõe, dando voz aos funcionários e rompendo paradigmas.

Desde a década de 90, o mercado bancário no Brasil passa por grandes mudanças. A estabilização econômica pós-plano real, a redução do número de bancos atuando no país, a chegada de várias instituições estrangeiras e a redução do número de bancos estatais atuando no mercado exemplificam a afirmação (CAMPELLO; COSTA NETO, 2003).

Considerando que o sistema financeiro brasileiro foi inaugurado na primeira metade do século XIX com a vinda da família real para o Brasil, tem-se que há pouco mais de 200 anos trabalhadores atuam nesse ramo. Outro fato evidente e em pleno desenvolvimento no setor é a adaptação e a expansão de modernas tecnologias de gestão. A justificativa seria a geração de maior satisfação para o cliente (interno e externo), ganhos em competitividade, eficiência e rentabilidade de longo prazo (CERETTA; NIEDERAUER, 2001).

A reestruturação produtiva do trabalho bancário, desencadeada pela adoção de novas tecnologias, demarca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para uma cultura de instabilidade e insegurança que afeta os modos de trabalhar e de ser dos bancários (GRISCI; BESSI, 2004).

Essa forma de trabalhar e de ser desses trabalhadores muitas vezes acaba convivendo com diversas outras dificuldades, tais como: estrutura de atendimento deficitária, complexidade de normas, falta de treinamento, cobrança por resultados e a necessidade de reforçar o relacionamento com clientes. Este contexto convive em permanente conflito com um forte aparato burocrático estabelecido pelos bancos para reger a execução de suas atividades. Nesse cenário, ocorrem as transgressões de normas no trabalho. A partir do entendimento dos conceitos de normas e de normativos, pode-se partir para o estudo das transgressões de normas.

As normas, bem como os normativos, consistem em uma ferramenta de apoio à manutenção do modelo burocrático na organização. A diferenciação ocorre na medida em que enquanto as normas, quando significam regras, proíbem, os normativos sugerem. Uma ação discordante de uma norma implica em uma punição ao transgressor. A ação baseada em um normativo depende da interpretação do receptor da mensagem.

Deve-se diferenciar também norma de regra. A norma direciona uma ação, uma postura, uma crença ou um sentimento (LIVET, 2009, p. 9). Sua aplicação depende

do entendimento do receptor da mensagem. Uma ordem dada por um chefe é uma norma. A regra é um tipo de norma. Uma lei, por exemplo, é uma regra. Ela delimita um espaço no qual a ação deverá estar contida.

O título deste trabalho não é “transgressão de regras” e sim “transgressão de normas”, porque transita pela análise de infrações inerentes não somente ao formalismo, mas também ao discurso emanado pelos gestores da organização objeto de estudo.

A transgressão de uma norma consiste em toda ação discordante de uma norma explícita ou implícita, de maneira unilateral ou em conjunto, de um ou mais funcionários, sujeitos à norma transgredida, dentro de uma organização.

Ela surge do conflito entre o interesse próprio do trabalhador e as demandas da empresa. O tratamento a essas infrações é variado e influenciado basicamente pelos interesses dos representantes da organização próximos da transgressão no momento em que ela ocorre. Cada indivíduo age de uma maneira estratégica diferente frente a uma tomada de decisão. A forma de prever as consequências e os riscos de cada alternativa e assumi-los estão diretamente relacionados à origem social e ao meio cultural em que a pessoa vive (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002, p. 66). Logo em um ambiente onde há um incentivo, ainda que implícito, para que os funcionários “burlem” as normas, as transgressões serão mais frequentes e as advertências mais brandas, sendo o inverso verdadeiro.

Do exposto conclui-se que as situações de transgressões em um banco podem incorrer em prejuízos tanto financeiros (para empresa), quanto psíquicos (para os funcionários). Transgressões essas que causam prejuízos financeiros para o funcionário transgressor, que muitas vezes paga as perdas do próprio bolso, para o banco, que por sua vez fica exposto a uma série de riscos e para o cliente, que pode perder dinheiro em um desvio de conduta que lhe traga danos. Para o funcionário transgressor os prejuízos psíquicos se dão pelo agravamento do estresse e do sofrimento doentio conforme indicaram tais pesquisas.

Esse trabalho adota uma linha crítica em relação às condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores do banco estudado. Analisam-se as motivações que levam seus funcionários a transgredir uma norma e os sofrimentos aos quais seus empregados estão submetidos quando agem dessa forma. A desenvoltura da presente dissertação vem da observação do autor, principalmente em encontros de funcionários, onde sempre emergem assuntos que giram em torno de práticas transgressivas às normas. “A prática é sempre ratificada”, sendo conhecida por membros de diversas unidades da empresa, que caso sejam ocupantes de uma posição hierarquicamente maior, sempre tratarão de advertir seus colaboradores, os lembrando das possibilidades de punição, entretanto não se ocuparão de promover alguma ação substancial para a solução da questão e sim da punição.

## **1.1 Problema da Pesquisa**

Muitas agências de varejo da empresa estudada possuem em seu quadro funcional trabalhadores que transgridem normas. Nota-se que a postura dos

trabalhadores em relação ao tema está correlacionada ao perfil do administrador da agência. Essa constatação fica evidente em observações *in loco* e em conversas informais com os trabalhadores. Apesar de ser notória a existência de práticas transgressivas, não há uma ação efetiva da empresa de coibição ou de incentivo a essas atitudes, sugerindo, a crença da gestão da empresa, de que existem casos isolados ou sem relevância.

A partir do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Por que ocorrem descompassos entre o trabalho prescrito e o trabalho real nas agências de varejo do Banco do Brasil?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho será investigar e analisar incongruências entre o trabalho prescrito e o trabalho real nas agências de varejo da instituição financeira estudada.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- 1) Mensurar a frequência com que determinadas transgressões de normas ocorrem nas agências de varejo da empresa objeto de estudo no estado de São Paulo.
- 2) Analisar as transgressões mais frequentes que ocorrem no cotidiano das agências de varejo do banco em questão.
- 3) Identificar fatores que motivam as transgressões mais frequentes.

## **1.3 Justificativa e Importância do estudo**

Fazer parte de uma equipe que gera bons resultados é quase sempre premissa para a ascensão profissional nesta instituição. Em razão disso, são assuntos frequentes em encontros de trabalho da empresa, estratégias diferenciadas para o cumprimento de metas. Em face às dificuldades de atingir os orçamentos ousados propostos pela empresa, as ideias trocadas vão além de ações dentro dos normativos do banco, consistindo em soluções um pouco mais “criativas”. Ambiguidades das normas e fragilidades dos sistemas são bastante debatidas em conversas paralelas às propostas pelos encontros.

A constatação de um cenário de transgressões generalizadas contribuirá para:

- a) Aprimorar a estrutura burocrática existente.

A infração a uma norma muitas vezes reflete a descoberta de uma maneira mais prática, e em certos casos, mais eficiente de se realizar uma tarefa. A inovação tem

relação direta com a ruptura a um padrão e consiste em uma rearticulação do sistema, visando à introdução acrítica do novo em substituição ao velho (VEIGA, 2003).

Uma análise das transgressões mais frequentes pode retroalimentar as normas vigentes, o que resultaria no seu aprimoramento.

b) Amadurecer o diálogo na empresa.

Revelar a existência de um cenário generalizado de transgressão de normas em agências bancárias contribuirá para a quebra de paradigmas, desmistificação do tema e amadurecimento do diálogo dentro da empresa. Ao explicitar um quadro de infrações, cria-se a possibilidade de debate sem receios sobre o tema. Sugestões de melhoria até então reprimidas poderão emergir.

c) Evitar a exposição da empresa a riscos desnecessários.

A atividade bancária por sua natureza pecuniária, quando sujeita a desvios de conduta, coloca em risco a perda de seu capital. Ao cometer uma infração, o funcionário pode gerar perdas imediatas para o banco ou expor o banco a processos judiciais. Nesse contexto necessário se faz entender as transgressões, e os motivos que levaram o transgressor a transgredir e assim propor medidas preventivas, evitando prejuízos à organização.

d) Aumentar a confiabilidade dos resultados gerados.

Em grandes organizações, como o banco estudado, a comunicação nem sempre se dá de maneira eficiente. Existem casos em que as transgressões advêm de uma interpretação incorreta, por parte do empregado, do discurso da empresa. Mesmo contrariando seus sentimentos, muitas vezes o trabalhador agirá consonante com o seu entendimento. A autoridade sobrepõe-se a imperativos morais (MILGRAM, 1963).

A cobrança excessiva por resultados, o anseio por uma promoção, a pressão de clientes ou mesmo a demonstração gratuita de poder, favorece a ocorrência de transgressões. Em um quadro extremo, os resultados obtidos podem estar distantes da realidade. A principal motivação da crise econômica de 2008 foi uma bolha que cresceu pautada em resultados na verdade inexistentes (GREENSPAN, 2008).

Conhecer em que medida e como as transgressões de normas vêm ocorrendo nas agências bancárias pode ajudar na criação de resultados mais confiáveis e evitar que episódios como o da quebra da empresa norte americana Enron e crises como a do *subprime* se repitam.

e) Melhorar a qualidade no atendimento aos clientes.

Certas transgressões acontecem por falta de preparo daquele que executa a rotina. Não é raro deparar-se com atendentes despreparados em agências bancárias. Identificar as lacunas de aprendizado por meio do mapeamento das transgressões pode ajudar na formulação de uma ação cirúrgica por parte da empresa, resultando em maior segurança para o trabalhador no ato de relacionar-se com o cliente, que se traduz em maior qualidade no serviço prestado. A satisfação dos clientes de bancos de varejo depende ao menos em partes, de como o banco interage e administra seu relacionamento com os clientes. (ZACHARIAS *et al.*, 2008)

f) Melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Ao transgredir normas, em muitos casos, os trabalhadores enfrentam grande sofrimento psíquico. Este estado mental excede o ambiente de trabalho e causa reflexos na vida pessoal do trabalhador. Entender a dinâmica das transgressões propiciará à empresa desenvolver ferramentas para amenização deste sofrimento, o que de maneira prática significa melhora na qualidade de vida dos funcionários.

Este trabalho de pesquisa apresenta um direcionamento bibliográfico para estudos sobre o tema e uma leitura do interior da empresa, de aspectos culturais importantes para futuros pesquisadores do Banco do Brasil. Estudos sobre transgressão de normas em específico não são comuns na comunidade acadêmica, razão que por si só justifica a necessidade de aprofundamento no tema.

#### **1.4 Procedimentos Metodológicos**

Para atingir os objetivos do presente trabalho, realizou-se um estudo exploratório e descritivo. Exploratório na medida em que é realizado sobre uma questão em que há poucos estudos anteriores sobre o problema e o objetivo é procurar padrões, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). A classificação descritiva da pesquisa vem da assertiva de que levantamentos de atitudes dentro das organizações são exemplos de pesquisa descritiva. (ROESCH, 2009, p. 137). Predomina no estudo o paradigma fenomenológico, pois se refere à interpretação de um comportamento. A busca de informações para compreender a formação cultural da empresa e seus impactos na atuação dos funcionários também são traços marcantes deste paradigma. Para Collis e Hussey (2005, p. 59), o paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante. Não fica excluído do trabalho, porém, a existência de estatísticas descritivas, uma vez que será trabalhada uma *survey* para a constatação do cenário enunciado no problema de pesquisa. Uma amostra retirada de uma população para a realização de inferências consiste em uma *survey*, que está inserida no paradigma positivista (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 70).

Previamente à definição do objetivo de pesquisa, há uma experiência empírica de mais de seis anos do autor em agências de varejo. Além da experiência de campo, a

amostragem prévia inclui observações de depoimentos de trabalhadores colhidos em “*sites*” de relacionamento na internet.

A corroboração dos dados adquiridos de fontes passivas consta nos questionários de pesquisa anexos ao trabalho, nos moldes definidos por Roesch (2009, p. 142), que foram aplicados a funcionários de características demográficas variadas. Nesses questionários foram listadas transgressões diversas, observadas previamente. Solicitou-se ao entrevistado que escolhesse entre cinco alternativas listadas, a que caracterizava a frequência que mais se aproximava da incidência de tal situação em seu dia a dia.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Em razão de pouca produção científica encontrada tratando especificamente da temática *transgressão de normas*, optou-se por uma revisão fracionada dos conceitos. Primeiramente, busca-se o entendimento de *normas* em suas diversas concepções, para então chegar-se ao entendimento de *transgressão*. Dessa maneira, a revisão teórica divide-se em duas sessões. A primeira traz uma explanação sobre as normas e a segunda sobre transgressões de normas. Em ambas abordam-se conceitos e origens, sempre tendo como pano de fundo, exemplos aderentes à realidade do Banco do Brasil.

A sessão sobre normas enquadra as raízes do conceito dentro do modelo burocrático, fazendo uso dessa lente durante toda a explanação. Segue-se então para uma abordagem que apresenta variadas críticas à burocracia encontradas na literatura. As transgressões de normas são apresentadas amparadas por conceitos filosóficos que as posicionam em conflito com a burocracia. Na sequência, as definições de transgressões de normas são enquadradas dentro da Psicodinâmica do Trabalho, especificamente nos estudos de Christophe Dejours. Questões como obediência e contratos psicológicos também são abordadas, com o objetivo de respaldar inferências na análise das transgressões mais frequentes e das motivações que as cercam.

A seguir o trabalho apresenta a organização objeto do estudo, o Banco do Brasil. Há uma apresentação da história da empresa, de sua estrutura burocrática e de sua atual hierarquia.

Na metodologia, quinto capítulo, tem-se o detalhamento da pesquisa que visa atender o problema proposto pelo trabalho.

O sexto capítulo apresenta os resultados obtidos com as observações prévias à realização do projeto de pesquisa e também via *sites* de relacionamento na internet.

O sétimo capítulo traz uma análise crítica dos questionários e das entrevistas, mostrando também as conclusões sobre os resultados obtidos nas pesquisas.

O oitavo capítulo fecha o trabalho com as considerações finais, as limitações do estudo e faz recomendações para trabalhos futuros relacionados ao tema.

## 2. BUROCRACIA

O principal teórico da burocracia é Maximilian Weber (1864-1920), mais conhecido como Max Weber. É considerado um dos fundadores da sociologia. O estudioso dedicou grande parte de seus estudos ao processo de racionalização da sociedade moderna.

“Weber chega a suas ideias sobre burocracia a partir da preocupação com a forma pela qual uma comunidade social aparentemente amorfa chega a se transformar em uma sociedade dotada de racionalidade, ou pelo menos dirigida para uma finalidade. Isto se dá por meio da que chama “ação comunitária”, na qual distingue como um dos aspectos fundamentais o que chama de “dominação”.” (MOTTA, 2008, p. 58)

Weber destaca como principais componentes da burocracia o formalismo, a impessoalidade e a hierarquia. O formalismo diz respeito aos regramentos existentes. Um modelo burocrático deve possuir regras que orientem as ações das pessoas que integram este sistema. A impessoalidade remete à aplicabilidade das normas existentes. Todos que estão sujeitos a uma norma devem submeter-se a ela da mesma forma. A hierarquia delimita as atribuições dentro do modelo. Cada posição hierárquica possui uma determinada atribuição.

O modelo burocrático dimensiona a forma como as normas estão estruturadas e a quem servem. Ele permite uma leitura mais clara de como as normas se enquadram nas sociedades e nas organizações de trabalho contemporâneas. Pode-se dizer que as normas viabilizam a existência de um modelo burocrático.

Burocracia na maioria das vezes, quase que de forma cognitiva, está associada à palavra norma. Na maioria das vezes há uma conotação negativa em torno desses termos, e especialmente no Brasil, remete a associações com serviço público, morosidade e ineficiência. Essa visão negativa de burocracia encontra uma explicação na definição de burocratismo. De acordo com Carbone (2000) o burocratismo consiste em um “excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte”. Eis o senso comum da palavra burocracia.

A burocracia pode ser qualificada como sendo um modelo de estrutura social formal (SILVEIRA, 2008, p. 1109). Influenciada pelo racionalismo, a burocracia veio à tona com Max Weber no início do século XX e pode significar controle, poder e alienação (MOTTA, 2008, p. 23). As principais características de um modelo burocrático são o formalismo ou as regras e os procedimentos, a impessoalidade (MERTON, 1940; NARAYANA, 1992; MOTTA, 2008, p. 63; MATHESON, 2007) e a hierarquia (MERTON, 1940; SHADUR; KIENZLE; RODWELL, 1999; WEBER, 1999).

Os diversos normativos da empresa visam garantir o controle da forma de atuação. O poder também é legitimado por meio de normas. Cada cargo tem as suas atribuições e o seu *status* na hierarquia da empresa perfeitamente definido. Os

normativos são aceitos e replicados, respaldados por uma forma de dominação legal, onde o poder é conferido por uma norma (MOTTA, 2008, p. 62).

Como visto, as normas auxiliam no regramento das diferentes atividades, viabilizando a manutenção da ordem, de maneira antagônica ao caos. Em um planeta com mais de seis bilhões de habitantes, a convivência de diversas culturas de forma pacífica dificilmente seria possível sem a existência de normas para delinear os limites dessa convivência. O mesmo ocorre nas organizações. Quanto maior o número de funcionários e de negócios da empresa, maior a necessidade de normas para orientar e disciplinar as suas atividades. As normas, porém, podem prestar serviço às disfunções do modelo burocrático, conforme tratado no sub-capítulo que segue.

## **2.1. Disfunções e Críticas à Burocracia**

A corrupção é um exemplo claro de disfunção de um modelo burocrático. Uma norma deve ser cumprida de maneira impessoal por todos aqueles que a sua redação atinge. Esse fato, no entanto, não extingue a possibilidade de que o responsável pela criação da norma a tenha criado de uma maneira que favoreça a si mesmo ou a outrem.

No estudo das organizações, a burocracia está longe de ser um modelo infalível. Merton (1978) lista uma série de “disfunções” do modelo burocrático que caracterizariam um “deslocamento dos objetivos” originalmente existentes. São elas:

- a) Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- b) Excesso de formalismo e de papelório;
- c) Resistência a mudanças;
- d) Despersonalização do relacionamento;
- e) Categorização como base do processo decisório;
- f) Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- g) Exibição de sinais de autoridade;
- h) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Na literatura são diversos os questionamentos. Temos a seguir diversas críticas à burocracia de acordo com a literatura estudada que vai de encontro com o Banco do Brasil.

Uma delas diz que a burocracia retira do indivíduo a autonomia sobre suas ações (TRAGTENBERG, 1981). A desatualização dos normativos já na sua formalização é outro sério problema. Uma norma invariavelmente ao atender a uma necessidade deixará outra desassistida. Tragtenberg (1991) explica que “a mesma realidade que cria o processo de burocratização cria a reação a esse processo”. E é justamente esse o

ponto. Quase que invariavelmente uma norma desagradará à outra. Por esse motivo, os sistemas de controle e autoridade são desesperadamente desatualizados (BENNIS, 1965).

Os normativos do banco destinados às agências são desatualizados. O distanciamento entre as unidades estratégicas e operacionais faz com que sempre haja um *delay*<sup>1</sup> no tempo de resposta da atualização dos normativos. Os regramentos da empresa são produzidos por iniciativa das unidades estratégicas, que para fazê-los, agem em razão de alterações na legislação, na estratégia da empresa ou por identificar alguma necessidade por algum canal à sua disposição. Alguns redatores e revisores não trabalharam em agências antes de ocupar suas posições, dessa forma a semântica de quem escreve pode, por falta de sensibilidade do editor, não ser a mesma daquele cujas atribuições estão diretamente ligadas ao normativo produzido. Há também uma fila de trabalho para as demandas, o que pode culminar em um normativo desatualizado. Em razão da hierarquia da empresa, modificações nos normativos também podem ocorrer pela motivação de uma visão parcial de uma realidade. A área de crédito é talvez a que possui maior defasagem nos normativos dentro da empresa. Isso porque as regras de concessão de empréstimos podem mudar de acordo com cenários mercadológicos, índices, ação de bancos concorrentes, etc. Nesse tema as regras vão sendo adaptadas a partir dos resultados que a produção inicial da unidade estratégica vai gerando. Outra área com normativos bastante desatualizados no BB é a de gestão de pessoas. A cada mudança na diretoria, há uma mudança nas regras dos processos seletivos e de exigências de formação profissional para o trabalhador. Este fato sugere a existência de visões parciais que emergem com seus representantes. Essa inconstância é muito ruim para os trabalhadores, uma vez que dificulta o autodesenvolvimento do empregado.

O engessamento da norma inibe a iniciativa e dificulta a inovação (LODI, 1970, p. 185), criando dificuldades no atendimento ao cliente e conflitos com o público (MERTON, 1978). Dada a existência do normativo, o funcionário, a menos que desafie a regra, tem a possibilidade de resolução do conflito tolhida. Dessa forma, o impasse com o cliente permanece, ficando o atendimento prejudicado.

A definição de alçadas para arbitragem de situações talvez fosse uma saída, mas certamente uma solicitação não seria atendida em tempo hábil de dar uma resposta satisfatória ao cliente. O cliente, ao estar frente a frente com a empresa, representada pelo funcionário que o atende, exige uma resposta muitas vezes imediata. O não atendimento da solicitação pode significar a migração dos negócios do cliente para um banco concorrente. Algumas regras do sistema burocrático impedem a boa resolução de problemas na medida em que restringe e dirige o fluxo de comunicação (BLAU; SCOTT, 1962).

Por esse motivo, muitas orientações advindas do nível estratégico não chegam da forma esperada pelos emissores das mensagens ao nível operacional. Da mesma maneira, muitas dificuldades enfrentadas pelos funcionários no contato com seus clientes chegam distorcidas ou simplesmente não chegam aos níveis hierárquicos mais baixos com efetivo poder de resolução dos impasses.

<sup>1</sup>*delay*: atraso, retardamento, tempo de resposta.

O sistema de alçadas existentes na empresa delimita claramente a autonomia por nível hierárquico. Essa limitação, tratada por Merton (1978) e Tragtenberg (1981), pode prejudicar a agilidade do serviço. Um banco público deve obedecer à lei 8666, de 21 de Junho de 1993, da Constituição Federal do Brasil, que regulamenta sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações. A reforma de uma agência, por exemplo, demanda uma série de requerimentos, que deve ser deferida por outra série de alçadas até a sua consecução. O gerente de uma agência que tenha um problema com um vazamento precisará requisitar a intervenção de uma alçada superior para que esta realize a contratação de uma empresa habilitada via licitação, para realizar o serviço. Caso o processo demore seis meses, serão seis meses de torcida para que não chova. Ainda que o problema em questão fosse a simples troca de algumas telhas, o gerente da agência não estaria autorizado a comprar o material e a contratar serviços locais para posterior reembolso.

O medo de represália faz com que a capacidade dos recursos humanos não trabalhe em sua plenitude (BENNIS, 1965). O excesso de normas e o reforço constante de que essas deverão ser seguidas à risca faz com que os funcionários se retraiam. A burocracia não permite o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade (BENNIS, 1965). O empregado tem um espaço muito limitado para o seu desenvolvimento e não se sente estimulado para o uso de sua criatividade. O seu aprendizado será incentivado de acordo com as necessidades da empresa. O banco oferece bolsas de estudos em variados níveis para os seus funcionários. Sempre obedecendo a uma regra de prioridade que vai de acordo com os seus objetivos. Não há espaço para desenvolver a personalidade. As normas descrevem com exatidão toda a rotina do trabalhador.

Novas tecnologias surgem a todo o momento. O grande número de postos de atendimento do BB possibilita o contato direto com inovações locais. Nesse ponto, mais uma vez a rigidez dos normativos se faz presente e conforme explica Warren Bennis (1965), não há a possibilidade de a organização assimilar com agilidade a influência da nova tecnologia que entra na organização.

Os processos judiciais não são adequados e não existem meios adequados de resolver conflitos internos, particularmente em grupos funcionais (BENNIS, 1965). A impessoalidade não permite uma análise personalizada das situações. Há na empresa uma norma que define o número de funcionários para cada dependência. A regra é incapaz de considerar casos pontuais em que pode haver necessidades diferentes em agências de mesmo porte. O coeficiente que quantifica o número de trabalhadores que cada agência deve ter, basicamente é composto pelo “porte” daquela dependência. Uma agência que tenha em seu quadro funcional trabalhadores afastados por problemas de saúde, por licença maternidade ou em fase de treinamento, certamente demandará uma dotação maior do que uma agência de mesmo porte, que esteja com o seu quadro completo. A agência com *déficit* no número de funcionários poderá, por problemas de atendimento, incorrer em falhas, que poderão trazer prejuízos para a empresa. Trata-se de um exemplo que demonstra claramente um caso de disfunção da burocracia dentro.

Um grande dilema sempre vem à tona em reuniões de trabalho do banco: Como direcionar o trabalho dos funcionários da rede de agências mais para os negócios do que para os processos? Por mais unidades de suporte operacional que se criem, os

funcionários das agências continuam a realizar tarefas operacionais. Isso ocorre primeiro porque os normativos são excessivos e segundo porque as demandas das áreas de negócios raramente são atendidas com a tempestividade esperada pelas áreas de suporte. Cria-se uma máquina. A atividade meio passa a ser fim e o fim é esquecido (MERTON, 1978; TRAGTENBERG, 1991).

Morin (2008, p. 18) chama de “inteligência cega” aquela que é baseada em um “pensamento simplificador”. Para o autor, todo entendimento não deve se privar de uma abordagem multirreferenciada, que tenha uma visão do todo. As normas de um modelo burocrático, justamente visam atender a frações da realidade, regulamentando ações e estabelecendo limites.

Mao *et al.* (2009, p. 257) realizaram um estudo com trabalhadores de diversas áreas e constataram que, assim como Merton (1978) propôs, a burocracia prejudica as relações informais entre os trabalhadores. No Banco do Brasil esta disfunção é suavizada pela cultura de “coleguismo” entre os funcionários da empresa. A relação informal, nesse caso, sobrepõe-se às barreiras da impessoalidade do modelo de trabalho.

A cultura brasileira também exerce fortes influências no modo de atuação dos trabalhadores do banco.

“O resultado do chamado processo de tomada de decisões também parece sofrer influência cultural. As decisões brasileiras, mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações, parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos, comparadamente ao processo decisório inglês” (MOTTA, CALDAS, 1997, p. 31).

Essa constatação dos autores exprime indícios de traços culturais brasileiros que podem emergir em reação ao modelo burocrático da empresa. O brasileiro é aventureiro e tem aptidão para a malandragem. Aventureiro no sentido de ser mais sonhador do que disciplinado e de ter tendências à aversão ao trabalho manual ou metódico e é malandro por sua flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e também por conta do “jeitinho” como forma de sobreviver (MOTTA, CALDAS, 1997, p. 44).

"Enquanto a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o jeito lança mão de categorias emocionais. Com sentimentos, estabelece um espaço no domínio do impessoal e sua estratégia depende de fatos opostos ao da burocracia como: simpatia, maneira de falar, etc." (BARBOSA, 1992, p. 37).

O jeito brasileiro nas organizações burocráticas surge em oposição à constante necessidade de formalismo (DA MATTA, 1983; BARBOSA, 1992).

Há uma forte relação entre as características da cultura brasileira e o formalismo. O grande número de leis do país é exemplo do esforço do Estado para tentar fazer valer as normas. Existe, porém, um hiato entre o direito e o fato, um lado patológico do formalismo. À medida que algo formal é criado, processos de ajustamento surgem para superá-lo. Essa prática é estimulada pela impunidade (MOTTA, CALDAS, 1997, p. 63).

O Quadro 1 sintetiza as principais características da burocracia e as suas respectivas críticas apresentadas neste trabalho:

**Quadro 1 – Burocracia versus Críticas ao Modelo Burocrático**

Características do Modelo Burocrático	Críticas ao Modelo Burocrático
<p>Formalismo (Regras e procedimentos) (MERTON, 1940; NARAYANA, 1992; MOTTA, 2008, p. 63; MATHESON, 2007;).</p>	<p>Não permite o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade (BENNIS, 1965).</p> <p>Os sistemas de controle e autoridade são desesperadamente desatualizados (BENNIS, 1965).</p> <p>Não pode assimilar a influência da nova tecnologia que entra na organização (BENNIS, 1965).</p> <p>Tolhe a iniciativa e dificulta a inovação (LODI, 1970).</p> <p>Excessivo apego às normas e regulamentos (MERTON, 1978).</p> <p>Excesso de formalismo e papelório (MERTON, 1978).</p> <p>Resistência a mudanças (MERTON, 1978).</p> <p>Jeitinho brasileiro (DA MATTA, 1983; BARBOSA, 1992).</p> <p>A mesma realidade que cria o processo cria a reação ao processo (TRAGTENBERG, 1991).</p> <p>Tentativas de superação do formalismo (MOTTA, CALDAS, 1997).</p> <p>Resulta na dominação legal, que pode servir a interesses (WEBER, 1999).</p> <p>Ausência de uma visão multirreferenciada. Pensamento simplificador (MORIN, 2008).</p> <p>Prejudica as relações informais entre os trabalhadores (MERTON, 1978; MAO; CHEN; HSIEH, 2009).</p>
<p>Impessoalidade (MERTON, 1940; NARAYANA, 1992; MOTTA, 2008, p. 63; MATHESON, 2007).</p>	<p>Não tem um processo judicial adequado (BENNIS, 1965).</p> <p>Não possui meios adequados de resolver conflitos internos, particularmente em grupos funcionais (BENNIS, 1965).</p> <p>Dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público (MERTON, 1978).</p> <p>Cria-se uma máquina. A atividade meio passa a ser fim e o fim é esquecido (MERTON, 1978; TRAGTENBERG, 1991).</p> <p>Modifica a estrutura da personalidade de modo que as pessoas se tornem tipos de homens da organização, trabalhadores alienados (BENNIS, 1965; MOTTA, 2008).</p>
<p>Hierarquia (WEBER, 1999; SHADUR; KIENZLE; RODWELL, 1999)</p>	<p>O indivíduo perde autonomia sobre as suas ações (MERTON, 1978; TRAGTENBERG, 1981).</p> <p>A comunicação é distorcida pelas divisões hierárquicas (BENNIS, 1965).</p> <p>Os recursos humanos não são plenamente utilizados devido à desconfiança, medo de represália, etc. (BENNIS, 1965).</p>

	Impede a boa resolução de problemas na medida em que restringe e dirige o fluxo de comunicação (BLAU; SCOTT, 1962).
--	---

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Longe da pretensão de esgotar um assunto de muitos anos e que tem estimulado estudiosos brilhantes, a ideia deste enquadramento é de auxiliar a memória na lembrança das principais características aceitas na definição de burocracia, confrontando-as com algumas críticas encontradas na literatura. Falar de transgressão de normas implica obrigatoriamente tratar de burocracia. Como todo conhecimento não é imutável, não é demais enfatizar que se trata de um esboço a ser lapidado.

O Institucionalismo ou Teoria Institucional, teoria com base em Weber, também deve ser considerado ao se tratar das disfunções da burocracia. Trata-se de uma corrente que surgiu como medida para tentar estabelecer limites ao voluntarismo e ao racionalismo exacerbados de postulados contingenciais clássicos (CALDAS, FACHIN, 2005, p. 47).

“Enquanto ideia abstrata, despojada de conotações normativas, institucionalização é a emergência de padrões ordenadores, estáveis, socialmente integradores, de um contexto de atividades instáveis, frouxamente organizadas, ou estreitamente técnicas” SELZNICK (1992, p. 232).

Sob a ótica do voluntarismo o racionalismo extremo produziria um novo sistema autônomo capaz de apresentar padrões ordenadores, estáveis e socialmente integradores.

“As estratégias que são racionais para organizações isoladas podem não ser racionais, se forem adotadas por um grande número delas. No entanto, o próprio fato de elas serem sancionadas em termos normativos aumenta a probabilidade de sua adoção. Assim, as organizações podem tentar mudar constantemente; mas, a partir de um certo ponto, na estruturação de um campo organizacional, o efeito agregado da mudança individual será a diminuição da diversidade no campo” (DIMAGGIO, POWELL, 2005, p. 77).

A Teoria Institucional considera os desdobramentos que a adoção de procedimentos adotados por diversas organizações pertencentes a um modelo burocrático pode desencadear. Dessa forma, o ordenamento atual observado em modelos burocráticos, grandes organizações como um banco, por exemplo, seria proveniente da própria perenidade de seu conjunto de procedimentos ao longo dos anos de sua existência. A instituição, somente por aquilo que representa, tem o potencial de criar e propagar sistemas ordenadores.

“Tal crítica, em geral, é conduzida com base em articulações conceituais, que passam pela identificação de supostas decorrências do processo de institucionalização e culminam na sugestão de certa tendência determinista subjacente a uma versão específica da teoria institucional, à qual

posteriormente se convencionou designar de neo-institucionalismo” (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005, p. 10).

Há ainda o Neo-institucionalismo, no qual os resultados produzidos a partir de um contexto de atividades instáveis, frouxamente organizadas ou estreitamente técnicas leva em consideração as influências ambientais, deixando de lado a ótica do voluntarismo e assumindo a ótica do determinismo.

As disfunções do modelo burocrático podem ser traduzidas para os funcionários como fonte de angústia e elemento motivador para transgredir as normas. Ir contra um normativo na tentativa de “corrigir” aquilo que se trata de uma disfunção burocrática, sob o ponto de vista do trabalhador, não representa meramente um ato de protesto do indivíduo que age dessa forma, mas também uma maneira de aliviar a frustração diante da impossibilidade de mudança imposta pelas próprias características do modelo. Em alguns casos, a única saída é a transgressão de normas.

### 3. NORMAS

As normas fazem parte da vida de todas as pessoas. Podem ser formais ou informais. Estabelecidas por um governo ou por uma sociedade. A moral e a ética podem ser consideradas normas sociais enquanto o texto que regula o imposto de renda no Brasil é um exemplo de uma norma estabelecida por um governo, uma regra.

Deve-se diferenciar norma de regra. A norma direciona uma ação, uma postura, uma crença ou um sentimento. Sua aplicação depende do entendimento do receptor da mensagem. A ordem de um chefe é uma norma. A regra é um tipo de norma. Uma lei, por exemplo, é uma regra. Ela delimita um espaço no qual a ação deverá estar contida.

As normas invariavelmente estão inseridas no cotidiano do trabalhador bancário. Sejam elas jurídicas ou administrativas, o contato é inevitável. As grandes empresas regulamentam o seu trabalho seguindo normas impostas por órgãos externos e internos à organização. No caso de bancos no Brasil, a regulamentação externa é determinada pelo Banco Central do Brasil (BACEN). A legislação brasileira possui um Código de Defesa do Consumidor (CDC), ao qual o setor bancário também está sujeito.

Alguns municípios possuem leis que também interferem na atividade dos bancos. No município mineiro de Juiz de Fora, por exemplo, a lei 9.376 de 1998, fala que:

“caracterizar-se-á abuso ou infração dos estabelecimentos bancários, para os efeitos desta Lei, aqueles casos em que, comprovadamente, o usuário seja constringido a um tempo de espera para atendimento superior a quinze minutos” (JUIZ DE FORA, 1998).

A “Lei dos 15 minutos”, como se popularizou o exemplo de Juiz de Fora, é uma amostra de norma externa, que pode ser observada na prática da atividade bancária.

As normas internas são determinadas de forma autônoma, por cada organização. Em geral são compostas por um código de ética e por uma série de normativos formalizados, que regram a atuação dos empregados. Elas agem como uma espécie de ferramenta para o funcionamento de uma estrutura burocrática, que será tratada mais adiante. A definição de código de ética apresentada por Cherman e Tomei (2005, p. 100–101) diz que ele pode estar em implementação ou formalizado, e que destaca os valores éticos que são esperados não só dos empregados, mas também dos diversos *stakeholders*. É possível encontrar no código de ética dos bancos valores que os funcionários devem seguir. Como no item 17 do Código de Ética do Banco do Brasil: “Repudiamos práticas ilícitas, como suborno, extorsão, corrupção, propina, em todas as suas formas” (BANCO DO BRASIL, 2010).

A obediência esperada pelos bancos com relação às suas normas se adequa à contribuição de Kelsen (1998, p. 43) na construção do conceito de norma. Para o autor, as condutas respeitam as normas e as punições aplicadas àqueles que agem de maneira discordante delas. Dessa maneira, o respeito aos normativos independe da vontade do

trabalhador, uma vez que ao adentrar na organização, as suas condutas, para evitar penalidades, deverão estar de acordo com a doutrina da empresa.

Raz (1999, p. 9) diz que o entendimento das normas passa pela compreensão de uma razão para uma ação ou para uma crença. É preciso conhecer sobre a motivação que institui a regra. Nos bancos, a sensibilização proposta pelo autor nem sempre ocorre, seja pelo grande número de funcionários, por causa dos custos com treinamento, pela velocidade da mudança dos normativos ou simplesmente por desinteresse da área estratégica.

Livet (2009, p. 26) diferencia o termo substantivo “norma” do termo qualificativo “normativo”. Para ele, a normatividade é mais geral do que a norma, não implicando necessariamente em obrigação ou proibição. No caso dos bancos, os funcionários, antes de questionar a normatividade, devem seguir os seus normativos. Os normativos definem tudo o que deve ser feito e como deve ser feito. Até mesmo a forma como um cliente deve ser tratado está normatizado. No código de ética do Banco do Brasil, os funcionários devem oferecer aos clientes da empresa “orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios” (BANCO DO BRASIL, 2010). Descumprir um normativo ou uma orientação do código de ética pode implicar em sanções disciplinares variadas. Essas punições vão desde a suspensão da possibilidade de ascender profissionalmente por um período até a perda de uma comissão. Em casos julgados mais graves pela empresa, o empregado poderá até ser demitido.

Contrastam, no entanto, com esta postura, as cobranças exacerbadas pelo cumprimento de metas. Em intensidade tão grande ou maior a retidão às normas, reina a exigência por alta performance, que muitas vezes é colocada por alguns gestores, como um alvo a ser atingido a qualquer custo.

A opção por um capítulo específico para tratar de normas não tem a pretensão de dissecar o tema, mas sim de esquematizar o seu entendimento e de dar suporte para o entendimento do tema transgressões de normas. As normas não estão soltas no ambiente social e de trabalho. Elas agem como ferramentas de um modelo operante de sucesso, que existe há séculos e vem sendo retratado mais fortemente desde o final do século XIX. Trata-se da burocracia.

#### 4. TRANSGRESSÃO DE NORMAS

A transgressão de normas ainda não possui uma definição específica na literatura organizacional, portanto, visando contribuir com estudos futuros, segue a presente definição: Transgressão de normas nas organizações é toda ação discordante de uma norma explícita ou implícita, de maneira unilateral ou em conjunto, de um ou mais funcionários, sujeitos à norma transgredida, dentro de uma organização.

Os estudos sobre transgressões de normas podem ser enquadrados dentro de um campo de estudos inaugurado em 1993 por Christophe Dejours. Trata-se da Psicodinâmica do Trabalho. A psicodinâmica do trabalho nasceu de um debate entre ergonomia e psicanálise. (DEJOURS, 1999, p. 47). A importância dos estudos do autor para este trabalho de pesquisa reside no fato de que a psicodinâmica do trabalho introduz o conceito de “sofrimento psíquico” como uma vivência subjetiva intermediária entre a doença mental descompensada e o bem-estar psíquico (FRUTOS, VERCESI, ODA, 2007, p.6).

Boa parte das transgressões de normas ocorre em reação às imperfeições do modelo burocrático existentes na empresa. Muitos funcionários, na intenção de “corrigir” lacunas dos regramentos, cometem infrações. Muitas vezes são punidos. Quando a punição acontece, o “problema” pontual é erradicado de maneira paliativa. O cerne da questão, por diversas razões, não é tratado.

Citam-se algumas imperfeições do modelo burocrático facilmente identificadas: Os normativos nem sempre estão atualizados; exigência de formalismo exagerado na ótica do funcionário; o atendimento ao cliente muitas vezes é prejudicado por estruturas deficitárias ou por falta de preparo dos trabalhadores; não há autonomia para a resolução de problemas, ainda que simples; a comunicação de metas e estratégias é distorcida por chefias em razão de interesses paralelos.

Aquele que pune, age em favor de um modelo ao qual não tem autoridade para questionar. A burocracia modifica a estrutura da personalidade de modo que as pessoas se tornam tipos de homens da organização, trabalhadores alienados (BENNIS, 1965; MOTTA, 2008).

São várias as motivações que levam um indivíduo a transgredir normas em uma agência bancária. Não se encontra, no entanto, um estudo específico sobre o tema. Para subsidiar esta proposta de pesquisa, esta sessão traz dois estudos considerados relevantes para a compreensão. A experiência do psicólogo norte americano Stanley Milgram publicada em 1963 e a Teoria da Dissonância Cognitiva de Leon Festinger (1975).

O termo norma, quando diz respeito à regra, vem de “reta”, em oposição ao grego “*othos*”, que diz respeito “a quem não segue essa linha reta” (LIVET, 2009, p. 9). A subjetividade humana dificulta o atendimento literal das normas e esse fica

prejudicado. Segundo Ruitter (1993, p. 6) as normas podem ter raízes deontológicas, de acordo com padrões morais daqueles que estão sujeitos a elas ou podem ser performativos legais humanos, ou seja, normas estabelecidas pelos homens. Por esse motivo, o pensamento daquele que produz a norma pode estar dissonante do entendimento daquele que está sujeito a ela. Para Wittgenstein (2009, p. 106) o passo ao se deparar com uma ordem, é concordar com a ordem da forma como ela fora pensada. Em cada momento em face de uma ordem, é necessária uma nova intuição, uma nova decisão. Como na organização o distanciamento entre as Unidades Estratégicas, produtoras dos normativos, e as Unidades Operacionais, maiores executoras das normas, é grande, nem sempre há uma coerência semântica. Wittgenstein (2009, p. 116) traz que “seguir uma regra” não é uma interpretação, mas sim uma prática. Ele acrescenta que acreditar seguir a regra não significa seguir a regra. Em muitos casos de transgressão, o transgressor age acreditando que está fazendo certo, mas na verdade cometeu uma infração. Este é um fato comum quando um normativo é atualizado. A dinâmica dos normativos é muito grande em um grande banco. A todo o momento surgem novos produtos, novos serviços, muda-se uma lei, etc. Tudo isso gera a necessidade de mudança das regras. As mudanças são diárias e múltiplas. Combinadas com a rotina acelerada do trabalhador bancário é praticamente impossível, para ele, assimilar todas elas. Em muitos casos, o empregado age respaldado por um conhecimento desatualizado, transgredir normas e se sujeitar a punições, mesmo acreditando que agiu de maneira correta. No Banco do Brasil, o seu manual de instruções é atualizado diariamente e tem a sua divulgação quase que sempre limitada à primeira tela do aplicativo que dá acesso à consulta do manual.

A norma não pode ser concebida sem um conflito com uma transgressão, estando necessariamente em oposição com outras práticas que coexistem com ela. Estas práticas tentam lhe fazer obstáculo ou contornar (LIVET, 2009, p.7-8). Para se saber como deve ser feito, tem-se obrigatoriamente que se ter em mente, como não deve ser feito.

Wittgenstein (2009, p. 61-62) diz que uma regra pode dar margem a várias interpretações. Sua aplicação poderá trazer ao indivíduo dúvidas sobre a sua própria compreensão da regra. A divisão entre regra e comportamento não quer dizer que obrigatoriamente a regra exista de um modo diferente do comportamento. Nas palavras do autor temos:

“Uma regra está aí como uma placa de orientação. Ela não deixa em aberto nenhuma dúvida sobre o caminho que devo seguir? Ela mostra em que direção devo ir quando passo por ela: se seguindo a estrada, ou a caminho do campo, ou pelo meio do pasto? Mas onde está dito em qual sentido eu devo segui-la, se na direção da mão ou (por exemplo) na direção oposta? E se ao invés de uma placa de orientação estivesse ali uma cadeia fechada de placas ou corresse traços de giz sobre o solo, há apenas uma interpretação para eles? Posso dizer, portanto, que a placa de orientação não deixa nenhuma dúvida em aberto, outras vezes não. E isto já não é mais uma proposição

filosófica, mas uma proposição empírica.” (WITTGENSTEIN, 2009, p. 61-62)

Com relação à análise de operações de crédito, há uma norma que diz que os fiadores de determinadas operações devem apresentar ao banco “recursos líquidos computáveis” para viabilizar a contratação de determinadas linhas de crédito. A definição de “recursos líquidos computáveis” constante no normativo é genérica e diz que se referem ao somatório do patrimônio do fiador, deduzido de seu endividamento. Não é incomum encontrar funcionários que fazem diferentes interpretações sobre o que deve ser considerado como endividamento. Alguns entendem que o endividamento refere-se ao total de operações do cliente no Sistema Financeiro Nacional. Outros interpretam como sendo o somatório do total das operações do fiador no Sistema Financeiro Nacional mais o total de operações na qual o fiador é coobrigado. Como tratado por Wittgenstein (2009, p. 61-62), a abertura da descrição nesse normativo, exemplifica uma situação de que há uma orientação clara no normativo, mas com várias possibilidades de interpretação.

Kelsen (1998, p. 43) ao conceituar a teoria positiva do direito fala que a ação de forma discordante de uma norma implica em uma transgressão. Eis aqui a lente pela qual este trabalho enxerga o conceito. Outras definições podem ser encontradas na literatura.

É possível que a transgressão ocorra em caráter excepcional, por um interesse momentâneo do transgressor. Este poderá ainda, em oposição à sua ação, esperar que a norma a qual ele transgrida seja respeitada na maioria dos casos. Nesse caso a transgressão à norma ocorre sem necessariamente haver uma discordância dessa norma. É o caso de um funcionário de uma agência que autoriza um cliente a entrar após o seu fechamento. O trabalhador pode praticar tal infração, sem necessariamente discordar do normativo que regula o horário de funcionamento da agência. Pode ser que ninguém além dele e do cliente beneficiado com a atitude saiba do ato, mas isso não desqualifica a infração existente.

Por volta da década de 50, Leon Festinger, pesquisador da Universidade Iowa, publicou a Teoria da Dissonância Cognitiva. É uma obra que contribui para o entendimento das variáveis que atuam na psique do indivíduo transgressor no momento em que este infringe uma norma. De acordo com Festinger (1975, p. 13) dissonância também pode ser entendida como "fome", "frustração" ou "desequilíbrio". As pessoas tentam encontrar justificativas para ações incoerentes, sendo que nem sempre são bem sucedidas na tentativa de eliminar suas incoerências internas. Quando há incoerência, há o desconforto psicológico (FESTINGER, 1975, p. 12). O empregado que transgride uma norma, obrigatoriamente realiza tal infração com intenção, conforme dito por Dejours (1999, p. 55), no entanto, ainda que haja intenção na ação, não é possível garantir que há conforto psicológico para o transgressor no momento em que transgride. Na empresa muitas transgressões, especialmente as que ocorrem a contragosto do

trabalhador infrator, vem acompanhadas de frustração, o que significa um desconforto psicológico extremo.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2009, p. 137) distinguem sofrimento criador e sofrimento patogênico, sendo que o primeiro se manifestaria como forma de gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho e o segundo como expressão de um descompasso psíquico. Observe-se que em certa medida, a existência do sofrimento criador é interessante para a organização. A inovação obrigatoriamente advém de um ato infrator. Ao estimular o sofrimento criador, talvez a empresa automaticamente amplie suas chances de ser inovadora. O empregado é usado como fonte inovadora. Caso a empresa entenda que a inovação gerada por um funcionário não é boa, ele será punido, a penalidade será divulgada e novas iniciativas na mesma linha serão inibidas. Ressalta-se que a punição a uma determinada ação não tem o potencial, e talvez nem vise, extirpar o “espírito transgressivo” da empresa, mas sim aniquilar um caso pontual.

As transgressões de normas podem ocorrer de diversas formas e por variados motivos. Uma análise sobre transgressões pode ter vários desdobramentos. Destaca-se que o foco deste trabalho está na atitude transgressora, na ação, portanto, não sendo objeto central o indivíduo transgressor, mesmo que em alguns momentos sejam abordadas questões inerentes ao indivíduo transgressor para complemento do entendimento sobre o mecanismo das transgressões.

#### **4.1 Transgressões *versus* Infrações**

A palavra transgressão possui diversos sinônimos, entre eles citam-se: atentado, contravenção, infração, quebra e violação. Na literatura *dejouriana* ganha destaque o termo infração. O entendimento do termo infração, embora sinônimo de transgressão, não é o mesmo. Após a explicação da diferença, seguem alguns exemplos de infrações, para auxiliar a cristalização do assunto.

Dejours (1999, p. 50) considera em sua definição de transgressão a existência de vários tipos de transgressões e acrescenta que o seu enquadramento deriva do “sentido” que a ação tem para o empregado que transgride. Para ele: "O diagnóstico de transgressão não depende de perícia... Para fazer esse julgamento, é preciso conhecer o sentido que esse comportamento tenha para o funcionário". Sendo assim, para o autor, a caracterização só seria possível após ouvir o agente envolvido. Ao definir transgressão, Dejours (1999, p.51) utiliza o sentido da palavra para a psicologia, que quer dizer o termo mais amplo da infração.

No Quadro 2, temos os quatro casos típicos de infrações no mundo do trabalho enunciados por Dejours (1999, p. 51-55):

**Quadro 2:** Infrações no Trabalho segundo Dejours (1999, p. 51-55)

<b>Tipo de Infração</b>	<b>Definição</b>
Infrações inevitáveis	São aquelas em que há contradições entre diversas regras e então o sujeito se vê diante de injunções paradoxais ou pelo menos contraditórias. O indivíduo não tem outra opção, senão a de transgredir.
Infrações a contragosto	Trata-se de uma transgressão feita de maneira consciente pela pessoa, mas a contragosto e em favor de outros.
Infrações de má-fé	São infrações com o objetivo de enganar alguém, em detrimento de outra pessoa.
Infrações para si mesmo	Elas são feitas sem a intenção de prejudicar, por prazer, desejo ou pelas convicções da pessoa que a faz.

**Fonte:** Adaptado de Venceslau et al (2010).

No BB, as infrações mais comuns são as infrações inevitáveis. Principalmente pela inadequação de muitos normativos ao cotidiano das agências. A falta de autonomia também é um fator que motiva diversas contravenções do gênero. Em segundo lugar na escala de incidência vem às infrações a contragosto. Essas acontecem por imperfeições nos normativos, pela pressão de chefes ou de clientes, pela distorção em discursos sobre a estratégia corporativa ou pela interpretação distorcida dos meios para ascensão profissional por parte do indivíduo transgressor. As infrações de má-fé e as infrações para si mesmo não são tão comuns. Quando ocorrem normalmente estão relacionadas, respectivamente, à apropriação indébita de valores e à necessidade a auto-affirmação manifestada pela exibição de poder.

Observe-se que no Quadro 2 são tipificadas infrações e não transgressões. Isso porque Dejours (1999, p. 55), distingue transgressão de infração, ele destaca que “só existe transgressão quando existe desejo, ou seja, quando cedendo a seu desejo pessoal um trabalhador desrespeita uma regra estabelecida... muitas infrações não dependem da transgressão”. Esse desejo de infringir uma norma não significa necessariamente que o trabalhador sinta prazer ou simpatize com a transgressão em si. A transgressão pode vir acompanhada de prazer ou culpa e aquilo que gera esse prazer ou essa culpa pode não ser a contravenção em si, mas sim o resultado por ela produzido. Os procedimentos de renovação de um limite de crédito de uma pessoa jurídica no BB devem ser realizados anualmente pelo gerente e pelo assistente responsáveis pela conta da empresa. A ação inclui a atualização cadastral de qualquer mudança que tenha ocorrido na empresa no último ano após o recebimento de documentos que comprovem as alterações. Além disso, existe a necessidade do acolhimento de um formulário com a relação de faturamento dos últimos 12 meses da empresa, acrescido de outras informações que dizem respeito ao perfil das vendas da empresa. Muitos clientes demoram em enviar os documentos, os enviam com campos em branco ou simplesmente se negam em prestar informações ao banco, por medo de represália fiscal. Em razão da alta carga tributária do país, boa parte das empresas que operam com o banco, principalmente no varejo, declara à Receita Federal, valores bem abaixo daquilo que realmente faturam. Esses empresários tem medo de apresentar ao banco o seu verdadeiro caixa para não serem descobertos. A rotina de trabalho nas agências possui infinitas atribuições, que

impossibilita os funcionários de visitarem todos os seus clientes em tempo hábil de acolher e realizar as renovações de limites. Alguns funcionários desenvolveram um meio de resguardar-se dentro das exigências dos normativos, sem deixar de atender os clientes. Eles, “por garantia”, acolhem documentos assinados em branco. Na data da renovação do limite, entram em contato via telefone com o cliente e realizam o preenchimento dos dados. É um exemplo claro de uma infração que pela sobrecarga de trabalho, em determinados casos, acaba sendo inevitável, e que também se caracteriza como sendo uma infração a contragosto, porque é consciente, o infrator não ganha nada com isso, mas beneficia o cliente e porque não dizer, o banco, uma vez que trouxe agilidade ao serviço. Podemos dizer ainda que essa infração é claramente uma transgressão, pois há o desejo do funcionário em transgredir. Há ainda no exemplo, a geração no funcionário de um sentimento de prazer, pelo resultado gerado pelo seu ato (o atendimento da expectativa do cliente e o respaldo dentro das normas da empresa) e que também há um sentimento de culpa, por saber que na verdade, quem deveria realizar o preenchimento do documento e entregar no banco, deveria ter sido o cliente. É válido reforçar as infrações a contragosto na empresa com outro exemplo, em função de que são infrações observadas com muita frequência. A venda de produtos de seguridade com o acolhimento posterior da assinatura dos clientes sempre ocorre. No ano de 2009 os negócios com seguros, previdência e capitalização agregaram R\$ 991,5 milhões ao banco, um incremento de 30,7% em comparação com o ano anterior, representando 11,7% do resultado recorrente da empresa (BANCO DO BRASIL, 2010). “O funcionário vê-se entre os imperativos de segurança e os imperativos econômicos da empresa” (DEJOURS, 1999, p. 54). O crescimento acelerado observado se traduz em metas surreais e em uma pressão extrema para a realização de vendas na linha de frente da empresa. Alguns gestores promovem até dias “d”, datas em que há um direcionamento específico para a venda de um determinado produto. Todo esse movimento motiva o funcionário a cometer a infração, que configura uma transgressão, pois há o desejo de se infringir, e é seguido por um sentimento de culpa e medo de punições.

Infrações de má-fé também não são incomuns em bancos. Por tratar-se de uma atividade que envolve valores monetários, a tentação para se cometer delitos é explícita. Embora o aparato tecnológico para gerenciamento dos valores venha cada vez mais sendo aperfeiçoado, são muitos os casos de fraudes. Em uma delas, um gerente geral, aumentou por conta própria o limite do cartão de crédito de sua esposa e de sua filha para um valor bastante superior àquele sugerido pela análise de crédito. A ação foi descoberta e o funcionário demitido. É um exemplo claro de infração de má-fé, pois foi em proveito próprio, em detrimento da norma e de maneira intencional ou não, gerou prejuízos à empresa.

Exemplos de infrações para si mesmo na empresa podem ser observados em situações onde o funcionário visa por meio de uma demonstração gratuita de poder, reforçar o relacionamento com um cliente ou em alguns casos, somente afagar o seu ego. O filho de um cliente, por exemplo, vai até uma agência para retirar um talão de cheques para o seu pai. Mesmo sem portar uma requisição exigida pelo normativo, ele dirige-se ao atendimento. O atendente de pronto, nega a entrega. Outro funcionário, desejoso por algum motivo de reforçar o relacionamento com aquele cliente, percebe o

impasse, chama o filho do cliente de lado e lhe entrega o talão de cheques. Para o transgressor, sua atitude poderá no futuro lhe garantir a possibilidade de cobrar de seu cliente, uma compensação, pelo seu ato, como a compra de um produto de um título de capitalização.

É no sofrimento e nas formas que o indivíduo desenvolve para aliviá-lo que a psicodinâmica do trabalho reside (VENCESLAU et al, 2010). As negociações, invenções e ações de modulação do modo operatório são meios que o trabalhador utiliza para adaptar a organização às suas necessidades. Essas tentativas correspondem ao sofrimento, que em uma primeira abordagem representa o campo que separa a doença da saúde. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET; 2009, p. 15).

O sofrimento do trabalhador é representado pela ação dos sistemas defensivos individuais e coletivos do trabalhador, que lutam basicamente, quando para fins expositivos, contra a insatisfação e a ansiedade (DEJOURS, 1992, p. 48). Um funcionário de uma agência bancária ao transgredir uma norma pode estar na verdade, lutando contra alguma força que tenta o desestabilizar.

Não se deve confundir estado de normalidade com estado saudável. A normalidade pode refletir um precário equilíbrio entre as forças desestabilizadoras dos sujeitos e o esforço destes e dos grupos no sentido de se manterem produtivos e atuantes. O sofrimento no trabalho pode chegar a tal ponto que, conforme explica Dejours (1992, p. 49), a percepção de indignidade, de inutilidade e de desqualificação do trabalho, se condensa em uma vivência depressiva, que por sua vez, é dominada pelo cansaço. Esse quadro representa um estágio onde a ocorrência de transgressões é iminente. O sofrimento é considerado inerente ao processo de trabalho, não podendo ser eliminado, uma vez que o sujeito está sempre submetido a pressões e sofrimento no trabalho, sendo sempre necessário um ajuste entre a subjetividade e a organização do trabalho, priorizando questões como ritmo, jornada, hierarquia, responsabilidade e controle, em uma visão coletiva (FRUTOS; VERCESI; ODA, 2007, p.6).

Esses ajustes no trabalho entre a subjetividade e a organização do trabalho, remetem às divergências entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Em muitos casos, o sofrimento confrontado com as dificuldades de melhora de burocracias inadequadas à realidade, leva o trabalhador bancário a desejar uma mudança imediata, que não necessite passar pelos trâmites burocráticos que a organização impõe. Muitas vezes, para o trabalhador, em um momento como esse, a única saída é a de transgredir uma norma. Essa atitude pode ser motivada de maneira direta pela ordem de um superior hierárquico ou mesmo pelas suas atitudes, que desencadearão uma série de interpretações do ponto de vista do trabalhador, que o levará a infringir uma norma.

## **4.2 O Experimento de Milgram**

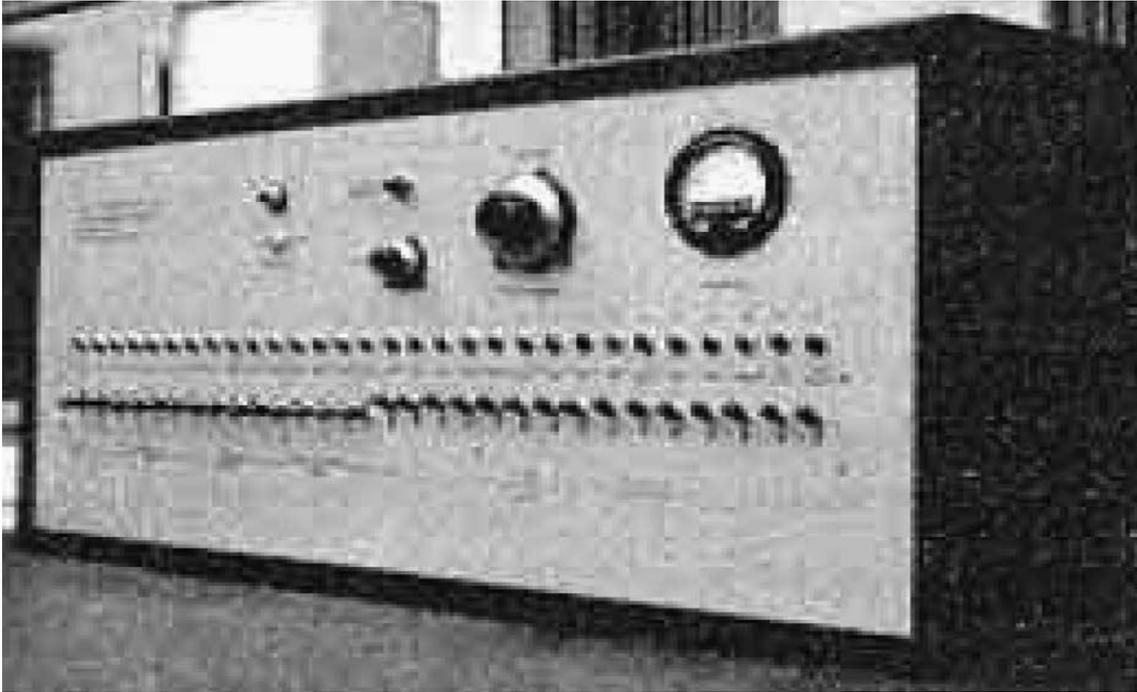
Uma das principais causas de transgressões de normas no trabalho é a pressão psicológica exercida por superiores hierárquicos. Quanto menor a posição hierárquica do empregado, maior o seu grau de obediência em relação às ordens das chefias. Nota-se que essa obediência não se dá necessariamente a uma ordem. Uma interpretação

equivocada ou não de um trabalhador de que o seu chefe, por meio de verbalizações ou não está ordenando que ele pratique um desvio a uma norma, pode desencadear um ato de transgressão. O Experimento de Milgram mostra que a obediência tem o potencial de motivar práticas transgressivas, levando o indivíduo a agir de maneira descontrolada, defendendo uma causa da qual ele talvez nem saiba o propósito.

Stanley Milgram foi um psicólogo da Universidade de Yale nos Estados Unidos, que publicou no ano de 1963 um renomado estudo sobre a obediência humana. A sua experiência tinha como objetivo verificar em que medida um indivíduo poderia infligir dor a outra pessoa simplesmente por obedecer a uma ordem. Milgram queria entender como foi possível nos campos de concentração da Segunda Guerra Mundial, soldados realizarem atrocidades, em atenção à ordem de seus superiores.

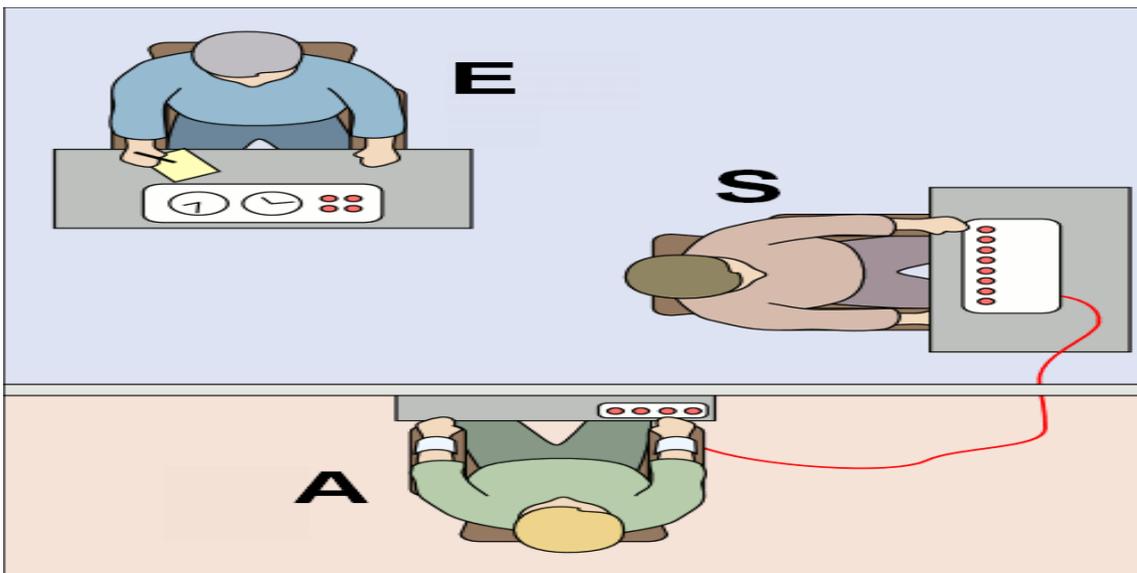
O experimento consistia em levar duas pessoas a um laboratório. Um era chamado de “professor” e outro era chamado “aluno”. O coordenador explicava se tratar de um estudo sobre os efeitos da punição no aprendizado. O aluno, que na verdade era um ator, era conduzido a uma sala e se sentava numa espécie de cadeira elétrica. Seus braços eram amarrados e um eletrodo era colocado em seu pulso. O aluno recebia pares de palavras e era instruído de que sempre que fosse dita uma palavra, ele deveria citar o seu respectivo par. Cada vez que o aluno errasse o professor deveria desferir-lhe choques elétricos em intensidades crescentes. O professor presenciava o aluno sendo amarrado e o recebimento das instruções. A seguir, sentava-se diante de uma espécie de “gerador de choques”. Era um painel com trinta interruptores dispostos de modo horizontal. Cada interruptor possuía a designação da voltagem, que ia de 15 a 450 *volts* e possuía descrições que explicitavam a intensidade do choque aplicado.

As descrições variavam entre: “Choque Leve, Choque Moderado, Choque Forte, Choque Muito Forte, Choque Intenso, Choque de Extrema Intensidade, Perigo: Choque Grave e dois interruptores adiante, simplesmente a marca: XXX”. O instrumento continha detalhes cuidadosos para trazer autenticidade ao aparelho. No canto esquerdo do “Gerador de Choques” os dizeres “*Shock Generator, Type ZLB, Dyson Instrument Company, Waltham, Mass. Output 15 Volts- 450 Volts*” (MILGRAM, 1963, p. 373), reforçavam a atmosfera da experiência. Durante o procedimento, o aluno começava a gemer com o choque de 75 *volts*. Aos 120 *volts* ele reclamava em voz alta. Aos 150 *volts*, pedia para ser libertado. Aos 285 *volts* estava agonizando, daí em diante não se ouvia mais nenhuma reação. Até o choque de intensidade de 300 *volts*, o experimentador não esboçava nenhum reforço para o professor, que estava aplicando o choque. A partir de então, ele passava a reforçar a instrução inicial. As instruções tinham quatro níveis que iam desde “Por favor, continue” até um intimidador “Você não tem escolha, você deve ir em frente!” (MILGRAM, 1963, p. 374). O resultado obtido com o experimento foi surpreendente. Das 40 pessoas testadas, 25, ou seja, mais de 60%, desferiram choques aos “alunos” até a máxima intensidade. A autoridade sobrepôs-se aos imperativos morais mais fortes, mostrando a disposição dos adultos em obedecer a um comando (MILGRAM, 1963, p. 372). A Figura 1 mostra como era o “Gerador de Choques” de Milgram:



**Figura 1.** Gerador de Choques de Milgram (RUSSELL, 2010, p. 18).

A Figura 2 demonstra como funcionava o experimento:



**Figura 2:** Demonstração do Experimento de Milgram. E: Experimentador, S: Estudante e A: Aluno.

O experimento de Milgram (1963) contribui para este trabalho na medida em que explicita um possível grande elemento motivador de transgressões de normas no Banco do Brasil: A obediência a um superior hierárquico.

A obediência que leva à prática de uma transgressão pode se manifestar de maneira indireta. Festinger (1965, p. 46) diz que o grau de atratividade de uma alternativa tem grande relevância num processo de tomada de decisão. O fato de um superior hierárquico mencionar uma prática que não se enquadra em um normativo para

um subordinado terá um peso maior na sua escolha do que se ele tivesse percebido a possibilidade de infringir o mesmo normativo sozinho. A incitação contínua, tendenciando à infração, poderá ser interpretada pelo subalterno como uma ordem, podendo culminar em uma prática transgressiva. A transgressão agiria como meio de alívio para o seu desconforto psicológico.

Gibney (2005) apresenta um paralelo entre o Experimento de Milgram e o caso dos *traders* da Enron, a ex-gigante companhia norte-americana que teve sua falência decretada após uma série de escândalos de corrupção. Após o aparecimento das primeiras notícias de corrupção, com os preços das ações da empresa despencando, os operadores de compra e venda de energia elétrica da empresa começaram a promover faltas repentinas de energia elétrica em uma série de pontos nos Estados Unidos. Tal atitude fazia o preço da energia subir e as ações da empresa ganhar uma sobrevida. Estas ações são atribuídas à cultura de transgressão instalada na empresa por suas lideranças.

A postura das lideranças possui papel preponderante sobre as ações dos funcionários de uma organização. O estudo de Milgram evidencia o potencial da obediência humana e até onde os seus desdobramentos podem chegar. É de suma importância que a comunicação entre chefes e subordinados ocorra de forma clara, transparente e objetiva, pois a obediência pode seguir gestos, comportamentos e expectativas. Uma mensagem mal interpretada pode gerar danos desastrosos para uma organização.

### **4.3 Contratos Psicológicos**

Os contratos psicológicos exercem um papel de extrema importância no sentido de potencializar ou dirimir as transgressões. É razoável que cada funcionário aja de modo a tentar ampliar as suas chances de sucesso. As chances de um indivíduo motivado por um contrato psicológico transgredir uma norma é maior do que a de outro que não tenha sido incitado. Há de se considerar ainda que além das questões profissionais, contratos psicológicos que envolvam questões pessoais também podem influenciar no perfil de atuação do trabalhador. Egocentrismo, necessidade de auto-afirmação ou mesmo o próprio desejo de manter-se na função são exemplos de moeda de troca negociada em um contrato psicológico.

Contrato psicológico é um acordo imaginário. Ele se dá entre a organização e o funcionário, é informal, ocorre segundo a percepção do empregado, e refere-se a obrigações e promessas de cada uma das partes (WETZEL, 2001, p. 218). É um termo originado das terapias em consultórios de psicologia. Era um contrato não formal, estabelecido entre doutor e paciente, para um melhor rendimento do tratamento (MORRISON, 1994, p. 354). Morrison e Robinson (1997, p. 93) datam o surgimento do termo do início dos anos 60, com os estudos de (LEVINSON; PRICE; MUNDEN; MANDL e SOLLEY (1962) e SCHEIN (1965).

Para Rousseau (1989, p. 124) o conceito de contrato psicológico está vinculado ao compromisso do indivíduo com a organização. Um contrato psicológico é pessoal, pois enfoca as pessoas e não a organização, e é unilateral, uma vez que parte de um determinado indivíduo.

Menegon (2004, p. 25) divide o conceito de contratos psicológicos em duas linhas de pensamento. Na primeira, o “contrato psicológico é uma crença individual, modelada pela organização, relativa aos termos de troca entre os indivíduos e a organização” (ROUSSEAU, 1995, p. 9). Na segunda, trabalhada por Kidder e Buchholtz (2002, p. 562), os contratos psicológicos não se baseiam em uma certeza, mas sim em expectativas, ou seja, na esperança do indivíduo de que os “termos acordados” no contrato serão cumpridos. A esta última corrente, estão alinhados os trabalhos de Robinson (1996) e de Turnley e Feldman (1999), que entendem que os contratos psicológicos são passíveis de mudança, portanto não caracterizariam uma certeza.

Na literatura organizacional, são citados apenas contratos psicológicos entre os funcionários e a empresa, não se considerando em estudos a variável cliente. Este estudo parte do entendimento de que existem contratos psicológicos entre funcionários e clientes e de que estes são motivadores de transgressões de normas. Por este motivo, será extrapolado o entendimento no campo intraorganizacional, com a intenção de se contribuir para o enriquecimento dos estudos sobre o tema.

Um funcionário quando comete uma infração em favor de um cliente, pode na verdade estar querendo firmar um contrato psicológico, almejando no futuro, o auxílio para o cumprimento de uma meta, daquele que foi ajudado. Exemplo: Cliente chega ao banco meia hora após o horário de fechamento da agência. Pede para o vigilante chamar o gerente de sua conta, dizendo que precisa urgentemente realizar um depósito, caso contrário, perderá uma oferta de um fornecedor. Quando informado pelo vigilante, o gerente, ciente da norma que regulamenta que os clientes podem somente entrar na agência dentro do horário de funcionamento, pode simplesmente pedir para o vigilante informar ao cliente que não é permitida a entrada de clientes fora do horário de expediente. Contrariando a norma, o gerente autoriza a entrada do cliente. A seguir, dirige-se ao cliente e o cumprimenta, indagando-o se a sua atitude o ajudou. O cliente realiza o seu depósito e como forma de agradecimento, dispõe-se em ajudar o funcionário em alguma situação futura. Semanas depois, o gerente, pressionado para cumprir uma meta de vendas de títulos de capitalização, lembra do cliente que ajudara semanas atrás. Imediatamente liga para ele, pergunta se deu tudo certo com o fechamento do negócio com o fornecedor naquele dia passado e na sequência pede para que o seu cliente o ajude no cumprimento de sua meta. Seu cliente, constrangido e pressionado por um contrato psicológico que fechou no momento em que precisou da ajuda do gerente de sua conta, aceita a oferta e adquire o produto ofertado. Esta é uma cena típica que pode ocorrer em uma agência bancária. É possível identificar a

existência de um contrato psicológico e de uma transgressão. A cena se desenha nos moldes da expressão popular onde “uma mão lava a outra”.

Contratos psicológicos firmados em agências bancárias entre pares e entre subordinados e superiores também são facilmente identificados. Pares podem firmar uma espécie de “pacto de mutualismo” no qual ambos se ajudam para ascensão profissional. O contrato psicológico existente entre pares nesse caso dirá que aquele que estiver em um posto mais alto na hierarquia em um momento posterior ao firmamento do contrato, “puxará” o outro enquanto o contrato estiver “vigente”. Entre subordinados e superiores, um exemplo claro de contrato psicológico, que pode ser enquadrado na definição transacional de Morrison e Robinson (1997, p. 94), ocorre quando um chefe, mesmo sabendo que um funcionário já cumpriu todas as metas que lhe foram estabelecidas, cumpra um “orçamento extra” para ajudá-lo. O subordinado ao fazê-lo, poderá interpretar que possui um contrato psicológico com o seu chefe, que poderá lhe garantir uma retribuição futura. Vale ressaltar que o contrato poderá sofrer alterações ao longo de sua vigência, bem como ser cancelado a qualquer momento e por qualquer motivo, sendo que este cancelamento poderá ocorrer para uma das partes ou para ambas.

O jeitinho brasileiro, tratado inicialmente no ítem 2.1 deste trabalho, representa, na verdade, uma habilidade bastante aguçada de firmar contratos psicológicos.

“Para todos, a grosso modo, o jeitinho é sempre uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para uma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade” (BARBOSA, 1992, p. 32).

A autora posiciona o jeitinho exatamente no meio do caminho entre o favor e a corrupção.

(+)	(+) / (-)	(-)
favor	jeito	corrupção

**Figura 3.** Jeitinho brasileiro (BARBOSA, 1992, p. 33).

Há ainda a explicação de que “o favor é uma situação que, para a maioria das pessoas, implica reciprocidade direta” (BARBOSA, 1992, p. 33).

“Quem recebe um favor fica “devedor de quem o fez” e se sente “obrigado” a retribuí-lo na primeira oportunidade. Essa noção de reciprocidade é tão forte que, muitas vezes, a pessoa que faz o favor procura evitar quem o recebeu para que esta não se julgue “obrigada” ou “constrangida”. Quem assim não procede é “ingrato” ou “cuspiu no prato em que comeu”. Outro aspecto a ser mencionado é que, entre quem faz um favor e quem o recebe estabelece-se uma hierarquia em que o credor fica em situação superior ao devedor. Essa

situação para muitos nunca é revertida, mesmo quando o favor é "pago".  
Favor, segundo alguns, não se paga nunca" (BARBOSA, 1992, p. 33-34)

O favor, dentro das características culturais brasileiras, pode ser considerado, portanto, uma forma de contrato psicológico.

Conforme visto os contratos psicológicos possuem características variadas e ocorrem de diferentes formas no ambiente de uma agência bancária. Associar esses conceitos aos chamados sobre o potencial que a obediência humana exerce sobre os indivíduos nas organizações, é importante para a compreensão de como se dão as transgressões de normas no Banco do Brasil e também auxilia na proposição de estudos futuros.

## 5. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos do presente trabalho, realizou-se um estudo exploratório e descritivo. Exploratório na medida em que é realizado sobre uma questão em que há poucos estudos anteriores sobre o problema e o objetivo é procurar padrões, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). A classificação descritiva da pesquisa vem da assertiva de que levantamentos de atitudes dentro das organizações são exemplos de pesquisa descritiva. (ROESCH, 2009, p. 137). Predomina no estudo o paradigma fenomenológico, pois se refere à interpretação de um comportamento. A busca de informações para compreender a formação cultural da empresa e seus impactos na atuação dos funcionários também são traços marcantes deste paradigma. Para Collis e Hussey (2005, p. 59), o paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante. Não fica excluído do trabalho, porém, a existência de estatísticas descritivas, uma vez que será trabalhada uma *survey* para a constatação do cenário enunciado no problema de pesquisa. Uma amostra retirada de uma população para a realização de inferências consiste em uma *survey*, que está inserida no paradigma positivista (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 70).

O trabalho divide-se em duas etapas. A primeira quantitativa e a segunda qualitativa. Inicialmente foram distribuídos questionários com 18 (dezoito) perguntas de múltipla escolha para uma amostra equivalente a 0,5% dos funcionários que trabalham em agências de varejo da empresa no estado de São Paulo. Cada pergunta contém 5 alternativas de resposta, nas quais o respondente assinala a frequência com que diversas situações de transgressões ocorrem no seu dia a dia de trabalho. Excluiu-se da amostra dos questionários os cargos de administração das agências. O objetivo desta primeira parte é de ratificar a existência de um cenário no qual a ocorrência de transgressões é generalizada e de identificar a que normativos se relacionam as principais infrações.

A segunda etapa, qualitativa, é composta de 10 (dez) entrevistas em profundidade com funcionários do banco, sendo 6 gestores, 1 funcionário de gerência média, 1 assistente, 1 escriturário e 1 caixa. Nesta fase, procurou-se encontrar subsídios para um entendimento mais aprofundado do modelo burocrático vigente na empresa e das transgressões mais frequentes.

“... o paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 59).

A base dessa dissertação está no paradigma fenomenológico de pesquisa. Embora tenha traços positivistas, como o levantamento quantitativo na primeira parte, por exemplo, a predominância da fenomenologia está no interesse pela produção de teorias e na visão do autor que trabalha na empresa.

## 5.1 Tipo de Pesquisa

Uma questão inevitável ao se realizar um trabalho de pesquisa partindo de um funcionário da organização objeto deste estudo é o de inevitáveis incursões autobiográficas. Fica evidente o olhar do autor durante as exemplificações que ilustram as sessões da revisão teórica. A intenção é de clarificar ao máximo a lente de cada assunto que se adéqua à realidade específica da empresa.

Este é um estudo exploratório. A classificação exploratória é adequada na medida em que o trabalho é realizado sobre uma questão em que há poucos estudos anteriores sobre o problema e onde o objetivo é procurar padrões e não testar ou confirmar uma hipótese (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Outro fator que corrobora esta característica é o fato de que a intenção com a pesquisa é “[...] prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa” (MATTAR, 2000, p. 18).

Trata-se também de uma pesquisa descritiva, pois são realizados levantamentos de atitudes dentro da organização (ROESCH, 2009, p. 137), e também porque, “[...] é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24).

O trabalho apresenta características quantitativas e qualitativas. Os traços quantitativos aparecem no ponto em que se tenta “[...] encontrar associações e explicações menos orientados para a descrição e mais para a predição” (ROESCH, 2009, p. 130). Ocorre durante a constatação de um cenário de transgressões frequentes, onde a base para análise provém de dados estatísticos obtidos via questionários.

Os pontos qualitativos do trabalho surgem no ponto em que se tenta “[...] captar a perspectiva do entrevistado, sem partir de um modelo preestabelecido” (ROESCH, 2009, p. 154). Salienta-se que o objetivo com a análise quantitativa é o de se obter predições e não de preestabelecer cenários que influenciem na análise qualitativa. Dentro da classificação de pesquisas qualitativas, Roesch (2009, p. 154) cita o estudo de caso como uma estratégia para examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. As transgressões de normas consistem em um fenômeno contemporâneo estudadas no contexto sugerido no problema de pesquisa, portanto o estudo de caso também se encaixa a este estudo.

## 5.2 Método da Pesquisa

A observação participante é uma técnica de coleta de dados bastante utilizada dentro do método qualitativo que a pesquisa utiliza.

“A observação participante é o método tradicional da pesquisa em Antropologia. Na pesquisa em organizações, tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando

o pesquisador se torna um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo” (ROESCH, 2009, p. 161).

Curiosamente alterna momentos em que a observação participante do autor é encoberta e momentos em que ela é aberta. O primeiro caso se dá antes da pesquisa, com a convivência diária com situações de transgressões de normas, talvez até antes mesmo da idealização deste projeto. A observação encoberta se dá também em contatos do autor com colegas de trabalho, que mesmo o conhecendo, em um primeiro momento podiam não saber de sua pesquisa, produzindo dados relevantes para o trabalho. A observação aberta ocorre no contato com colegas que mesmo sabendo da pesquisa em andamento, colaboraram com a produção de dados.

A análise de grupo também é uma técnica utilizada no trabalho, principalmente como ferramenta de auxílio para a elaboração das perguntas do questionário. O interesse nesta técnica é de colher a percepção e a experiência dos participantes a respeito dos processos. (ROESCH, 2009, p. 162).

O método etnográfico é bastante utilizado em pesquisas sobre culturas organizacionais. Trata-se de uma técnica clássica da antropologia aplicada à administração, onde há uma imersão cultural do pesquisador no grupo estudado. Ainda que este estudo não seja especificamente sobre a cultura de uma empresa, mostra-se adequado o uso desta forma de pesquisa, porque se trata de um estudo polêmico, onde outro método, pelo distanciamento, poderia não contribuir com profundidade suficiente para o atendimento do problema de pesquisa.

“[...] A etnografia consiste na familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com o grupo” (MASCARENHAS, 2002, p. 91). O método etnográfico contempla a realização de censo doméstico, entrevistas com informantes e observação de rituais (GEERTZ, 1989 *apud* SANTOS, 2005). A obtenção de dados neste método pode ser feita pela observação participante. Malinowski (1978, p. 18) cita que:

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

Esta observação remete à necessidade do cuidado necessário durante a coleta de dados, para que a análise fique de fato aderente a realidade.

Em certos pontos, na análise das origens das transgressões de normas, o trabalho tece comentários sobre as condições do trabalho na organização. Mascarenhas (2002, p. 93) diz que a antropologia associada à administração, pelo método etnográfico,

possibilita a compreensão mais aprofundada da condição humana nas organizações, o que permite a formação de um quadro mais realista dos desafios diários da administração. A exposição da realidade traz confiabilidade aos dados e favorece a proposição de estudos futuros. Além disso, conforme completa o autor, “[...] A antropologia pode possibilitar a compreensão do relacionamento entre os processos de representação e os demais processos relevantes à realidade organizacional” (MASCARENHAS, 2002, p. 94).

Esse método de pesquisa associa conveniência para o autor, uma vez que trabalha na empresa objeto do estudo e atende às possibilidades de explanação de uma realidade com pureza, onde a experiência poderá ser aproveitada. O método etnográfico exige a utilização de instrumentos adequados para a coleta de dados, para que a proximidade dos trabalhadores observados possa ser aproveitada ao máximo.

### **5.3 Coleta de Dados: Instrumentos**

Considerando a utilização do método etnográfico neste trabalho, entende-se que a observação participante e o estudo de grupos apresentam-se como sendo os instrumentos ideais para a coleta de informações. Também são feitas observações em “comunidades” da empresa em *sites* de relacionamento na *internet*.

Collis e Hussey (2005, p. 88) destacam a *internet* entre os principais meios de busca na literatura. Embora haja sempre a possibilidade de que as opiniões postadas em *sites* de relacionamento provenham de perfis falsos, os pontos positivos de se coletar dados neste ambiente superam este risco. O ponto de partida desta pesquisa embasa-se em observações prévias feitas pelo *site Orkut*.

Além da *internet*, foram aplicados questionários de pesquisa, com perguntas de múltipla escolha, de cinco alternativas de resposta. Foram realizadas também entrevistas semi-estruturadas com funcionários de agências de varejo da empresa objeto da pesquisa.

### **5.4 Definição da População**

A população da pesquisa tem papel importante para a obtenção de dados consistentes e que reflitam com exatidão o cenário investigado. Por tratar-se de uma empresa muito grande, com agências em outros países inclusive, o recorte da população acaba sendo crucial.

Apesar de haver a possibilidade de que as observações prévias à pesquisa contenham respostas de funcionários de agências de localidades diversas do país, a população foco deste estudo abrange apenas os funcionários atuantes na área de varejo de agências do Banco do Brasil no estado de São Paulo.

A empresa possui atualmente duas diretorias de varejo, A Diretoria de Distribuição de Canais de Varejo Governo do Estado de São Paulo (DISAP) e a

Diretoria de Distribuição de Canais Varejo e Governo (DIREG), responsável pelo restante do país.

A DISAP possui atualmente 24.589 funcionários, sendo que destes 1.554 trabalham em funções administrativas na Diretoria, em Superintendências Estaduais de Varejo e Governo ou em Gerências Regionais de Varejo e Governo. Como o público-alvo dos questionários é formado pela Gerência Média, por Assistentes, Caixas e Escriturários, a população objeto da primeira parte do estudo considera o número de 23.035 trabalhadores, correspondente ao número de funcionários atuantes em agências.

Para a realização das entrevistas, considera-se como população do estudo a totalidade dos funcionários da DISAP.

Vale salientar que este número é bastante dinâmico, com alterações diárias em função de novas admissões, desligamentos ou transferências de funcionários para outras diretorias. Os dados utilizados nesta pesquisa tem como base o número de funcionários da empresa no mês de Setembro de 2010.

### **5.5 Definição da Amostra**

A amostra selecionada orienta-se pelo perfil demográfico da empresa. Isso é necessário por causa das diferentes realidades que podem ser encontradas em agências de varejo. As situações que um caixa de uma agência de pequeno porte do Vale do Ribeira encontra, por exemplo, podem ser diferentes das situações que um caixa de uma agência de mesmo porte, mas localizada na capital do estado vivencia. O mesmo pode ocorrer com outras regiões se considerarmos as dimensões do estado e que suas características demográficas não são equânimes.

Levin e Fox (2004, p. 29) destacam a proporção e a porcentagem como sendo dois dos métodos mais comuns e úteis para a realização de comparações entre grupos. Esta técnica torna-se especialmente útil quando encontramos diferentes agências com diferentes perfis.

“A proporção compara o número de casos em determinada categoria com o tamanho total da distribuição. Podemos transformar qualquer frequência em uma proporção  $P$  dividindo o número de casos em uma categoria arbitrária  $f$  pelo número total de casos na distribuição:  $P = f/N$ ” (LEVIN, FOX, 2004, p. 29).

É exatamente esta a fórmula matemática utilizada na primeira etapa desta pesquisa para se chegar à quantidade ideal de questionários a serem aplicados para cada agrupamento de funcionários e para cada tipificação de agências, de modo a garantir a padronização da amostra.

“A amostragem aleatória simples tem a seguinte propriedade: qualquer subconjunto da população, com o mesmo número de elementos, tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. Em particular, temos que cada

elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra” (BARBETTA, 2002, p. 45).

A seleção dos respondentes foi realizada de modo aleatório, a partir da lista de agências, classificadas por variados níveis, que atendem à proporcionalidade proposta pela pesquisa. Assim torna-se razoável afirmar que a amostra utilizada é aleatória.

Os questionários foram aplicados a mais de 1 (um) funcionário de uma mesma dependência, além disso para a compilação dos dados levou-se em conta o resultado gerado por grupos (nível de agência e cargos). Por este motivo, deve-se tratar a amostra como sendo de conglomerado. Um conglomerado refere-se a um grupamento de elementos da população. Na amostra de conglomerado o custo financeiro tende a ser menor (BARBETTA, 2002, p. 52).

Para diferenciar as praças, as 1.372 dependências foram divididas em 21 grupos de acordo com as características demográficas das diferentes praças. O Quadro 7 apresenta esta representatividade:

**Quadro 7** – Divisão por praça das agências de varejo do Banco do Brasil no Estado de São Paulo.

<b>Praça</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Representatividade (%)</b>
1	2	0,008
2	99	0,401
3	21	0,085
4	99	0,401
5	6	0,024
6	86	0,348
7	20	0,081
8	84	0,340
9	65	0,263
10	10	0,041
11	123	0,498
12	27	0,109
13	106	0,429
14	119	0,482
15	168	0,681
16	25	0,101
17	11	0,045
18	35	0,142
19	21	0,085
20	198	0,802
21	47	0,190
<b>Total</b>	<b>1.372</b>	<b>1,000</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A seguir, definiu-se a representatividade de cada cargo em relação à população selecionada. O Quadro 8 esboça a divisão:

**Quadro 8** – Representatividade por cargo em agências de varejos do Banco do Brasil no Estado de São Paulo.

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Representatividade (%)</b>
Gerência Média	7.055	30,627
Assistente	3.740	16,236
Caixa	4.558	19,787
Escriturário	7.682	33,349
<b>Total</b>	<b>23.035</b>	<b>100,000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do total de 23.035 funcionários, optou-se pela aplicação de 115 questionários, o que corresponde a aproximadamente 0,5% da população. A distribuição dos questionários de acordo com o cargo é expressa no Quadro 9, a seguir:

**Quadro 9** – Quantidade de questionários aplicados por cargo.

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Gerência Média	35
Assistente	19
Caixa	23
Escriturário	38
<b>Total</b>	<b>115</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conciliando a divisão demográfica do Quadro 7 com a quantidade selecionada no Quadro 9, foi possível determinar de que cargos e de quais agências eram os funcionários que deveriam responder os questionários de modo a proporcionar uma amostragem harmônica. O Quadro 10 demonstra o cruzamento destes dados:

**Quadro 10** – Quantidade de questionários aplicados por praça e cargo.

<b>Praça</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Represent.</b>	<b>Gerência Média</b>	<b>Assistente</b>	<b>Caixa</b>	<b>Escriturário</b>
1	2	0,146	0	0	0	0
2	99	7,216	3	1	2	3
3	21	1,531	1	0	0	1
4	99	7,216	3	1	2	3
5	6	0,437	0	0	0	0
6	86	6,268	2	1	1	2
7	20	1,458	1	0	0	1
8	84	6,122	2	1	1	2
9	65	4,738	2	1	1	2
10	10	0,729	0	0	0	0
11	123	8,965	3	2	2	3
12	27	1,968	1	0	0	1
13	106	7,726	3	1	2	3
14	119	8,673	3	2	2	3
15	168	12,245	4	2	3	5

16	25	1,822	1	0	0	1
17	11	0,802	0	0	0	0
18	35	2,551	1	0	1	1
19	21	1,531	1	0	0	1
20	198	14,431	5	3	3	5
21	47	3,426	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>1372</b>	<b>100,000</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>38</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma temos que, por exemplo, dos 23 funcionários na função de Caixa, 2 são de agências de praça com características similares às do grupamento “11” que compõe a amostra. Os grupos de 1 a 5 representam as agências nível 1, entre 6 e 10 estão as agências nível 2, entre 11 e 15 as agências nível 3, entre 16 e 20 as agências nível 4 e no grupamento 21 as agências de nível 5. Quanto menor o número do nível, maior o porte da agência.

## 5.6 Delineamento da Pesquisa

Inicialmente a ideia foi de examinar 230 questionários na primeira etapa da pesquisa, o que representaria o dobro da amostra considerada para análise. A coleta das respostas começou sendo feita via telefone. A ligação era direcionada ao administrador da dependência. Após solicitação de permissão para entrevistar algum de seus funcionários, uma explanação sobre o trabalho era dada ao respondente e na sequência as respostas eram coletadas. Esta técnica foi utilizada em apenas 2 questionários, pois verificou-se que seria inviável continuar desta forma. Primeiramente pelo tempo gasto, cerca de 40 minutos por entrevista, mas também em razão de que como as perguntas eram feitas no horário de trabalho, quem respondia não se sentia à vontade, sem contar a possibilidade de o chefe estar por perto. Tudo isso poderia influenciar nas respostas. Partiu-se então para o encaminhamento dos questionários via malote. A seleção do funcionário e da agência em que o questionário seria aplicado obedeceu ao seguinte roteiro:

- Selecionou-se a esmo uma agência com base na seleção contida no Quadro 10.
- Na relação de funcionários da agência o contato era feito preferencialmente com um funcionário de Gerência Média.
- O contato com o funcionário selecionado foi feito via telefone ou via mensagem SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil), o principal sistema de informática utilizado pelos funcionários. Na mensagem, após a identificação do pesquisador e um breve detalhamento da pesquisa, pedia-se permissão para o envio do (s) questionário (s).
- Houve casos em que o receptor da mensagem questionou a pesquisa, não se sentindo confortável para responder. Nessas situações, era feito o pedido para que ele aplicasse o

questionário de modo aleatório para um colega de mesma função na sua agência. Exaltando-se a não necessidade de identificação do participante.

Participaram da primeira etapa 115 (cento e quinze) funcionários. Muitos participantes retornaram as mensagens após responderem os questionários com mensagens de apoio e de interesse pelo trabalho. Alguns colegas com os quais houve contato telefônico mostraram-se bastante esperançosos de que a temática abordada seja analisada com profundidade pela empresa.

Inicialmente os questionários foram distribuídos com três identificações. Uma dizia o número que representava a classificação da agência na escala de 21 praças propostas pelo trabalho, à segunda informação dizia respeito ao cargo do entrevistado e a terceira menção era quanto ao nível da agência do participante. Logo após o envio dos primeiros questionários, dois funcionários retornaram o contato, questionando a identificação do questionário. Após o ocorrido, optou-se por deixar apenas identificado o nível da agência e o cargo do respondente. A intenção foi de excluir qualquer elemento que pudesse deixar os funcionários receosos, influenciando nas respostas.

A segunda etapa da pesquisa, a das entrevistas, contou com a participação de 10 (dez) funcionários, que trabalham em agências de varejo, num total de 8 (oito) entrevistas. Participaram da entrevista funcionários de todos os níveis hierárquicos que compõe uma agência de varejo, sendo que não se registra aqui a proporcionalidade dos cargos dos participantes, para reforçar o anonimato dos entrevistados. Foram realizadas 7 (sete) entrevistas individuais e 1 (uma) com um grupo de 3 (três) funcionários. Ao todo foram mais de 10 (dez) horas de gravações.

### **5.7 Perguntas da Pesquisa**

As perguntas da pesquisa estão divididas em duas partes. Na primeira parte, integram um questionário em formato de múltipla escolha, que tem como objetivo confirmar a existência de um cenário com transgressões de normas frequentes. As entrevistas semi-estruturadas possuem perguntas abertas, que tem a intenção de encontrar a visão dos funcionários sobre transgressões de normas. A definição das perguntas da entrevista virá após a obtenção dos resultados das perguntas via questionário. As perguntas, descritas no Anexo 1, foram elaboradas com base em observações prévias do pesquisador e com a sugestão de colegas de trabalho que se interessaram pelo tema.

### **5.8 Caracterização da Organização Objeto do Estudo**

Neste capítulo, pretende-se apresentar uma visão geral da empresa através de seus números, de um esboço de sua história, de aspectos do perfil cultural de seu funcionalismo, de sua estrutura hierárquica e de como se apresentam os seus

normativos. Ao mesmo tempo em que se contextualiza o leitor com a organização objeto do estudo, espera-se que a leitura contribua para a análise da pesquisa aplicada.

O Banco do Brasil S.A., assim como os demais bancos do país, faz parte do SFN (Sistema Financeiro Nacional).

“A função do Sistema Financeiro Nacional - SFN é a de ser um conjunto de órgãos que regulamenta, fiscaliza e executa as operações necessárias à circulação da moeda e do crédito na economia. É composto por diversas instituições. Se o dividirmos, teremos dois subsistemas.” (FEBRABAN, 2010)

Os subsistemas do SFN dividem-se em normativo e operativo. O normativo agrupa as instituições responsáveis pela regulamentação, direção, parametrização e fiscalização do sistema. Fazem parte do subsistema normativo: Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e as Instituições Especiais (Banco do Brasil, BNDES e Caixa Econômica Federal). O operativo congrega as instituições financeiras que tem como função realizar a intermediação financeira entre poupadores e tomadores de recursos. Fazem parte do subsistema operativo: Instituições bancárias e não-bancárias, o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), além de instituições não financeiras e auxiliares. (FEBRABAN, 2010).

Observa-se que o BB embora atue na intermediação financeira, está enquadrado como Instituição Especial do Governo, enquadrando-se no subsistema normativo do SFN. Apesar de seu enquadramento, o banco, assim como os demais, está sujeito às normas do CMN, do BACEN e da CVM.

A história da empresa caminha lado a lado com a história do desenvolvimento do país. O banco esteve sempre presente nos momentos difíceis do país (OLIVEIRA, 2008, p. 22). É uma organização com mais de dois séculos de existência. É uma empresa de capital aberto e de economia mista, que tem como acionista majoritário o governo federal. Possui mais de cem mil funcionários, sendo um dos maiores empregadores constantes no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. Foi fundado pela primeira vez em Outubro de 1808, imediatamente após a instalação da família real portuguesa no Brasil, foi extinta no ano de 1829 e recriada ainda no período do império, pela Lei nº 683 de 5 de Julho de 1853 (OLIVEIRA, 2008, p. 68). Atuou como autoridade monetária do país até o ano de 1986. Tem sido o principal banco de fomento à agricultura no Brasil desde o início do século XX. Atualmente consiste em um grande conglomerado, do qual o governo detém pouco mais de 60% de participação. Cerca de 20% do banco são de posse de acionistas, sendo que pouco mais de 10% são de posse de estrangeiros. A maior parte do restante das ações da empresa é de posse da PREVI (CAIXA DE PREVIDÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL).

Conforme dados constantes na página do Banco Central do Brasil na internet, em Dezembro de 2009, era o maior banco do país em ativos totais. O Quadro 3 sintetiza alguns números do BB e a sua classificação em relação aos demais bancos do país.

**Quadro 3** – Principais números do Banco do Brasil e sua classificação em relação à concorrência em Dezembro de 2009.

Conta Contábil	Saldo em Mil R\$	Classificação
Ativos totais	622.894.371	1º
Depósitos à vista	54.137.683	1º
Depósitos de poupança	75.741.590	2º
Administração de recursos de terceiros	2.730.225	17º
Depósitos totais	304.204.973	1º
Operações de crédito	226.642.154	1º
Patrimônio líquido ajustado	37.303.355	5º
Resultado do semestre	5.179.947	1º

Fonte: Banco Central do Brasil.

Durante a década de noventa, o BB passou por uma série de mudanças substanciais. Após um período de sucessivos prejuízos, o banco teve de pedir dinheiro emprestado ao governo federal. O resultado desencadeou um processo de reestruturação da empresa. Um amplo plano de demissão voluntária (PDV) foi realizado. Como resultado marcante, além da adequação de seu quadro funcional aos padrões de mercado, houve um rompimento com o, até então existente, incentivo informal ao *status quo*. Os investimentos maciços em tecnologia e treinamento de pessoal que se seguiram foram cruciais para a guinada dos resultados negativos de até então e para a consecução de um posicionamento de destaque em seu segmento. Além das transformações nos números, as mudanças tiveram impacto significativo no comportamento das pessoas da organização. Pode-se dizer que emergiram três grandes grupos de funcionários:

O primeiro foi o dos que saíram no PDV, deixando um grande legado cultural, que influencia o comportamento das pessoas da empresa até os dias de hoje.

O segundo grupo foi o dos que se marginalizaram a todo o processo de mudança. Com seus empregos resguardados pela “burocracia que um concurso público permite”, eles simplesmente decidiram ficar à deriva, não se adequando a mudança, não compondo um levante de resistência e em grande parte estabilizados na hierarquia, à espera do dia de suas aposentadorias.

O último grupo remanescente é composto pelos funcionários que se adaptaram às transformações, entendendo o momento da empresa e contribuindo para que as mudanças tivessem sucesso. O grupo apoiador, em sua maioria, em 2010 ocupava os mais altos cargos na hierarquia do banco. O atual presidente da empresa é um exemplo deste último grupo. Ele entrou na empresa como menor aprendiz, tem mais de trinta anos de casa, tendo vivido, portanto, todo o processo de reconfiguração.

A cultura sobrevivente na empresa é de forte união e respeito entre os trabalhadores. Os trabalhadores se tratam por “colegas”, constituindo uma verdadeira confraria, principalmente em cidades menores. Pelo modelo de concursos que a empresa adotava no passado, um funcionário recém aprovado no concurso, que residisse no estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, poderia facilmente ser convocado para uma

agência no Mato Grosso ou no Pará, sob a pena de perder a vaga caso relutasse em mudar de cidade. Esse formato de seleção gerava situações em que o apoio dos funcionários que já estivessem estabelecidos em uma cidade para onde um novato havia sido nomeado era decisiva para sua permanência ou não na empresa.

No que se refere às relações histórico-culturais da empresa com a postura dos funcionários frente às possibilidades de transgressões, encontramos em Bedani (2008, p. 250) uma importante contribuição. O autor detalha o mapeamento de dois componentes culturais do Banco do Brasil: valores e práticas. O pesquisador encontrou que domínio e prestígio são os valores mais priorizados no perfil cultural da empresa. Ele informa que a priorização desses valores indicaria que a empresa estaria focada na obtenção de lucros, na competitividade e no domínio do mercado em que atua. O valor “conformidade” também foi testado no estudo do autor. A conclusão foi de que embora compusesse o núcleo do perfil cultural da organização, seria um item de menor intensidade. Entende-se por conformidade:

“Conformidade denota a preocupação da empresa de que sua operação seja marcada pelo formalismo, por respeito às normas da organização e à hierarquia, por correção, controle e boas maneiras no trabalho, ou seja, prima-se pelo rigor na observância das normas para consecução das atividades, cuja padronização gera segurança na condução dos negócios” (BEDANI, 2008, p. 251).

A conformidade é um valor arraigado na cultura da empresa, sendo que é mais fácil para os funcionários com mais tempo de trabalho compreender que a inovação, antes de ser implementada, deve se submeter às adequações exigidas pela burocracia da organização (BEDANI, 2008, p. 255).

Dentre as práticas pesquisadas, sobressaiu-se a organização do trabalho como sendo relevante no perfil cultural da empresa. Organização do trabalho diz respeito às normas, controles e ritmos de produção. A relação entre a perseguição de lucros e observância de normas e controles, embora em intensidades distintas, estariam congruentes com a atividade da organização (BEDANI, 2008, p. 251).

Bedani (2008, p. 257) também destaca que a empresa necessitaria de um equilíbrio de forças, pois o seu perfil cultural careceria de “ações que resgatassem ou incorporassem valores sociocêntricos em suas metas motivacionais”. A carência desses valores na realização de tarefas pode culminar numa dissonância cognitiva para do funcionário, obrigando-o a realizar escolhas, para ele difíceis, durante uma tomada de decisão, o que torna o ambiente propício para a ocorrência de transgressões de normas (FESTINGER, 1975).

É facilmente perceptível que o delineamento do estudo dá-se em uma grande organização. A identificação de pontos-chave em uma cultura que vem se transformando por mais de dois séculos é fundamental para a definição da abordagem

que será adotada ao longo da coleta de dados, além de ter relevância para uma melhor análise do estudo de caso.

### 5.8.1 Hierarquia e Estrutura Normativa

A arquitetura da hierarquia da empresa e os moldes de sua estrutura normativa são de extrema relevância para a análise de um ambiente no que se refere às transgressões de normas. Quanto maior for o número de chefes aos quais os funcionários deverão se reportar e quanto menor for a clareza das normas da empresa, maiores serão as chances de eles se confundirem e de encontrarem injunções paradoxais, onde não haverá alternativa, senão a transgressão. A clareza nos critérios de ascensão profissional também possui papel preponderante na incidência de transgressões, pois é talvez, a mais importante moeda de troca entre superiores e subordinados.

A hierarquia do BB é bastante complexa. As agências de varejo possuem quadros de funcionários de acordo com o porte e o perfil de sua praça de atuação. Dentro da agência existem funções de administração, de gerência média, de apoio aos negócios, de caixas e de escriturários. As agências subordinam-se diretamente, mas não somente, às Gerências Regionais de Varejo, que por sua vez estão subordinadas às Superintendências Estaduais de Varejo, que se reportam a uma das duas Diretorias de Varejo que a empresa possui. Uma diretoria atende exclusivamente ao estado de São Paulo, enquanto a outra ao restante do país. As diretorias respondem à Vice-Presidência de Varejo, que está subordinada ao presidente, ao Conselho Diretor, a um Conselho de Administração, e finalmente, à Assembléia Geral de Acionistas da empresa. Em uma agência, um funcionário pode reportar-se a vários chefes. Dessa forma, um funcionário de uma agência, embora tenha subordinação direta dentro da Vice-Presidência de Varejo, responde a demandas de quaisquer das outras diretorias.

Como o foco deste trabalho é nas agências de varejo, apresentam-se a seguir três quadros, que representam um organograma típico de três diferentes portes de dependências da empresa. O Quadro 4 mostra a hierarquia de uma agência de pequeno porte do Banco do Brasil:

**Quadro 4** – Esboço do organograma de uma agência de varejo com 9 funcionários.

1 Gerente Geral
1 Gerência Média de Serviços
1 Assistente PF/PJ
2 Caixas
4 Escriturários

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No Quadro 5 temos a representação de uma agência de varejo de médio porte, com 20 funcionários.

**Quadro 5** – Esboço do organograma de uma agência de varejo de médio porte.

1 Gerente Geral		
1 Gerência Média PF	2 Gerências Médias PJ	1 Gerência Média de Serviços
1 Gerência Média de Atendimento PF/PJ		
1 Assistente PF	2 Assistentes PJ	
4 Caixas		
7 Escriturários		

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No Quadro 6 temos a representação de uma agência de grande porte, com 42 funcionários.

**Quadro 6** – Esboço do organograma de uma agência de varejo de grande porte.

1 Gerente Geral			
1 Gerente Administrativo			
1 Gerência Média Alta Renda PF	1 Gerência Média Alto Varejo PJ	1 Gerência Média de Serviços	1 Supervisor de Atendimento
3 Gerências Médias PF	4 Gerências Médias PJ		
2 Gerências Médias de Atendimento PF/PJ			
5 Assistentes PF	5 Assistentes PJ		
5 Caixas			
12 Escriturários			

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A ascensão na hierarquia é balizada por um método bastante particular. Há um sistema no qual praticamente todas as vagas abertas na organização podem ser visualizadas. O funcionário que desejar, poderá se candidatar às diversas vagas nas variadas áreas da empresa. Existe uma ordenação dos candidatos de acordo com critérios curriculares previamente estabelecidos e customizados para cada função. O número de candidatos que ficam em destaque para oportunidade e que terão chances de serem entrevistados é limitado. A entrevista dos melhores classificados nem sempre é uma prática adotada pelos detentores das alçadas de nomeação. Muitas vezes, a escolha do candidato entre os mais bem classificados é feita com base em referências ou em acompanhamentos anteriores (UNIBB, 2010).

As regras para nomeação bem como todas as normas da organização ficam centralizadas. O Banco do Brasil possui um manual de rotinas intitulado LIC (Livro de Instruções Codificadas). Ele é amplamente divulgado e disponibilizado para consulta de todos os funcionários da empresa. O LIC é dividido em capítulos, que descrevem exatamente toda a rotina a ser cumprida para a realização de cada tarefa que compõe a atividade do banco. Dessa forma, o mais inexperiente dos funcionários, desde que saiba consultar o LIC, será capaz de realizar, somente com a leitura do manual de instruções,

qualquer rotina que seja de sua atribuição. A abertura de uma conta corrente, por exemplo, possui um normativo que especifica o passo a passo para a sua realização. Como agir quando em contato com o cliente, o que solicitar, que comandos em sistemas executar. Enfim, todos os procedimentos a serem adotados antes, durante e depois da realização da tarefa. Os normativos são redigidos pelas unidades estratégicas da empresa, sendo cada capítulo atribuído à diretoria com afinidade ao assunto. Um normativo que diga respeito às normas para análise do limite de crédito a ser ofertado a um cliente deve ser de responsabilidade da Diretoria de Crédito do banco. Outro que trate da solicitação de peças publicitárias tem de ficar a cargo da Diretoria de *Marketing*. O manual de rotinas é constantemente atualizado de acordo com mudanças na legislação, mudanças da política de atuação da empresa, desenvolvimento de novos produtos, revisões, sugestões de funcionários entendidas como procedentes, etc.

No segundo semestre de 2010 o banco criou o INC (Instruções Normativas Corporativas), que tem a missão de substituir o antigo LIC. O funcionamento do INC atualmente está passando por aprimoramentos. Funciona em *layout web* e é acessado a partir da intranet da empresa. Apresenta avanços como possibilidade de busca de instruções tal qual uma pesquisa no Google, por exemplo.

É possível notar que a hierarquia e a estrutura normativa do Banco do Brasil dão margem à ocorrência de transgressões de normas. Talvez pelo tamanho da empresa a configuração não pudesse ser diferente. O modelo sugere que ocorre um efeito dominó para cada objetivo da empresa ligado ao varejo. Há pressão dos acionistas e do governo federal sobre as unidades estratégicas (Diretorias) para a elaboração de metas, que por sua vez pressionam as unidades táticas (Superintendências e Gerências Regionais) para o cumprimento, estas, pressionarão os gerentes de agências, que pressionarão as médias gerências e os demais funcionários das unidades operacionais. Nesse caminho, com tantos chefes cobrando ao mesmo tempo, caso associado a metas descabidas, não é difícil imaginar que desvios possam acontecer.

Os normativos que fazem parte da pesquisa estão relacionados a situações comuns no dia a dia de trabalho dos funcionários do banco. Tratam-se de procedimentos relacionados a etapas da análise de crédito dos clientes, comercialização de produtos, segurança e confiabilidade das informações.

## 6. RESULTADOS DA PESQUISA – ETAPA I

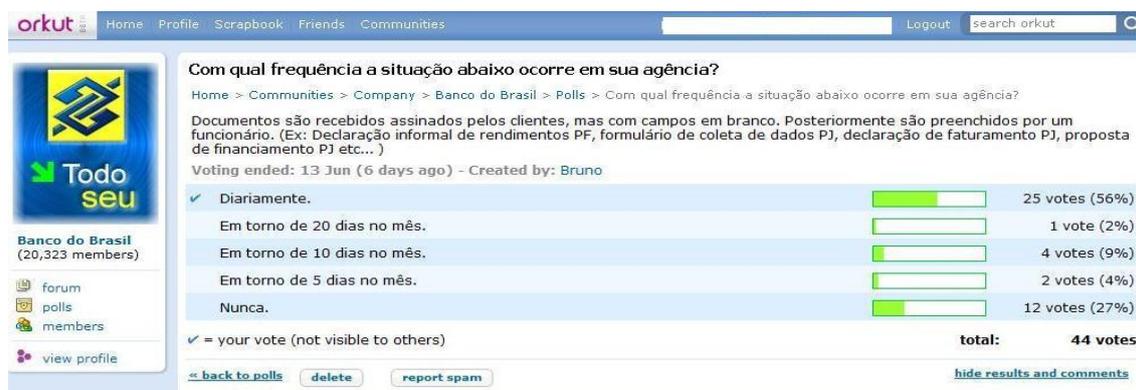
O trabalho partiu da premissa de que um cenário de transgressões freqüentes seria identificado com facilidade no Banco do Brasil.

A realização de uma pesquisa via formulário com funcionários ou de entrevistas como amostra, talvez fosse o teste mais adequado. Por conveniência e para evitar o desperdício de entrevistas com membros que compõe a população pesquisada, optou-se somente pela observação nesta etapa. Esse posicionamento ganhou força principalmente após a obtenção de um resultado favorável ao objetivo da pesquisa, na realização de um estímulo para que os membros da comunidade do BB no *Orkut* respondessem sobre uma situação de transgressão.

Através de uma ferramenta que cria enquetes, disponibilizada pelo próprio *site*, enunciou-se uma pergunta. Qualquer membro da comunidade, na data da pesquisa com 20.323 membros, poderia, de forma espontânea, no intervalo de seis dias, responder à seguinte pergunta: “Com qual frequência a situação abaixo ocorre em sua agência?”. A situação descrita consistia em uma transgressão de norma comumente observada em agências. O detalhamento da situação dizia o seguinte:

“Documentos são recebidos assinados pelos clientes, mas com campos em branco. Posteriormente são preenchidos por um funcionário. (Exemplo: Declaração informal de rendimentos Pessoa Física, formulário de coleta de dados de Pessoa Jurídica, declaração de faturamento Pessoa Jurídica, proposta de financiamento de Pessoa Jurídica, etc.)”

As respostas disponibilizadas para os entrevistados assinalarem foram: Diariamente, em torno de vinte dias no mês, em torno de dez dias no mês, em torno de cinco dias no mês ou nunca. Ficou aberta ainda a possibilidade de os participantes comentarem as respostas. A pesquisa resultou na participação de quarenta e quatro integrantes da comunidade, conforme segue na Figura 3:



**Figura 4:** Pesquisa via Orkut. **Fonte:** Orkut, disponível em <[www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>. Acesso em 19 de Junho de 2009.

Das quarenta e quatro respostas obtidas, duas foram comentadas abertamente. Mais de setenta por cento dos participantes admitiram a existência em suas agências da situação de infração citada. Apenas doze funcionários afirmaram que definitivamente a transgressão exposta não ocorria em suas agências. Os comentários postados pelos internautas foram:

Nunca claro! Isso só acontece na concorrência. (PARTICIPANTE 1)

O que esse banco mais tem é cliente analfabeto. A ignorância é audaciosa, atentai! (PARTICIPANTE 2)

O Participante 1 em seu comentário pode estar nos revelando uma situação na qual pode estar uma grande fatia dos funcionários transgressores. Embora desejem exprimir que a transgressão existe, agem de forma irônica, manifestando apenas nas entrelinhas a sua opinião, na ideia de não criar provas contra si, caso algum superior ou alguém que através de tal comentário possa lhe prejudicar leia o seu comentário.

O Participante 2, fez do seu comentário um ato de protesto ao tentar transferir a razão para a ocorrência de transgressões para os clientes.

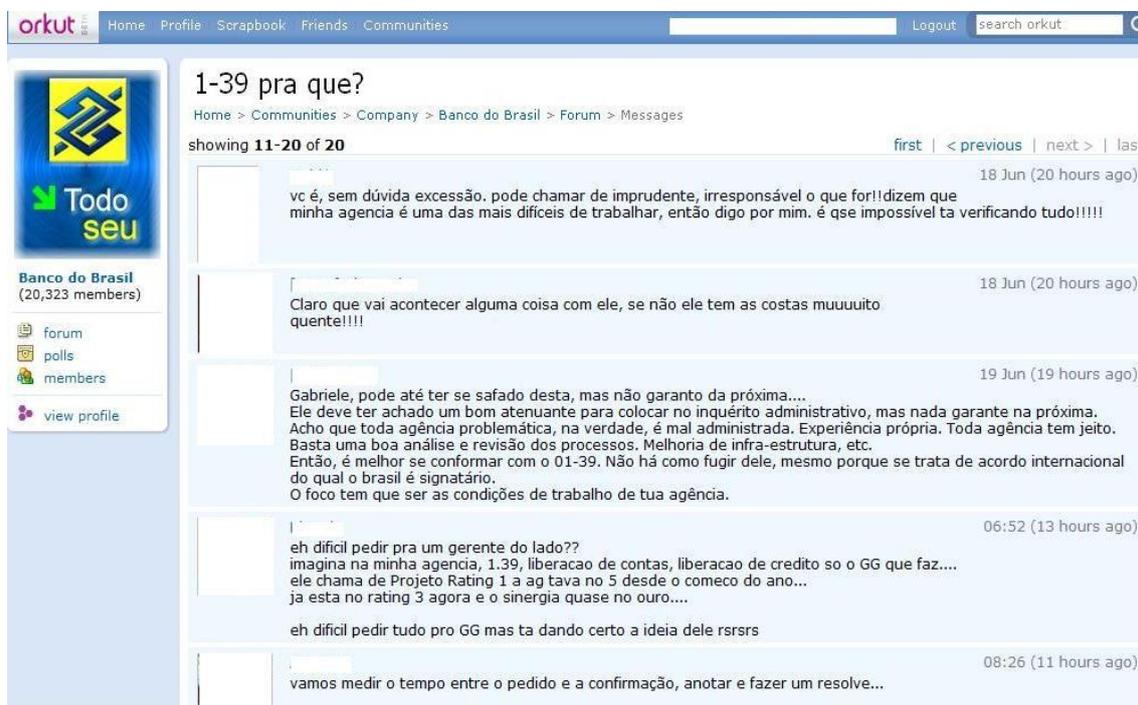
As respostas encontradas com a pergunta justificariam por si só a continuidade desta pesquisa, no entanto, dias depois, observando a mesma comunidade, localizou-se um tópico com uma discussão bastante interessante para o contexto desta pesquisa. No dia 18/06/2009, uma usuária membro da comunidade, iniciou um tópico intitulado “01-39 pra que?”. As Figuras 4, 5, 6, 7 e 8, apresentam a discussão:



**Figura 5:** Pesquisa via Orkut. **Fonte:** Orkut, disponível em <[www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>. Acesso em 19 de Junho de 2009.



**Figura 6:** Pesquisa via Orkut. Fonte: Orkut, disponível em <[www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>. Acesso em 19 de Junho de 2009.



**Figura 7:** Pesquisa via Orkut. Fonte: Orkut, disponível em <[www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>. Acesso em 19 de Junho de 2009.

	Os PEs são burros d+, por isso o 01-39 não pode acabar. É uma forma de controlar essa tigrada.	13:20 (6 hours ago)
	O risco tá embutido no spread, seus burros....	16:23 (3½ hours ago)
	<b>Tudo oque os PE fazem deve ser conferido</b>  <b>Motivo: incompetência, pouca inteligência e irresponsabilidade. Eles são mui perigosos</b>	17:58 (2 hours ago)
	soh um burro nao entenderia a existencia do 01-39...sinceramente...	19:06 (56 minutes ago)
	Tbm concordo... O problema é que o GEMOD foi almoçar e os outros GEMOD's fazem "cara ruim" pra fazer... Aproveitando, o tópico aí vai um caso... "Certa vez, estava atendendo uma mãe com o seu filho pequeno... Pedi para o GEMOD fazer o famoso "01-39"... Falei alto, já que a mesa era do outro lado do setor... O menino disse baixinho... 'Eles conversam em código dentro do banco?'  Muito boa... Parece mesmo... Tem graça? Acho que sim!	19:36 (27 minutes ago)

first | < previous | next > | last

**Figura 8:** Pesquisa via Orkut. **Fonte:** Orkut, disponível em <[www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>. Acesso em 19 de Junho de 2009.

	Ah, ... É "exceção", e não "excessão", OK?	19 Jun (2 days ago)
	se todo mundo perdesse tempo com essa "bobagem", não teríamos tanta agência com o rating lá embaixo...	19 Jun (2 days ago)
Ricardo	<b>conheço por Risco Banqueiro e Risco bancário....</b> quando entrei no banco, tinha um gemod que pedia para eu alterar a renda para ele dar 1.39 .... a renda do cara tava em vamos supor mil reais... ele falava assim... poe 14.. oque?? isso 14 mil rsrs.. eu fiz umas duas ou tres vezes... mas comecei a conversar com o pessoal e disseram que nao tinha que fazer... entao parei rs... ae fui aprendendo... PS . hj esse gerente nao ta mais no banco, nao aguentou a pressao e pediu demissao.	20 Jun (1 day ago)
	"pra que ferrar uma pessoa se voce pode ferrar duas?"	20 Jun (1 day ago)
	Cadastro novo ou atualização do mesmo, para abertura de conta corrente, é só fazer no GA , sem a necessidade do tal 1-39. É prático e rápido, poupa tempo e não estressa. Já para calculo de ANC , alteração de renda e etc. tem que ser no Sisbb e com 1-39.	20 Jun (1 day ago)
	Ja era... GA agora gera um 1-39 na atualizacao da renda... fiz muito isso tb rs...	20 Jun (1 day ago)

first | < previous | next > | last

**Figura 9:** Pesquisa via Orkut. **Fonte:** Orkut, disponível em <[www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>. Acesso em 19 de Junho de 2009.

O tópico obteve ao todo vinte e seis respostas em um intervalo de apenas dois dias. O comando “01 – 39” é utilizado para a realização da confirmação de boa parte das alterações cadastrais realizadas por um funcionário. Segundo a prescrição, deve ser efetuado por um indivíduo com cargo comissionado, após a conferência do documento acolhido junto ao cliente.

Os resultados encontrados no *post* da participante ratificam a existência de situações em que os empregados transgridem normas. A situação exposta pela PARTICIPANTE 1 na abertura do tópico e reconhecida pelos outros participantes enuncia uma clara situação onde há divergência entre o trabalho prescrito e o trabalho real do dia-a-dia desses indivíduos. A convivência com esse desvio de função não é unanimidade. Os PARTICIPANTES 3, 5, 7, 9, 10 e 11, embora reconheçam a situação, demonstraram não praticar tal forma de atenuar o sofrimento no trabalho. Outro ponto que fica evidente no debate é que os participantes entendem que a empresa possui uma postura punitiva contra o transgressor. O relato exemplificador da PARTICIPANTE 1 e a repetida conjugação “Risco do banqueiro x risco do bancário”, expresso pelos PARTICIPANTES 7, 9 e 10 confirma esta postura. A PARTICIPANTE 1 deixa claro que é mais fácil transgredir uma norma do que deslocar-se de sua mesa até a mesa de algum comissionado para pedir uma confirmação, tendo de enfrentar “cara ruim”, como informou o PARTICIPANTE 8.

As observações prévias foram bastante importantes, primeiramente, para reforçar relevância do trabalho. Contribuíram também com o direcionamento para a melhor metodologia a ser adotada e para a elaboração das perguntas do questionário e do roteiro das entrevistas.

## **7. RESULTADOS DA PESQUISA – ETAPA II**

Os resultados encontrados ao longo das observações prévias e dos dois anos de pesquisa corroboram a existência de um cenário deliberado de transgressões de normas na população estudada. Foi possível identificar todos os tipos de infrações citadas no Quadro 2, adaptado de Venceslau *et al* (2010).

Os questionários evidenciaram o nível de incidência de cada uma das dezoito transgressões pesquisadas, possibilitando uma análise sobre a relação das transgressões com o porte das agências ou com o cargo dos funcionários pesquisados. As entrevistas foram de extrema importância para a ratificação das informações obtidas nos questionários e para um melhor entendimento de como se delineiam as transgressões, suas fontes motivadoras e suas implicações no dia a dia das agências.

### **7.1 Categorias de Análise**

Em razão do grande volume de dados levantados e para facilitar a leitura dos resultados, a apresentação dos resultados divide-se em duas partes: Questionários e Entrevistas. Na sequência é tecida uma análise conjunta das apurações realizadas no trabalho.

#### **7.1.1 Questionários**

A forma de controle dos questionários possibilitou a realização de dois levantamentos na compilação dos resultados. A primeira relacionando as respostas obtidas com o nível da agência dos participantes e a segunda em relação ao cargo dos respondentes. Com essa aferição, além do panorama geral, foi possível identificar variações na frequência das transgressões pesquisadas com relação aos dois critérios de análise.

Entre as cinco alternativas de respostas das perguntas do questionário, sob a ótica do respondente, apenas a opção “nunca” indica que aquela transgressão em específico não ocorre em sua agência. As demais alternativas assinalariam a frequência com que a situação proposta se repete, ratificando a existência da referida infração. Ressalta-se que a orientação prévia às perguntas informou o pesquisado de que a situação proposta não necessariamente diria respeito a uma atitude do pesquisado.

Do Quadro 11 ao Quadro 15 temos a demonstração dos resultados dos questionários por questão e por nível de agência. Esta listagem possibilitou encontrar os níveis de frequência de cada transgressão proposta nos questionários. As cinco representações são exibidas nos anexos do trabalho.

Entre o Quadro 16 ao Quadro 20, temos a apresentação do percentual de cada resposta, acompanhada do nível de incidência com que a situação no enunciado ocorre de acordo com o nível da agência.

**Quadro 16** – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 1.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	21,1%	5,3%	10,5%	52,6%	10,5%	89,5%
2	5,3%	10,5%	5,3%	31,6%	47,4%	52,6%
3	26,3%	5,3%	36,8%	10,5%	21,1%	78,9%
4	42,1%	26,3%	10,5%	15,8%	5,3%	94,7%
5	57,9%	5,3%	5,3%	10,5%	21,1%	78,9%
6	21,1%	5,3%	21,1%	21,1%	31,6%	68,4%
7	52,6%	10,5%	10,5%	5,3%	21,1%	78,9%
8	10,5%	21,1%	10,5%	15,8%	42,1%	57,9%
9	15,8%	0,0%	21,1%	21,1%	42,1%	57,9%
10	10,5%	5,3%	26,3%	31,6%	26,3%	73,7%
11	10,5%	15,8%	5,3%	26,3%	42,1%	57,9%
14	15,8%	26,3%	26,3%	10,5%	21,1%	78,9%
15	26,3%	15,8%	26,3%	10,5%	21,1%	78,9%
16	10,5%	31,6%	15,8%	15,8%	26,3%	73,7%
17	21,1%	5,3%	15,8%	5,3%	52,6%	47,4%
18	15,8%	15,8%	10,5%	31,6%	26,3%	73,7%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	
12	5,3%	10,5%	0,0%	26,3%	57,9%	42,1%
13	26,3%	10,5%	15,8%	42,1%	5,3%	94,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado da incidência de transgressões em agências nível 1 mostra para as transgressões 4 e 13 um patamar na casa de 94,7%. A questão 4 trata da venda de produtos de seguridade por telefone, enquanto a questão 13 diz respeito à realização de ajustes de última hora em dossiês solicitados pela Gerência de Controles Internos (GECOI). Outro dado relevante é que das 18 situações listadas, a que apresentou menor índice, a pergunta 12, apresentou 42,1% de incidência.

**Quadro 17** – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 2.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	0,0%	9,1%	18,2%	31,8%	40,9%	59,1%
2	9,1%	0,0%	9,1%	40,9%	40,9%	59,1%
3	0,0%	9,1%	22,7%	59,1%	9,1%	90,9%
4	9,1%	18,2%	0,0%	22,7%	50,0%	50,0%
5	0,0%	9,1%	0,0%	31,8%	59,1%	40,9%
6	0,0%	0,0%	9,1%	18,2%	72,7%	27,3%
7	18,2%	9,1%	9,1%	22,7%	40,9%	59,1%
8	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	95,5%	4,5%
9	0,0%	0,0%	0,0%	31,8%	68,2%	31,8%
10	0,0%	0,0%	18,2%	22,7%	59,1%	40,9%
11	9,1%	0,0%	9,1%	22,7%	59,1%	40,9%
14	0,0%	0,0%	27,3%	31,8%	40,9%	59,1%

15	0,0%	0,0%	9,1%	22,7%	68,2%	31,8%
16	0,0%	0,0%	0,0%	13,6%	86,4%	13,6%
17	0,0%	0,0%	0,0%	22,7%	77,3%	22,7%
18	9,1%	0,0%	0,0%	13,6%	77,3%	22,7%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	0,0%	9,1%	13,6%	0,0%	77,3%	22,7%
13	0,0%	0,0%	22,7%	0,0%	77,3%	22,7%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As agências nível 2 apresentaram resultados, quanto à frequência, consideravelmente menores do que as agências nível 1 e ligeiramente menores do que as dos demais níveis. Destaque de maior incidência para a pergunta de número 3, com 90,9% e de menor incidência para a pergunta de número 8, com apenas 4,5%. A pergunta 3 diz respeito ao recebimento de documentos com campos em branco, para preenchimento posterior, enquanto o enunciado da questão 8 trata do aumento do faturamento ou da renda do cliente, sem a apresentação do documento, com a finalidade de facilitar a concessão de crédito.

#### **Quadro 18** – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 3.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	6,5%	10,9%	23,9%	34,8%	23,9%	76,1%
2	2,2%	2,2%	8,7%	19,6%	67,4%	32,6%
3	8,7%	13,0%	4,3%	23,9%	50,0%	50,0%
4	23,9%	10,9%	13,0%	23,9%	28,3%	71,7%
5	23,9%	2,2%	10,9%	13,0%	50,0%	50,0%
6	2,2%	2,2%	4,3%	17,4%	73,9%	26,1%
7	28,3%	8,7%	10,9%	6,5%	45,7%	54,3%
8	0,0%	2,2%	4,3%	15,2%	78,3%	21,7%
9	4,3%	6,5%	6,5%	8,7%	73,9%	26,1%
10	2,2%	4,3%	17,4%	17,4%	58,7%	41,3%
11	0,0%	0,0%	0,0%	21,7%	78,3%	21,7%
14	10,9%	4,3%	8,7%	34,8%	41,3%	58,7%
15	4,3%	15,2%	13,0%	17,4%	50,0%	50,0%
16	6,5%	0,0%	6,5%	10,9%	76,1%	23,9%
17	2,2%	0,0%	0,0%	13,0%	84,8%	15,2%
18	17,4%	0,0%	8,7%	10,9%	63,0%	37,0%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	6,5%	0,0%	0,0%	2,2%	91,3%	8,7%
13	4,3%	2,2%	4,3%	54,3%	34,8%	65,2%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As agências nível 3, responsáveis pelo maior número de participantes na amostra, apresentaram um resultado bastante equilibrado em relação aos demais grupos. Entre as 828 possibilidades que os entrevistados tiveram de assinalar a alternativa

“nunca”, por 492 oportunidades assim o fizeram. As perguntas 1 e 4 ficaram acima de 70%, com 76,1% e 71,7%, respectivamente, enquanto o menor percentual de incidência foi quanto ao enunciado 12, com apenas 8,7%, que diz respeito a utilização de notas fiscais “frias” para saque da verba de relacionamento das agências.

**Quadro 19** – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 4.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	29,2%	4,2%	16,7%	41,7%	8,3%	91,7%
2	4,2%	4,2%	12,5%	29,2%	50,0%	50,0%
3	16,7%	20,8%	8,3%	16,7%	37,5%	62,5%
4	29,2%	0,0%	12,5%	41,7%	16,7%	83,3%
5	8,3%	8,3%	4,2%	41,7%	37,5%	62,5%
6	4,2%	0,0%	8,3%	16,7%	70,8%	29,2%
7	25,0%	0,0%	4,2%	12,5%	58,3%	41,7%
8	8,3%	0,0%	4,2%	16,7%	70,8%	29,2%
9	12,5%	0,0%	0,0%	20,8%	66,7%	33,3%
10	8,3%	8,3%	0,0%	50,0%	33,3%	66,7%
11	4,2%	0,0%	4,2%	16,7%	75,0%	25,0%
14	29,2%	0,0%	12,5%	45,8%	12,5%	87,5%
15	12,5%	4,2%	12,5%	37,5%	33,3%	66,7%
16	4,2%	8,3%	0,0%	16,7%	70,8%	29,2%
17	0,0%	0,0%	16,7%	8,3%	75,0%	25,0%
18	12,5%	0,0%	12,5%	20,8%	54,2%	45,8%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	0,0%	0,0%	4,2%	16,7%	79,2%	20,8%
13	20,8%	4,2%	4,2%	37,5%	33,3%	66,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em agências nível 4 foi encontrado um resultado em linhas gerais bastante parecido com o das agências nível 3. Os 24 (vinte e quatro) participantes destacaram a situação proposta no enunciado da questão 1 como sendo a mais frequente e a da questão 12 como a de menor incidência. A questão 1 trata dos clientes que entram na agência após o horário oficial de atendimento ao público. Os percentuais apresentados na maior e na menor frequência foram de 91,7% e 20,8%, respectivamente.

**Quadro 20** – Percentual de incidência por transgressão em agências Nível 5.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	75,0%
3	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	75,0%
4	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	75,0%
5	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	75,0%
6	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	50,0%
7	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	75,0%

8	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	50,0%
9	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%
10	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	25,0%
11	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
14	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	50,0%
15	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	50,0%
16	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	25,0%
17	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	25,0%
18	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	25,0%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	25,0%
13	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	75,0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As agências nível 5, embora tenham tido um peso menor na totalização dos dados em razão de sua menor quantidade no universo da população estudada, apresentaram resultados bastante alinhados com os demais grupos da amostragem, tendo uma frequência de transgressões um pouco menor que as agências nível 1 e ligeiramente maior que as outras. Destaque para as respostas obtidas para a pergunta número 1, onde nenhum dos 4 participantes deste conglomerado assinalou a alternativa “nunca” e para a pergunta 11, na qual todos os respondentes afirmaram nunca realizarem comando de entrega em cartões que ainda estão na agência.

O Quadro 21 apresenta uma síntese dos resultados encontrados e ordena por grau de incidência as transgressões pesquisadas em cada nível de agência.

**Quadro 21** – Percentual de incidência ordenada por transgressão e por nível de agência.

Ag. N. 1		Ag. N. 2		Ag. N. 3		Ag. N. 4		Ag. N. 5	
4	94,7%	3	90,9%	1	76,1%	1	91,7%	1	100,0%
13	94,7%	7	59,1%	4	71,7%	14	87,5%	7	75,0%
1	89,5%	1	59,1%	13	65,2%	4	83,3%	2	75,0%
7	78,9%	14	59,1%	14	58,7%	15	66,7%	5	75,0%
5	78,9%	2	59,1%	7	54,3%	13	66,7%	4	75,0%
14	78,9%	4	50,0%	5	50,0%	10	66,7%	13	75,0%
15	78,9%	11	40,9%	15	50,0%	3	62,5%	3	75,0%
3	78,9%	10	40,9%	3	50,0%	5	62,5%	8	50,0%
16	73,7%	5	40,9%	10	41,3%	2	50,0%	6	50,0%
18	73,7%	15	31,8%	18	37,0%	18	45,8%	14	50,0%
10	73,7%	9	31,8%	2	32,6%	7	41,7%	15	50,0%
6	68,4%	6	27,3%	9	26,1%	9	33,3%	9	25,0%
8	57,9%	12	22,7%	6	26,1%	16	29,2%	10	25,0%
9	57,9%	13	22,7%	16	23,9%	8	29,2%	17	25,0%
11	57,9%	18	22,7%	8	21,7%	6	29,2%	12	25,0%
2	52,6%	17	22,7%	11	21,7%	17	25,0%	16	25,0%

17	47,4%	16	13,6%	17	15,2%	11	25,0%	18	25,0%
12	42,1%	8	4,5%	12	8,7%	12	20,8%	11	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados encontrados em cada nível de agência facilitam o entendimento de cenários isolados. A partir da ponderação proposta por Levin e Fox (2004, p. 29), é possível ponderar os resultados encontrados em relação à representatividade na população de cada nível de agência estudado.

Dessa forma, tem-se que  $P = f/N$ , onde P representa a proporção a ser considerada no estudo, f representa a frequência em que a parcela estudada ocorre no estudo e N diz respeito ao número de casos.

Entende-se que dos 115 questionários considerados na pesquisa, 19 são oriundos de agências nível 1:  $P = 115 / 19 = 0,16522$

A ponderação a ser considerada para os questionários desse grupamento sugere que os resultados obtidos nas respostas das agências nível 1 devem ser multiplicados por “P” e somados aos resultados dos demais níveis para se chegar a um resultado ponderado do todo. O Quadro 23 detalha a ponderação realizada.

**Quadro 22 – Ponderação dos resultados obtidos por nível de agência.**

Agências	Participação na Amostra (f)	Ponderação (f/115)
Nível 1	19	0,16522
Nível 2	22	0,1913
Nível 3	46	0,4
Nível 4	24	0,2087
Nível 5	4	0,03478
Total	115	1,00000

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da definição das proporções de cada grupo da amostra, é possível ordenar as transgressões pesquisadas nos questionários, por grau de incidência nas agências de varejo do banco. O Quadro 23 apresenta este detalhamento e traz o enunciado de cada questão, na intenção de facilitar a ligação entre o número da questão e a pergunta realizada.

**Quadro 23 – Incidência de transgressão de normas em agências do Banco do Brasil.**

Pergunta	Média (%)	Enunciado
1	79,1	Clientes entram na agência após o horário de atendimento ao público.
4	73,9	Venda de produtos de seguridade por telefone para posterior acolhimento da assinatura do cliente no documento de venda.
14	67,8	Transferências de valores entre contas de clientes para posterior autorização formal pelo cliente. Ex: Partida via aplicativo DEB para cobrir uma conta devedora ou transferência entre contas mediante solicitação do cliente por telefone.
3	66,1	Recebimento de documentos com campos em branco, para preenchimento posterior. (Ex: Formulários de coleta de dados,

		declaração informal de faturamento, proposta de financiamento etc.)
13	62,6	Ajustes de última hora em dossiês solicitados pela Gerência de Controles Internos (GECOI).
7	57,4	Confirmação de alteração cadastral pelo comando 01 – 39 do aplicativo CLIENTES sem a conferência imediata do documento que está sendo confirmado.
5	56,5	Otimização das respostas nos questionários de análise de limite de crédito PJ (Opção – 03 – 20 – 11 do aplicativo clientes, metodologias 20 e 21).
15	54,8	Liberação de operação de crédito condicionada à contratação de algum produto de seguridade.
10	51,3	Visando facilitar a venda de um produto, são insinuadas para o cliente possíveis dificuldades na concessão de um crédito requerido.
2	46,1	Talonários são entregues aos clientes com posterior recebimento da requisição.
18	41,7	Após ser incitado por algum superior hierárquico, você ou algum colega se recusa a realizar alguma atividade "fora" do normativo.
6	34,8	Formalização de contratos com acolhimento posterior da assinatura do cliente ou de algum coobrigado da operação.
9	33,9	Omissão de informações a clientes em uma negociação com o objetivo de facilitar a venda de produtos.
16	31,3	Algum colega é incitado por algum superior hierárquico a realizar alguma atividade em discordância com algum normativo.
11	31,3	Realização do comando de entrega em cartões que ainda estão na agência. (Ex: Executar o comando 475 do TAD para um cartão BNDES que ainda não foi entregue ao cliente).
8	26,9	Aumento de renda ou faturamento, sem a apresentação de documento comprobatório pelo cliente, com a finalidade de facilitar a concessão de crédito.
17	24,3	Algum colega, após ter cometido alguma falha, atribui o erro a uma ordem de algum superior hierárquico.
12	20,0	Utilização de notas fiscais “frias” para saque da verba de relacionamento da agência.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os Quadros 24, 25, 26 e 27, constantes no Anexo 4 do trabalho, exibem os números de respostas obtidos para cada frequência proposta pelas questões, separando os resultados de acordo com a função exercida pelo participante.

Entre o Quadro 27 e o Quadro 30 temos a demonstração em percentuais das respostas dos participantes de acordo com a sua função na empresa. Esta análise possibilita a realização de inferências quanto à relação entre determinadas transgressões e a atribuição do trabalhador. O resultado apurado não é linear, o que reforça a proposição acima.

**Quadro 28** – Percentual de incidência por transgressão da Gerência Média.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	8,6%	11,4%	14,3%	45,7%	20,0%	80,0%
2	0,0%	2,9%	14,3%	28,6%	54,3%	45,7%

3	14,3%	8,6%	17,1%	25,7%	34,3%	65,7%
4	34,3%	11,4%	8,6%	37,1%	8,6%	91,4%
5	28,6%	5,7%	2,9%	34,3%	28,6%	71,4%
6	5,7%	0,0%	8,6%	14,3%	71,4%	28,6%
7	28,6%	5,7%	8,6%	17,1%	40,0%	60,0%
8	2,9%	5,7%	0,0%	14,3%	77,1%	22,9%
9	8,6%	0,0%	5,7%	28,6%	57,1%	42,9%
10	2,9%	2,9%	11,4%	31,4%	51,4%	48,6%
11	8,6%	0,0%	0,0%	22,9%	68,6%	31,4%
14	22,9%	2,9%	8,6%	37,1%	28,6%	71,4%
15	11,4%	8,6%	17,1%	22,9%	40,0%	60,0%
16	2,9%	17,1%	0,0%	8,6%	71,4%	28,6%
17	2,9%	2,9%	2,9%	14,3%	77,1%	22,9%
18	17,1%	2,9%	8,6%	17,1%	54,3%	45,7%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	11,4%	0,0%	5,7%	17,1%	65,7%	34,3%
13	22,9%	2,9%	11,4%	37,1%	25,7%	74,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A incidência média de transgressão apurada entre os funcionários de gerência média foi da ordem de 51,43%, acima dos 50,28% da média apurada na pesquisa.

**Quadro 29** – Percentual de incidência por transgressão de Assistentes.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	15,8%	15,8%	21,1%	31,6%	15,8%	84,2%
2	0,0%	0,0%	15,8%	31,6%	52,6%	47,4%
3	15,8%	10,5%	15,8%	15,8%	42,1%	57,9%
4	26,3%	15,8%	10,5%	26,3%	21,1%	78,9%
5	47,4%	5,3%	5,3%	10,5%	31,6%	68,4%
6	10,5%	5,3%	10,5%	5,3%	68,4%	31,6%
7	26,3%	21,1%	5,3%	5,3%	42,1%	57,9%
8	10,5%	5,3%	15,8%	5,3%	63,2%	36,8%
9	5,3%	5,3%	0,0%	21,1%	68,4%	31,6%
10	0,0%	0,0%	15,8%	26,3%	57,9%	42,1%
11	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	26,3%
14	5,3%	21,1%	10,5%	21,1%	42,1%	57,9%
15	0,0%	15,8%	21,1%	26,3%	36,8%	63,2%
16	5,3%	0,0%	10,5%	5,3%	78,9%	21,1%
17	5,3%	0,0%	0,0%	10,5%	84,2%	15,8%
18	15,8%	0,0%	10,5%	10,5%	63,2%	36,8%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%	89,5%	10,5%
13	15,8%	5,3%	15,8%	26,3%	36,8%	63,2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os assistentes de negócio que participaram da pesquisa apresentaram incidência de transgressão nas perguntas de 46,2%, quase 5 pontos percentuais abaixo da média apurada no levantamento.

**Quadro 30** – Percentual de incidência por transgressão de Caixas.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	17,4%	8,7%	34,8%	26,1%	13,0%	87,0%
2	0,0%	8,7%	0,0%	34,8%	56,5%	43,5%
3	8,7%	13,0%	0,0%	21,7%	56,5%	43,5%
4	26,1%	0,0%	8,7%	13,0%	52,2%	47,8%
5	13,0%	0,0%	8,7%	13,0%	65,2%	34,8%
6	0,0%	0,0%	21,7%	13,0%	65,2%	34,8%
7	34,8%	4,3%	8,7%	8,7%	43,5%	56,5%
8	8,7%	4,3%	0,0%	13,0%	73,9%	26,1%
9	13,0%	4,3%	8,7%	4,3%	69,6%	30,4%
10	8,7%	0,0%	26,1%	17,4%	47,8%	52,2%
11	4,3%	0,0%	13,0%	8,7%	73,9%	26,1%
14	8,7%	0,0%	21,7%	26,1%	43,5%	56,5%
15	13,0%	8,7%	4,3%	26,1%	47,8%	52,2%
16	13,0%	4,3%	13,0%	8,7%	60,9%	39,1%
17	8,7%	0,0%	17,4%	13,0%	60,9%	39,1%
18	8,7%	4,3%	4,3%	17,4%	65,2%	34,8%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	4,3%	8,7%	0,0%	8,7%	78,3%	21,7%
13	4,3%	4,3%	13,0%	47,8%	30,4%	69,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os caixas executivos da população estudada, a média foi ainda mais baixa em relação àquela apurada para as agências, ficando na ordem de 44,21%, o menor nível entre as funções apuradas.

**Quadro 31** – Percentual de incidência por transgressão de Escriturários.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca	Incidência
1	10,5%	5,3%	21,1%	39,5%	23,7%	76,3%
2	10,5%	5,3%	5,3%	18,4%	60,5%	39,5%
3	7,9%	10,5%	15,8%	36,8%	28,9%	71,1%
4	13,2%	18,4%	21,1%	34,2%	13,2%	86,8%
5	10,5%	7,9%	13,2%	31,6%	36,8%	63,2%
6	5,3%	2,6%	7,9%	34,2%	50,0%	50,0%
7	36,8%	5,3%	10,5%	5,3%	42,1%	57,9%
8	0,0%	5,3%	7,9%	23,7%	63,2%	36,8%
9	2,6%	5,3%	13,2%	7,9%	71,1%	28,9%
10	5,3%	10,5%	13,2%	26,3%	44,7%	55,3%
11	0,0%	7,9%	0,0%	15,8%	76,3%	23,7%

14	10,5%	0,0%	18,4%	36,8%	34,2%	65,8%
15	10,5%	10,5%	15,8%	21,1%	42,1%	57,9%
16	2,6%	7,9%	5,3%	18,4%	65,8%	34,2%
17	2,6%	0,0%	2,6%	15,8%	78,9%	21,1%
18	18,4%	2,6%	7,9%	10,5%	60,5%	39,5%
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca	Incidência
12	0,0%	0,0%	0,0%	7,9%	92,1%	7,9%
13	2,6%	0,0%	0,0%	57,9%	39,5%	60,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os escriturários também apresentaram média inferior em relação ao total, 48,69%, porém superior aos números apurados para caixas e assistentes. O resultado mostra que por ordem de incidência em transgressão ou em percepção de transgressão em relação a cargos na empresa estão funcionários de gerência média, escriturários, assistentes e caixas.

**Quadro 32** – Comparativo entre os resultados por função e a média ponderada por nível de agência.

Gerência Média		Assistente		Caixa		Escriturário		Média por Nível de Ag.	
1	80,0%	1	84,2%	1	87,0%	1	76,3%	1	83,28%
2	45,7%	2	47,4%	2	43,5%	2	39,5%	2	53,86%
3	65,7%	3	57,9%	3	43,5%	3	71,1%	3	71,46%
4	91,4%	4	78,9%	4	47,8%	4	86,8%	4	74,94%
5	71,4%	5	68,4%	5	34,8%	5	63,2%	5	61,46%
6	28,6%	6	31,6%	6	34,8%	6	50,0%	6	40,20%
7	60,0%	7	57,9%	7	56,5%	7	57,9%	7	61,80%
8	22,9%	8	36,8%	8	26,1%	8	36,8%	8	32,66%
9	42,9%	9	31,6%	9	30,4%	9	28,9%	9	34,82%
10	48,6%	10	42,1%	10	52,2%	10	55,3%	10	49,52%
11	31,4%	11	26,3%	11	26,1%	11	23,7%	11	29,10%
12	34,3%	12	10,5%	12	21,7%	12	7,9%	12	23,86%
13	74,3%	13	63,2%	13	69,6%	13	60,5%	13	64,86%
14	71,4%	14	57,9%	14	56,5%	14	65,8%	14	66,84%
15	60,0%	15	63,2%	15	52,2%	15	57,9%	15	55,48%
16	28,6%	16	21,1%	16	39,1%	16	34,2%	16	33,08%
17	22,9%	17	15,8%	17	39,1%	17	21,1%	17	27,06%
18	45,7%	18	36,8%	18	34,8%	18	39,5%	18	40,84%
<b>Média</b>	51,43%		46,20%		44,21%		48,69%		50,28%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das incidências por função evidenciou que os funcionários de gerência média perceberam em maior grau que as demais funções as transgressões pesquisadas. Tarefas como a de operacionalizar o uso da verba de relacionamento, por exemplo, são mais comuns a funcionários de gerência média do que para escriturários, talvez isso

explique a diferença de percepção entre os funcionários das duas funções, 34,3% e 7,9%, respectivamente. Houve também discrepância entre as respostas dos assistentes e dos outros cargos para a pergunta de número 5. Em apenas 34,8% dos casos eles informaram ter observado situações em que alguém em sua agência otimizou as respostas dos questionários de análise de limite de crédito PJ. Para essa diferença, uma explicação plausível pode estar na dificuldade semântica dessa questão, pode ser que o termo otimização tenha gerado alguma dúvida. De qualquer forma, pode-se afirmar que, em linhas gerais, houve certa coesão nas respostas entre as diferentes funções.

### **7.1.2 Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas no período de Outubro e Novembro de 2010, com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento das transgressões de normas investigadas nos questionários, de outras não pesquisadas e para se ter um panorama geral sobre como os funcionários das agências de varejo percebem esse cenário, bem como quais as suas implicações.

Os dez funcionários entrevistados mostraram-se bastante entusiasmados com o tema da pesquisa e postaram-se bastante colaborativos. Durante a realização das entrevistas nitidamente transpareceu o desejo de melhora do quadro estudado. As perguntas soaram como libertadoras de uma voz reprimida. Todos, sem exceção, confirmaram a existência de um cenário deliberado de transgressões, deram detalhes sobre o modelo burocrático que a empresa adota, apontaram falhas e sugeriram melhorias.

O roteiro elaborado para a realização das entrevistas possuiu oito temas, com em média 6 perguntas abertas cada tema, que foram se desenrolando de acordo com o ambiente e com a participação do entrevistado. Para melhorar a plasticidade da exposição, a exibição dos resultados e a análise obedece a sequência do roteiro das entrevistas.

- As normas no BB:

Após uma breve explanação sobre o trabalho, da ratificação da finalidade científica e do reforço sobre o anonimato do entrevistado, a entrevista indagava sobre as normas do Banco do Brasil hoje, se elas são claras, excessivas, tendenciosas, e se em alguma medida induzem ao erro. Quase todos os entrevistados disseram que as normas não são claras, que há um excesso de normas e que há uma dificuldade muito grande de manter-se atualizado.

“Não. Claras não são, algumas sim, outras não. Né? Tem muiiita. É muita norma. É praticamente impossível acompanhar alteração de norma, inclusive. Da forma como estão colocadas, é praticamente impossível acompanhar as alterações que acontecem nos normativos. O volume de normas é muito grande, o volume de alterações é muito grande. Então éé... tanto que vira e mexe, tem lá a agência de notícias alertando para a alteração do normativo tal, tal e tal ou de tá iniciando alguma verificação, porque ninguém tem como acompanhar a alteração da instrução” (ENTREVISTADO 2).

A dificuldade em manter-se atualizado traz muitas dificuldades em um universo em que muitas vezes o conhecimento sobre as tarefas não é aprendido através da leitura das instruções, mas também, e talvez na maioria das vezes, pela transmissão dos funcionários mais experientes para os mais novos, conforme destacou o Entrevistado 3.

“A norma mesmo, se você perguntar quantos lêem o LIC, as atualizações diárias... éééé... não chega a dez por cento de cada agência... ninguém lê... como que é mais fácil fazer? A pessoa chega... um assunto complicado... eu quero resgatar um depósito judicial de uma ação trabalhista... a pessoa vai e pergunta pra quem tá do lado... aí a pessoa fala “aaa eu já fiz uma vez, é assim, entra no aplicativo tal e faz isso, isso e isso...” Então na verdade a gente não lê muito a norma. Não lê, não é que ela induz, a gente erra porque não vai buscar, mas aí é um ciclo. A gente não lê e não vai buscar porque não tem tempo e porque tá atendendo. Se agente para pra procurar norma na hora que o cliente vem, aí a fila cresce e extrapola o tempo que é o prazo legal que é determinado, então para agilizar o serviço você acaba realizando o atendimento, fazendo o serviço de acordo com o conhecimento tácito. Vai passando de funcionários experientes para os mais novos que estão chegando e acaba que ninguém mais lê a instrução e ninguém vai buscar atualização na norma mesmo que tá mudando. Eu acho que é isso aí. A instrução não induz ao erro, a instrução corrige depois que o funcionário tá já atuando errado” (ENTREVISTADO 3).

O aprendizado com os colegas em detrimento a leitura das instruções pode consistir em um mecanismo de defesa desenvolvido pelos funcionários para superar esse obstáculo. Essa prática pode desencadear uma série de transgressões de normas a partir do momento em que um funcionário age de acordo com as instruções de um normativo, cuja atualização ele ainda não tomou conhecimento. O Entrevistado 7 exemplifica bem a situação. Embora concorde que os mecanismos de busca aos normativos e a atualizações esteja em passando por um processo de melhora, ele diz:

“Pelo menos pra mim ou eu que não estou sabendo mexer ou eu não estou recebendo essas atualizações. Então, por exemplo, existe uma norma e você vai fazer uma operação de crédito baseado numa norma que mudou no dia que você vai liberar o dinheiro ou um dia antes. Você acaba sendo prejudicado por isso” (ENTREVISTADO 7).

O excesso de normativos e a velocidade com que eles são atualizados pode ser tratado como uma disfunção da burocracia. Essa situação faz coro com a citação de Bennis (1965) que traz que os sistemas de controle e autoridade de um modelo burocrático são desesperadoramente desatualizados.

Excluindo-se os Entrevistados 8 e 10, todos os demais concordaram não haver na empresa normativos tendenciosos, que induzam os funcionários a cometerem erros, ainda que todos, a exemplo do Entrevistado 4, concordem que os normativos dão brecha a mais de uma interpretação.

“Eu acho que diminuiu e já está mais aperfeiçoado, mas sim, ainda existem normativos. Normativos e não procedimentos que dão brecha, o que é característico de normas, de leis, permitir diferentes interpretações” (ENTREVISTADO 4).

A ambiguidade de normativos pode gerar ações diferentes daquelas idealizadas pelo redator do normativo, podendo ser considerada uma transgressão.

- Impessoalidade:

As respostas obtidas sobre impessoalidade destacaram que os normativos são aplicados de maneira equânime entre os funcionários da empresa. Os participantes não relataram haver distinções na aplicação da norma ou funcionários privilegiados. O relato do Entrevistado 1 expõe de forma clara o cenário: “As normas são iguais para todos. Tá no sistema e todos os funcionários, sem exceção, tem que seguir o que é que tá lá. Claro que cada cargo tem a sua autonomia em alguns aspectos” (ENTREVISTADO 1).

- Administração profissional:

Sobre administração profissional os entrevistados relataram a respeito de suas visões sobre os critérios atuais de seleção do banco para preenchimento de cargos de administração. Todos os participantes com mais tempo de empresa concordaram que o banco apresenta atualmente critérios de seleção mais justos e profissionais em relação ao passado. Grande parte dos participantes reconhece que a empresa possui critérios de seleção iguais ou melhores que o mercado. Sobre o sistema utilizado pelo banco, o Entrevistado 1 falou:

“Particularmente eu não acredito que o TAO leva em conta somente aspectos da produção do funcionário, da dedicação. Cabe também aí aspectos da formação, de conhecimento, de curso. Mas dentro do que a gente vê no mercado, que a gente conhece através dos colegas das outras instituições, eu ainda acho que o nosso seja muito bom...” (ENTREVISTADO 1).

A respeito dos caminhos para ascensão profissional dentro da empresa, os entrevistados divergiram. Para uma parte deve haver um equilíbrio entre a qualificação técnica e os investimentos em relacionamentos. Destaque nessa linha de pensamento para as falas dos entrevistados 2 e 6:

“Eu acho que tem que ter as duas coisas. Tem que ser um misto. Tem que investir no profissional, porque se não for um bom profissional não se sustenta e o relacionamento também é importante, tão importante quanto o profissional” (ENTREVISTADO 2).

“Eu acho que teria que ter realmente um equilíbrio, por que hoje o mercado exige muito profissionalismo...” (ENTREVISTADO 6).

Entre os entrevistados que reconheceram que o relacionamento dentro da empresa pode sobrepor-se a critérios profissionais nas seleções de administradores, citam-se as falas dos entrevistados 3 e 7, que ao serem perguntados se tem maiores chances de ascensão na empresa um funcionário que investe mais em relacionamentos ou em sua formação técnica, responderam:

“Se você tiver só networking você pode chegar? Eu acredito que pode. A pessoa que tá não tão bem preparada tecnicamente com relação a estudos, com relação a cursos, não tão bem nos programas de meta do banco. Se a pessoa tiver muita política, eu acredito que chega ainda. Eu acredito que tem muito disso no banco, mas tá caminhando para um profissionalismo” (ENTREVISTADO 3).

“Relacionamento.... sem erro, né?! Aí não é nem questão de relacionamento pessoal, é questão de puxa-saquismo mesmo na cara dura. Direto! É muito mais valorizado” (ENTREVISTADO 7).

Um quadro que dê margem ao entendimento de que os relacionamentos podem superar critérios técnicos para uma seleção, conforme tratado por Merton (1978); Mao; Chen; Hsieh (2009), pode prejudicar as relações informais entre os trabalhadores, de modo a criar um jogo de interesses que possa influenciar no dia a dia de trabalho.

- Estrutura organizacional:

A discussão sobre estrutura organizacional buscou obter dos entrevistados dados sobre a relação da área de varejo com as diversas divisões de apoio do banco. Todos os participantes concordaram que ainda há muito para melhorar nessas relações e que, embora se reconheça uma melhora recente, em geral ainda está muito ruim e não há sintonia entre as diferentes áreas do banco. A percepção constatada, na visão dos entrevistados, diz que não há por parte das áreas de suporte um entendimento da realidade do que acontece no dia a dia das agências. O Entrevistado 1 expõe bem esse ponto ao falar sobre *timing* e o Entrevistado 5, usando de uma metáfora corrobora essa leitura:

“Eu acho que o relacionamento deveria melhorar bastante. Hoje ainda é muito distante. Você tem uma área para rodar a operação, uma área para ver se a empresa ou a pessoa pode ou não ter crédito. É sempre muito difícil estar conversando com essas áreas. Às vezes a impressão que dá é que o nosso “timing” do varejo, que tem que dar a resposta pronta para o cliente não é o mesmo “timing” dessas áreas, entendeu?” (ENTREVISTADO 1).

“Não, ainda tem muito o que ser melhorado. Vamos dizer assim, a gente por estar com o cliente aqui na frente, a gente corre muito mais atrás da bola do que o pessoal da estrutura meio” (ENTREVISTADO 5).

O distanciamento entre as áreas pode ser a causa das diferentes visões dentro da empresa. O Entrevistado 4 fala sobre esta disparidade, enquanto o Entrevistado 6 destaca as dificuldades de comunicação entre os departamentos:

“Há uma distância muito grande entre as áreas de apoio e as agências. Há uma integração sim entre a área tática e a área operacional, mas há uma distância muito grande entre a área operacional e a área estratégica e, principalmente, uma distância muito grande entre quem deveria estar mais integrado que é a área de apoio e a área operacional” (ENTREVISTADO 4).

“A gente não tem canal, por exemplo, para conversar algo específico com esses órgãos. Não tem canal, você tem que fazer via Superintendência e às vezes a informação não chega lá como deveria. Então eu acho que tem muito ainda que melhorar no relacionamento entre o Varejo e as demais áreas” (ENTREVISTADO 6).

Sobretudo, há uma percepção clara de melhorias recentes. O Entrevistado 2 fala sobre essa melhoria, sinalizando talvez, a ciência do banco sobre este quadro.

“Conflitos sempre tem. Eu acho que já foi pior. Acho que tem melhorado, nos últimos anos a coisa melhorou bastante, o relacionamento. Sempre vai ter, até porque o banco, até por ser um banco público sempre vai ter a briga

de vaidades. Sempre teve e sempre vai ter. Briga de vaidades sempre teve dentro do banco. Um quer subir mais que o outro. Um quer fazer mais que o outro. Então... éééé... dificilmente vai conseguir mesmo uma harmonia muito grande” (ENTREVISTADO 2).

Nota-se na fala do Entrevistado 2 uma explicação para os conflitos, que seriam motivados por uma briga de vaidades dentro do banco. Ainda que ele tenha reconhecido a melhora recente, mostrou-se cético quanto a expectativas muito significativas para o futuro.

A situação evidenciada remete a uma característica da burocracia descrita por Bennis (1965), que diz que este modelo não possui meios adequados de resolver conflitos internos, particularmente em grupos funcionais.

- Disfunções da burocracia:

Pode-se dizer que possíveis disfunções da burocracia dentro da empresa foram tratadas ao longo de todas as entrevistas, porém em dado momento procurou-se destacar pontos-chave para o objetivo do trabalho. Os entrevistados nesse momento puderam falar sobre apego aos normativos, excesso de formalismo e papelório, resistência à mudança e dificuldades do atendimento ao público.

O apego aos normativos foi confirmado pelo Entrevistado 5, que disse achar bom que seja dessa forma.

“Eu acho que vai muito da área que a pessoa tá atuando. Eu acho que quem atua mais numa Gerência de Controle ou quem atua mais numa estrutura meio tem. A função dele é de se atentar mais a isso” (ENTREVISTADO 5).

Sobre excesso de formalismo e papelório, todos concordam com a existência.

“Aaaa... isso é demais! Muitos bancos não tem tanta formalidade como o banco tem (ENTREVISTADO 2).

“Muitos procedimentos dificultam o atendimento, mas acho que tá melhorando” (ENTREVISTADO 3).

“Demais, demais! A gente aqui na ponta tem sofrido muito com essa certa burocracia. É um excesso de formalismo que prejudica muito os negócios, demanda muito tempo da administração, principalmente Gerente de Segmento. São coisas assim, que ao nosso ver aqui na Rede, que não tem tanta importância em relação aos negócios. E isso atrapalha a nossa velocidade no atendimento ao cliente e na busca pelos resultados” (ENTREVISTADO 6).

Conforme a fala dos Entrevistados 3 e 6, esse quadro acaba por prejudicar o atendimento ao cliente e a consecução de negócios. Merton (1978) ao criticar a burocracia diz que esta causa dificuldade no atendimento ao cliente e gera conflitos com o público.

“Olha eu acho que nós ainda temos que avançar. O papelório e o formalismo o banco tá tentando acabar, mas esbarra em um problema legal, porque a

nossa legislação, a legislação brasileira ainda não está perfeitamente adequada às mídias eletrônicas. Então existem alguns documentos, por exemplo, que ainda não são totalmente digitalizados, que ainda você tem que apresentar o papel ou a microfilmagem com autenticidade. Não são aceitos as imagens. Então... se o banco ainda tem muito papel, é porque o Brasil ainda tem muito papel” (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 4 faz uma leitura do cenário, discorrendo que no seu entendimento, a questão do formalismo e do papelório excede as possibilidades de ação isolada da empresa.

- Autonomia:

Ao falar de autonomia os entrevistados divergiram um pouco. O Entrevistado 1 disse entender que a autonomia do BB hoje está em um patamar ideal. Diferentemente, os demais entrevistados pensam que a autonomia não é a ideal. O Entrevistado 2, por exemplo, relaciona autonomia diretamente à concessão de crédito, destacando que mesmo que a autonomia atualmente não seja a ideal, reconhece que os tempos são outros.

“Ideal nunca vai ser, né?!... Mas eu acho que tá num patamar razoável. Não vejo grandes problemas na... ééé... Tem coisa que você tá amarrado. Limite de crédito principalmente. Quando você fala de banco você fala de crédito. É impossível você dissociar. Você pensa em banco, você pensa em crédito. E hoje o gargalo para todos os bancos e para todas as agências é a questão de autonomia para conceder crédito. Então a gente tá amarrado a limite de crédito, a um monte de normativos com relação a isso. De restrições. Mas no geral, com relação as demais operações a gente não tem tanto problema não. A questão é o crédito... mas é difícil, o crédito não pode mais ser tratado com a mesma subjetividade que era no passado” (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 3 destaca um ponto interessante da falta de autonomia, que é para a resolução de problemas do dia a dia das agências:

“Falta autonomia. O primeiro gestor de uma agência não pode comprar um litro de água sem seguir o normativo, sem fazer o que o banco quer. Se quebrar uma torneira eu tenho que pagar do meu bolso e depois ver como é que eu vou reembolsar isso aí. Tem que fazer o pedido, aguardar aprovar, contratar um serviço especializado, esperar trazer a nota e pagar. Nesse caso, só para exemplificar, seriam cinco ou seis dias vazando água. Então a autonomia eu to criando aí, mas onerando o meu bolso. Então falta muita autonomia para as agências. A gente não pode fazer nada aqui sem antes pedir autorização para Superintendência Regional, Estadual, para diretoria ou para os órgãos da atividade meio, de suporte. Tem muito pouca autonomia” (ENTREVISTADO 3).

As dificuldades que as limitações de autonomia geram são destacadas pelo Entrevistado 4:

“Esse ponto eu também olho com a minha experiência de vida dentro da empresa. Hoje a autonomia do gestor é mínima, é restrita a dar resultado. Os meios são esses que estão colocados aí e haja criatividade para vencer uma morosidade com os meios que nós temos disponíveis hoje e com os sistemas de acompanhamento e controle que nós temos” (ENTREVISTADO 4).

Mais adiante, o mesmo participante cita um tipo diferente de situações que uma maior autonomia poderia resolver:

“Veja... para algumas situações sim, com certeza. Se você tivesse autonomia para decidir sobre alguns valores, se você tivesse autonomia para decidir sobre algumas questões um pouco maior, eu acho que isso diminuiria eventuais demandas do PROCON (Serviço de Proteção ao Consumidor), BACEN, isso a gente vê de perto pelos acompanhamentos das demandas da Ouvidoria. Então essas pequenas questões poderiam ser resolvidas facilmente se nós tivéssemos autonomia para estornar determinadas tarifas, que no entendimento do cliente são indevidas, e que você não tem autonomia nenhuma para estornar nenhum centavo. Então eu acho que a gente teria menos problemas e reclamações” (ENTREVISTADO 4).

Para o Entrevistado 6, o início da mudança de postura do banco se deu após um momento de grande choque na história da empresa, descrita no capítulo 5.

“Eu acho que não. Eu acho que desde 95, quando o banco teve aquele problema, que teve aquele aporte do Tesouro, de oito milhões, ele acabou travando, fechando muitas portas (ENTREVISTADO 6)”.

- Normativos do banco:

A orientação dos normativos do banco, para negócios ou para processos foi tratada nesse momento. Todas as participações entenderam que o banco possui hoje os seus normativos mais orientados para processo do que para negócios. O Entrevistado 2 ilustrou sua resposta com exemplos dessa orientação dos normativos do banco:

“Para processos. Há um grande direcionamento para processos hoje e esse que é o grande problema. O entrave para o negócio... fica travado no processo... que é bastante travado. Tem muita coisinha... muita coisiiiiinha que você tem que fazer que poderia estar delegado para outros órgãos do banco. A gente não tem que se preocupar com manutenção da agência. Tem alguém que tem que tá preocupado com isso. A gente não tem que tá preocupado com esse tipo de coisa. A gente não tem que tá preocupado se o luminoso tá sujo. Teria que ter outros órgãos do banco que cuidassem disso. A gente não tinha que tá preocupado se o TAA(Terminal de Auto Atendimento) tá abastecido ou não, isso aí tinha que tá terceirizado. Então a gente devia cuidar de negócios e os outros processos ficar para outros intervenientes. Coisas que hoje a gente tem que se preocupar... mais voltado para o negócio. A gente tinha que tá mais voltado para o negócio. A gente tem que se preocupar com muita coisa” (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 3 relata que os funcionários burlam a orientação para processos dos normativos na intenção de agilizar o negócio.

“Sinceramente... mais pra processo. A gente burla isso aí quando quer fazer negócio rápido. Por mais que a gente tenha convicção de que a gente tá fazendo alguma coisa certa, que não vai dar prejuízo para o banco, a gente tá fazendo alguma coisa sem cumprir, sem observar o normativo.... pra agilizar a área negocial do banco... pra poder caminhar como o varejo tem que caminhar” (ENTREVISTADO 3).

Há nessa passagem um exemplo claro de tentativa de superação do formalismo, tal qual descrito por Motta e Caldas (1997).

- Transgressões e infrações:

A última parte da entrevista, que também foi a de maior discussão, esteve centrada nos aspectos de transgressões e infrações propriamente ditas. Os entrevistados apontaram, sob seu ponto de vista, os motivos que levam os funcionários a transgredir normas, o tratamento dado pela empresa aos funcionários transgressores e as chances de ascensão profissional comparadas entre aquele que transgride e aquele que não transgride normas dentro do banco.

Dentre as motivações para um funcionário transgredir normas listadas pelos entrevistados, destaca-se a pressão por resultados, o excesso de formalismo, a tentativa de atender melhor ao cliente e a expectativa de reconhecimento dentro da empresa. O Entrevistado 4 aborda a influência de aspectos da cultura brasileira como sendo a principal fonte geradora de transgressões de normas na organização.

“Bom... primeiro é o excesso de formalidade que o banco tem. Então... ou você tem que ter tudo assinado ou o camarada tem que fazer no auto atendimento ou na internet. E hoje o cliente não tem tempo de estar vindo a agência. E se você quer que o negócio aconteça, você não pode ficar esperando o cliente vir até a agência” (ENTREVISTADO 2).

“Agora tem o outro lado que é a pressão que vem de cima para a coisa acontecer. E isso ninguém quer saber se o cliente vem no banco ou não vem, o número tem que ser feito. Então a pressão ajuda a transgressão de normas e porque senão não vai acontecer nunca” (ENTREVISTADO 2).

“Então eu acho que é o nível de transgressão, mas quem não faz transgressão nenhuma não vai conseguir vender nada. Só vai vender merrequinha porque tem que tá tudo assinadinho ali e com o cliente na frente. Quem faz os contratos e quem faz as vendas maiores é em cima de transgressão. É impossível de fazer... e obviamente quem produz e quem vende mais tem mais chances na carreira” (ENTREVISTADO 2).

“A maioria das situações que acontecem de transgressão de normas, de instruções normativas, é relacionada ao dia a dia e como eu digo que a gente não quer fazer nada para prejudicar o banco. A gente quer fazer melhor de certa forma e transgride, para acelerar o processo, para produzir mais, mais rápido, porque todo dia as metas aumentam, o orçamento é grande e a gente tem que cumprir. A gente quer fazer mais de maneira mais rápida e às vezes acaba passando por cima dos normativos” (ENTREVISTADO 3).

“Vamos falar no geral. A gente transgride mais pra cumprir meta” (ENTREVISTADO 3).

Em agências bancárias, é possível observar diversos tipos de contratos psicológicos. Contratos estabelecidos em diversos níveis de superiores e subordinados, entre pares e entre funcionários e clientes.

“Chega um momento que você tá ouvindo tanta cobrança, tanta mensagem, tanta ligação, tanto torpedo, que você vai falar... “Eu preciso fazer de um jeito ou de outro. De um jeito de outro eu vou cumprir essa meta aí, eu vou fazer”... aí você acaba passando por cima do normativo. Eu diria que no banco hoje. O que o banco tá propondo que as agências façam hoje de crédito

especificamente, se for fazer conforme a instrução hoje, ninguém faz. Ninguém consegue cumprir. Ninguém consegue. Eu acho que o alto escalão do banco sabe disso e a gente atua hoje desse jeito. Na pressão, transgredindo, fugindo da norma, mas cumprindo a meta e dando resultado para o banco” (ENTREVISTADO 3).

“O que leva ele é o fato de ele ser brasileiro... hehehe... Pode ou... não pode!, mas eu consigo, então eu vou fazer, porque ninguém vai me pegar. Você pode liberar um capital de giro sem que o contrato esteja assinado? Não, não pode, mas ele falou que vai assinar e eu confio nele, então eu faço aqui e depois no fim de semana, lá no churrasco eu pego a assinatura. Essa cultura do brasileiro... é do brasileiro” (ENTREVISTADO 4).

O Capítulo 3 explana sobre o jeitinho brasileiro, abordando aspectos culturais que fazem coro com a fala do Entrevistado 4.

O Entrevistado 5 exemplifica com uma situação em que a pressão por resultados pode desencadear uma transgressão:

“Por exemplo, faltam dois dias para acabar o mês e você cria uma meta de dez mil reais de seguro de vida para fazer a entrega. Dez mil reais de seguros de vida resultariam talvez em umas cinquenta apólices. É humanamente impossível você conseguir cinquenta assinaturas em um mesmo dia. Então, quando se criam as metas, dependendo do tamanho, dependendo da forma como é colocado, acaba levando também a acontecer esse tipo de coisa. Acontece esse tipo de fragilização, vamos dizer assim. Aí o que você faz para entregar a meta? Você liga para o cliente “você me autoriza?” “autorizo”, “então depois eu pego a sua assinatura”. Vai ficar uma pilha de documentos aqui e o que vai acontecer? Cinco ou seis ali vão acabar sendo esquecidos e se esse cliente ficar inadimplente, ele vai questionar” (ENTREVISTADO 5).

Embora haja por parte dos entrevistados a consciência de que a empresa pune os indivíduos transgressores, há o entendimento de que os transgressores bem sucedidos são os mais valorizados.

“Ser reconhecido publicamente, porque o Sinergia é um instrumento público, todo mundo pode olhar e isso aí vai pesar muito na sua promoção. Certo? Então você faz isso pensando em reconhecimento. Você burla a regra para fazer mais negócio, para gerar mais lucro para o banco com a convicção que você tem naquele momento de que não vai dar errado. Você faz isso pensando em gerar mais receita para o banco, em gerar melhor posicionamento pra você, melhoria da sua imagem perante os superiores” (ENTREVISTADO 3).

“Quem não transgride normas não tem chances nenhuma de ascensão profissional dentro da empresa. Quem não transgride é visto como uma pessoa que não é comprometida com a empresa. Para você ter uma ideia, ficou intrínseco você descumprir normas para estar comprometido com a empresa. Isso é uma puta de uma contradição absurda. A empresa cria normas para você trabalhar. Se você não cria normas, você não vai para lugar nenhum. Se você não descumprir, você não tá comprometido, acaba sendo visto como falta de comprometimento. “O cara não tem os requisitos... Você não quer fazer! Não tá comprometido!”” (ENTREVISTADO 7).

A percepção de que a empresa valoriza seus funcionários transgressores de normas contrasta com a fala do Entrevistado 2 quando diz sobre o discurso das chefias:

“Não, não... o discurso sempre é pra fazer correto. O problema é a pressão que é exercida depois pra coisa acontecer. Mas o discurso quando você está em reuniões é... todo mundo diz que ninguém tá pedindo pra você fazer coisa errada. Nunca ninguém pediu pra fazer nada errado” (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 4 em sua fala exemplifica como os normativos podem ser trabalhados para a geração de algo em troca, caracterizando a criação de contratos psicológicos, conforme apontado no Capítulo 3:

“...então você junta essa questão cultural com essa orientação muito forte em resultado e isso sim acaba resultando em uma eventual transgressão e a construção de um vínculo, seja com um cliente, seja com um superior e aquela atitude, esperando um retorno por aquela atitude, por aquela ação, mas essa ação não vai ser premiada pela transgressão, por aquela ação, mas pelo resultado gerado, então a norma tá só no meio disso aí, como só mais uma ferramenta do negocial” (ENTREVISTADO 4).

Sobre o discurso dos superiores, o Entrevistado 4 destaca a importância do subliminar, enquanto o Entrevistado 7 traduz o que ocorre na empresa através de um paralelo com uma situação recente de grande repercussão:

“O subliminar no discurso dos superiores é muito importante para os liderados, principalmente quando se trata do nível estratégico e tático para o operacional. Nesse nível de relacionamento, a leitura que as pessoas procuram fazer do subliminar é praticamente neurótico” (ENTREVISTADO 4).

“Eu acho que eu to ferrado se eu questionar. Até porque, o que você vai sempre ouvir. “Eu não quero que você faça nada errado, mas você tem que cumprir a meta”... Tem aquela corrida em que o Alonso passou o Massa. “O Massa, o Alonso tá mais rápido que você, você entendeu o recado?”... É por aí... Eu não to falando para você quebrar a regra, eu não to falando para você deixar o cara passar, mas ele tá mais rápido que você. Você não precisa quebrar a regra, mas você precisa cumprir” (ENTREVISTADO 7).

O Entrevistado 4 justifica o cenário retratando-o como parte de um todo onde a administração por resultados dita as regras:

“E, portanto, eles justificam os meios, não importam os meios, o importante é o fim. E lá no fim você vai ver o estrago que aconteceu... hahahhaha... Então tá totalmente vinculado à administração por resultado, que tá permeando essa empresa, porque não tá se conseguindo enxergar e eu acho que essa é a questão uma forma de se fazer diferente. Nós estamos no mercado e o mercado está assim ou pelo menos estava até há pouco tempo atrás e isso permeia essa empresa da mesma forma que permeia outras empresas que estão no mercado, principalmente as empresas que tem as suas ações negociadas em bolsa, tá totalmente vinculado a economia de mercado, a economia neoliberal. Então, sim, nós estamos muito focados em resultados e isso tem uma série de reflexos dentro da empresa” (ENTREVISTADO 4).

## 7.2 Transgressões mais Frequentes

Dentre as práticas encontradas, é possível destacar infrações relacionadas a quatro situações específicas:

1) Tentativa de funcionários de superar obstáculos burocráticos:

A empresa apresenta uma série de elementos dificultadores gerados pelo seu modelo burocrático, tais como formalismo excessivo, papelório em demasia, dificuldade de relacionamentos entre as áreas, falta de autonomia e diferentes interpretações sobre os critérios de ascensão profissional. A mesma realidade que cria o processo, cria a reação ao processo (TRAGTEMBERG, 1991). Este tipo de transgressão ocorre em reação ao modelo burocrático existente.

2) Tentativa de funcionários de facilitar a concessão de operações de crédito:

Conforme citado por um dos entrevistados, o crédito move os bancos hoje. Quem se dá bem na oferta de crédito, quase que automaticamente terá sucesso na empresa. Muitos funcionários na tentativa de atender melhor seus clientes acabam transgredindo normas intencionalmente ou não.

3) Tentativa de funcionários de atender ou superar as expectativas de clientes;

A tentativa de atender ou superar as expectativas de clientes pode estar relacionada ao sentimento do dever de se atender bem aos clientes, a tentativa de firmar um contrato psicológico para cobrança futura ou a pressão de um superior para o atingimento de índices de satisfação de clientes, por exemplo.

4) Tentativa de funcionários de superar ou atender as expectativas de superiores hierárquicos.

Ao tentar atender ou superar a expectativa de superiores hierárquicos o funcionário pode simplesmente estar dando uma resposta a uma pressão recebida daquele ou de outro superior hierárquico ou pode estar tentando impressionar com base no entendimento de que poderá receber um reconhecimento posterior em função de sua atitude.

Os critérios de seleção da empresa, embora envelopados por um sistema que obedece a parâmetros bastante difundidos, conforme relato dos entrevistados, obedece aos interesses do grupo detentor da alçada da nomeação, o que coloca como no mínimo questionável a questão da ascensão profissional dentro do banco. Os conflitos observados foram diversos. Embora os funcionários tenham a possibilidade de disputar uma vaga através de um processo seletivo que ordena os vinte primeiros colocados, a escolha nem sempre se dá entre os vinte primeiros da relação antes da vaga “abrir”. Na maioria das vezes a definição acaba acontecendo previamente e a vaga fica exposta por poucos minutos, para que o escolhido para a vaga possa ser nomeado antes que mais pessoas entrem e este fique mal colocado. Visões de gestores baseadas em tempos longínquos que cerceiam as possibilidades de profissionais mais novos também podem ser observadas. As lideranças da empresa, em sua imensa maioria hoje, é formada por quadros antigos do banco, que muitas vezes tem dificuldade de conviver com a ideia de crescimento rápido na carreira de funcionários mais novos.

O impacto da frequência das transgressões investigadas pode ser relativizado com seu grau de impacto na organização em estudo. Desta forma, a seguir tem-se uma apresentação fracionada por infração:

Clientes entram na agência após o horário de atendimento ao público (79,1%).

Esta é uma prática realmente bastante observada. Pode-se fazer algumas inferências a respeito da motivação que a ocasiona. Ela pode se dar pela vontade do funcionário de agradar o cliente, pela pressão psicológica causada por um cliente que pede para falar com um funcionário depois do horário de atendimento, em razão da ordem de um superior hierárquico ou mesmo pelo costume de atendimento após o horário que uma agência pode ter.

Venda de produtos de seguridade por telefone para posterior acolhimento da assinatura do cliente no documento de venda (73,9%).

É um tipo de infração bastante reconhecida pelos funcionários e tipicamente causada em função da pressão de superiores. O Entrevistado 5 exemplificou bem situações do gênero em sua fala.

Transferências de valores entre contas de clientes para posterior autorização formal pelo cliente. Ex: Partida via aplicativo DEB para cobrir uma conta devedora ou transferência entre contas mediante solicitação do cliente por telefone (67,8%).

É uma infração normalmente causada em função da pressão psicológica exercida pelo pedido de um cliente ou pela vontade de atender o cliente de uma forma diferenciada nessa situação, conforme dito pelo Entrevistado 3.

Recebimento de documentos com campos em branco, para preenchimento posterior. (Exemplo: Formulários de coleta de dados, declaração informal de faturamento, proposta de financiamento etc.) (66,1%).

Ocorre tipicamente para o preenchimento de uma lacuna do modelo burocrático da empresa, assim assimilada pelo funcionário transgressor no momento em que a comete. Outro motivo plausível seria a tentativa de agradar o cliente na espera de uma retribuição futura.

Ajustes de última hora em dossiês solicitados pela Gerência de Controles Internos (GECOI) (62,6%).

As alterações de última hora em dossiês solicitados pela GECOI normalmente se dão para correção de infrações já cometidas. A atenuação do cenário promovida por essas ações acaba mascarando o cenário oficial que o banco tem do nível de conformidade dos processos das agências, sendo talvez um fator que oculta as transgressões existentes.

Confirmação de alteração cadastral pelo comando 01 – 39 do aplicativo CLIENTES sem a conferência imediata do documento que está sendo confirmado (57,4%).

É um exemplo claro de reação ao processo burocrático existente. A confiança nesse caso entre o funcionário que registra e o funcionário que confirme sobrepõe-se ao procedimento operacional recomendado.

Otimização das respostas nos questionários de análise de limite de crédito de Pessoa Jurídica (Opção – 03 – 20 – 11 do aplicativo clientes, metodologias 20 e 21) (56,5%).

A análise eletrônica de um limite de crédito de pessoa jurídica possui uma série de perguntas com respostas que talvez muitos funcionários não vejam sentido no preenchimento. O índice superior a cinquenta por cento apurado para esta questão sugere que a obtenção de um valor adequado às necessidades do cliente analisado, na interpretação do funcionário, acaba se sobressaindo em relação ao seguimento da norma.

Liberação de operação de crédito condicionada à contratação de algum produto de seguridade (54,8%).

Trata-se de um exemplo claro de transgressão que certamente só ocorre por conta de uma situação de pressão bastante forte, uma vez que o funcionário que age dessa forma acaba se expondo bastante.

Visando facilitar a venda de um produto, são insinuadas para o cliente possíveis dificuldades na concessão de um crédito requerido (51,3%).

Esta transgressão pode ser interpretada como sendo um estágio da negociação possivelmente desconfortável para ambas das partes envolvidas. Este tipo de transgressão deve ocorrer em função de uma pressão.

Talonários são entregues aos clientes com posterior recebimento da requisição (46,1%).

Este ato visa agradar o cliente possivelmente pelo simples desejo de atender-lhe bem, por conta de o funcionário não ver sentido no normativo que exige o acolhimento de requisições para a entrega de talonários ou pelo interesse em firmar algum tipo de contrato psicológico com o cliente em questão.

Após ser incitado por algum superior hierárquico, você ou algum colega se recusa a realizar alguma atividade "fora" do normativo (41,7%).

Neste questionamento procurou-se verificar exatamente a questão da pressão exercida pelas chefias. O resultado pode ser tratado como uma representação do nível de pressão sofrida pelos gestores, que tem de repassá-la para suas equipes.

Formalização de contratos com acolhimento posterior da assinatura do cliente ou de algum coobrigado da operação (34,8%).

É outro exemplo claro de transgressão que muti provavelmente só é cometida quando o indivíduo transgressor se vê diante de uma pressão psicológica muito forte, seja ela de um cliente ou de um superior hierárquico.

Omissão de informações a clientes em uma negociação com o objetivo de facilitar a venda de produtos (33,9%).

Também pode ser encarada como uma simples etapa da negociação ou como sendo uma ação em resposta a uma pressão bastante forte recebida.

Algum colega é incitado por algum superior hierárquico a realizar alguma atividade em discordância com algum normativo (31,3%).

Nesta questão também buscou-se examinar com maior proximidade a questão da pressão das chefias, possibilitando ao respondente maior conforto ao referir-se no enunciado a um “colega”.

Realização do comando de entrega em cartões que ainda estão na agência. (Ex: Executar o comando 475 do TAD para um cartão BNDES que ainda não foi entregue ao cliente) (31,3%).

Esta situação durante o desenvolvimento do estudo sofreu uma mudança tecnológica. Desde o início do segundo semestre de 2010 não é mais possível comandar a entrega de cartões sem a senha dos clientes. O índice apurado sugere que os que se declararam infratores podem ter desenvolvido uma nova forma de desviar da norma.

Aumento de renda ou faturamento, sem a apresentação de documento comprobatório pelo cliente, com a finalidade de facilitar a concessão de crédito (26,9%).

Este tipo de situação muito provavelmente, a exemplo de outros citados anteriormente, deve ocorrer apenas em situações onde o funcionário envolvido esteja sofrendo extrema pressão.

Algum colega, após ter cometido alguma falha, atribui o erro a uma ordem de algum superior hierárquico (24,3%).

Nesta questão, a exemplo de uma anteriormente tratada, buscou-se examinar com a questão da pressão das chefias, neste caso sob um outro enfoque.

Utilização de notas fiscais “frias” para saque da verba de relacionamento da agência (20,0%).

O menor índice de frequência apurado para esta questão talvez tenha relação direta com a maneira direta com que o enunciado foi apresentado. Trata-se de um tipo

de transgressão que claramente visa facilitar a realização de um procedimento burocrático, talvez considerado desnecessário pelo infrator, no momento em que ocorre.

### **7.2.1 Fatores que Motivam as Transgressões mais Frequentes**

Metas agressivas fazem parte do cotidiano do Banco do Brasil. O banco possui um programa de metas, que direciona o foco das agências. Muitas vezes, seja por estratégias unilaterais ou por adequação a uma realidade local visando aproveitar um momento, alguns gestores mudam os direcionamentos do discurso. Trata-se de uma típica distorção na comunicação, que ocorre entre as muitas divisões hierárquicas (BENNIS, 1965).

O trabalho encontrou diversos fatores que motivam as transgressões de normas mais frequentes na empresa.

Fica claro que o principal fator é a pressão exercida pelo cumprimento de metas muitas vezes inadequadas. Os funcionários de forma explícita ou implícita acabam sendo incitados a exceder aos normativos durante a tentativa de superar seus limites para o cumprimento de uma meta.

Uma realidade não compreendida pela base do funcionalismo, que visa atender aos interesses de acionistas e, principalmente, do grupo político que está no poder do país. Essa pressão vai ganhando força a medida que “vai descendo”, pois a sustentação daqueles que encontram-se no poder depende diretamente do cumprimento ou não das metas propostas.

O segundo fator de maior importância para a motivação das transgressões de normas mais frequentes diz respeito aos entraves burocráticos da organização. Na tentativa de “fazer justiça”, de “consertar o que está errado” ou de atenuar uma situação de conflito, normas são quebradas e as lacunas, ao menos por um momento, na interpretação do transgressor, são preenchidas.

O volume de informações é muito grande e as alterações nos normativos acabam não sendo acompanhadas por todos. Os normativos na maioria das vezes são claros, mas conforme apurado nos relatos, existem casos em que há dúvida e ambiguidade. Os funcionários novos não recebem treinamento adequado, na maioria das vezes aprendem “na amarra”, com os erros dos colegas e muitas vezes com o próprio erro.

A sinergia entre as áreas, conforme dito pelos entrevistados, está longe de ser unanimidade. A empresa tem experimentado uma melhora aparente nos últimos anos, mas ainda falta coesão e os conflitos são constantes.

Outro fator motivador está diretamente relacionado à ascensão profissional. A interpretação de que os funcionários que se arriscam transgredindo normas são os mais valorizados pela empresa é grande fonte de motivação para os funcionários transgressores. Nas entrevistas foram citados diversos exemplos. A tentativa de aparecer

mais e mais rápido acaba culminando em descuidos ou simplesmente em desrespeito às normas.

Com base nas observações prévias, nos questionários e nas entrevistas, pode-se afirmar que esses três fatores são primordiais nas ocorrências de transgressões de normas na empresa.

Outros pontos encontrados também merecem destaque. Uma estrutura de atendimento deficitária, a complexidade dos normativos e a insuficiência de treinamento.

O número de funcionários no atendimento das agências bancárias é bastante reduzido por motivos de redução de custos. Dúvidas por parte dos clientes ou mesmo a natureza de determinados atendimentos, podem prolongar o tempo de permanência do cliente. Neste momento, por falta de mais atendentes, a fila de atendimento poderá aumentar, levando o empregado a ficar sob pressão, onde de um lado estará a necessidade de concluir de maneira correta e eficaz o atendimento, e de outro ficará a demanda que lhe aguarda na fila. Esse cenário favorece bastante a ocorrência de atos de transgressão. Certamente é bem mais cômodo para o funcionário acolher certos documentos com campos em branco, para preenchimento posterior e fazer a fila andar, por exemplo, do que completar todas as lacunas e sujeitar-se a uma reclamação mais efusiva dos clientes da fila, ofensas ou até a sanções legais em virtude de algumas localidades terem leis que regulamentam o tempo máximo de atendimento permitido.

O empregado sente-se acuado. Neste momento, ele rememora diversos contratos psicológicos. Um contrato psicológico com o cliente, imaginando que um quebra-galho naquele momento implicaria em um reforço da mensagem de que sua atitude seria digna de uma recompensa futura, como a aquisição de produtos de seguridade ou a realização de elogios de seu trabalho para um chefe. Um contrato psicológico firmado com algum superior hierárquico, onde a cláusula principal discorreria que o atingimento dos resultados esperados lhe conferiria uma promoção. Por fim, um contrato psicológico firmado consigo mesmo, que trataria da necessidade de atender seu ego.

Os contratos psicológicos entre subordinados e chefes muitas vezes ocorre porque a mensagem não é transmitida de maneira clara dentro da empresa. A confusão psicológica criada pelos subordinados de maneira unilateral em muitos casos é interessante para as chefias. Alguns gestores dentro da empresa articulam com maestria este tipo de dominação.

Já os contratos psicológicos que acontecem entre funcionários e clientes claramente tem o único objetivo de facilitar a atitude recíproca do cliente. É pouco provável que os funcionários se sintam confortáveis ao terem de agir dessa maneira, porém a pressão exercida por uma gesto voltada para resultados muitas vezes fala mais alto.

De acordo com as proposições iniciais, é possível afirmar que o presente trabalho superou os objetivos propostos. As ideias iniciais foram crescendo em proporção a medida que os participantes tomavam conhecimento da pesquisa. O interesse justificase pelo tabu que o tema representa, talvez não só para a organização objeto do estudo, mas para outras organizações de modo geral.

A investigação e análise dos descompassos entre o trabalho prescrito e o trabalho real nas agências de varejo do Banco do Brasil S.A. mostra o interesse da empresa em estimular pesquisas que lhe ofereçam subsídios para a reflexão e consequentemente para a realização de melhorias.

Os objetivos específicos foram plenamente atendidos. Em um primeiro momento pelos questionários, que apresentaram resultados não tão surpreendentes para a premissa da qual o trabalho partiu, mas talvez alarmantes para olhares desatentos de dentro ou de fora da empresa.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abrange funcionários das agências de varejo do Banco do Brasil no estado de São Paulo. Não foram entrevistados funcionários egressos do Banco Nossa Caixa, adquirido pelo Banco do Brasil durante a realização da pesquisa. As entrevistas não contemplam funcionários que fazem parte do nível tático, nem do estratégico da empresa. Não participaram também funcionários aposentados ou demitidos.

O objetivo central do trabalho de fazer pensar sobre o tema pode ser considerado atingido a partir do momento que na conclusão percebe-se que existem mais dúvidas que respostas. O estudo mostra que as transgressões existem, podem ser tipificadas, questionadas, analisadas, mas que, no entanto, não se pode afirmar com precisão se podem ser controladas plenamente e se a sua origem é sistêmica.

Como vimos, situações em que ocorrem transgressões nem sempre são benéficas para o banco e para os bancários, assim, ampliar as reflexões sobre o tema e tecer novas contribuições, ampliará o conhecimento sobre o tema, promovendo o diálogo, dirimindo riscos e aumentando a satisfação do trabalhador com o trabalho.

Encontramos em Dejours (1999, p. 27), que um problema de fundo do trabalho é o da relação entre quebra-galho, segredo e visibilidade. Manter o segredo desse quebra-galho tem vários inconvenientes. Primeiro, o quebra-galho faz com que todos os riscos sejam atribuídos a uma só pessoa que, afinal, está tentando, com sua atitude, defender da melhor forma o interesse de todos. Em segundo lugar, o segredo impede que a experiência seja superada, não permitindo que se busquem soluções para essas situações incoerentes e levando a repetição delas. Por último, uma experiência desse tipo tem forte poder de desmobilização.

Para o desenvolvimento de um plano de ação, seria interessante mapear quais infrações são mais frequentes e em que medidas ocorrem. Um segundo passo seria trazer tais transgressões ao conhecimento dos funcionários envolvidos nos processos. De acordo com Dejours (1999, p.28).

Manter o segredo implica bloquear o aprimoramento da organização do trabalho e faz aumentar o risco de desmobilizar os agentes. A única alternativa é a publicidade, ou melhor, a visibilidade, o esforço para tornar inteligíveis e visíveis, aos colegas e à hierarquia, as dificuldades encontradas pelo trabalhador para gerenciar a diferença entre o prescrito e o real e fazer com que compreendam o sofrimento que acompanha toda essa atividade de ajustamento.

Garantir um ambiente onde as discussões possam ocorrer com naturalidade pode ser suma importância para a melhoria do processo. Os funcionários precisam sentir-se à vontade para poderem falar o que realmente acontece. Uma reunião entre chefes e subordinado na empresa atualmente acaba não sendo tão verdadeira quanto uma reunião entre pares.

O funcionário transgressor quase sempre não transgride porque gosta de transgredir, mas sim porque é levado a essa postura, seja por conta de um estímulo disfarçado, por uma insinuação ou por uma pressão efetiva.

Os resultados da análise de incidências das transgressões de acordo com a função sugerem que há uma relação direta dentro de uma agência bancária entre a faixa hierárquica em que a função se localiza e a quantidade de transgressões praticadas. Quanto mais alto o cargo, maior será o número de infrações.

A maioria das transgressões pesquisadas pelos questionários aponta que os maiores percentuais estão relacionados à geração de praticidade para o cliente com a intenção subliminar de se conseguir alguma reciprocidade ou com práticas que visam impressionar os chefes. Talvez isso ocorra porque a empresa como um todo gira dessa forma, talvez se algo institucionalizado. Outra inferência que talvez diga respeito a uma justificativa é o tratamento dado ao indivíduo transgressor. A valorização daquele que transgride tem o potencial de estimular os demais. Esse estímulo se sobrepõe ao receio de receber algum tipo de punição. Mesmo que seja perigoso, “é um crime que compensa”.

Tudo isso talvez aconteça por uma questão setorial, onde as possibilidades da organização de desenvolver mecanismos diferenciados, talvez não seja possível. A empresa age assim porque aprendeu a agir dessa forma, essa postura vem dando resultados e não há o interesse aparente de que haja alterações significativas.

A questão fundamental é: Até quando?

Outras reflexões merecem ser levantadas:

Serão os sucessivos resultados gerados capazes de suprimir os riscos da formação de uma cultura de transgressão?

Seria esta a fase embrionária de um problema muito maior, cujo delineamento e dimensão ainda não se pode enxergar?

É possível conciliar os atuais resultados com uma atitude diferente?

Certamente não foram identificados todos os fatores que motivam mais frequentes, mas as informações encontradas muito possivelmente terão grande relevância para estudos futuros.

## **8.1 Sobre os Resultados**

O sucesso efetivo da proposta deste trabalho somente será alcançado se o debate sobre o tema continuar ocorrendo. Evoluções tecnológicas, novas atitudes poderão

acontecer, mas as raízes institucionais do problema dificilmente desaparecerão para sempre.

## **8.2 Limitações do Estudo**

O estudo apresenta algumas limitações em razão principalmente da dificuldade de tratamento do tema dentro da empresa. A polêmica envolvida por trás da questão estudada muitas vezes assusta os detentores de informação, uma vê que muitas vezes atenta contra eles mesmos.

A ausência das contribuições de funcionários aposentados e a falta de dados fornecidos pelo departamento de Gestão de Pessoas de Auditoria da empresa podem ser apontadas como duas limitações que o estudo apresenta.

## **8.3 Recomendações para Estudos Futuros**

Ao longo do desenvolvimento do trabalho observa-se claramente a amplitude da temática discutida. Diferentes enfoques sobre o tema transgressão de normas podem ser trabalhados. Um estudo para teste de diferentes transgressões e com diferentes métodos pode ser de grande utilidade para os estudos em Administração e, se realizados na empresa, podem engrandecer o tratamento do tema de maneira interna.

Influências da cultura brasileira no quadro de transgressões da empresa.  
Dominação burocrática.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais: Estudo do perfil cultural de uma instituição bancária**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, UNB, Brasília, DF, 2008.

BENNIS, W. G. Beyond bureaucracy. Will organization men fit the new organizations? **Society**, v. 2, n. 5, p. 31-35, Jul, 1965.

BLAU, P. M., SCOTT, W. R. **Formal organizations: a comparative approach**. San Francisco: Chandler Publishing Company, 1962.

CALDAS, M. P., FACHIN, R. Paradigma funcionalista: Desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, Mar/Abr, 2000.

CAMPELLO, M. L. C., COSTA NETO, P. L. O. A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil. Bauru: **X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**. Anais. Bauru, 2003.

CERETTA, P. S., NIEDERAUER, C. A. P. Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 07-26, Set/Dez, 2001.

CHERMAN, A., TOMEI, P. A. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99-120, Jul/Set, 2005.

COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C., **Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1. Ed, 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

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

FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

FRUTOS, F, P, P., VERCESI, C., ODA, C, M. Trabalhos enriquecidos, trabalhadores empobrecidos? **XXXI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 1. CD-ROM. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro. 2007.

GIBNEY, A. **Enron: The smartest guys in the room**. Documentary by Alex Gibney. USA, 2005.

GREENSPAN, A. **A era da turbulência: Aventuras em um novo mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRISCI, C. L. I., BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, ano 6, n. 12, p. 160-200, Jul/Dez, 2004.

KELSEN. **Teoria pura do direito**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

KIDDER, D. L., BUCHHOLTZ, A. K. Can excess bring success? CEO compensations and psychological contracts. **Human Resources Management Review**, v. 12, p. 599-617, 2002.

LEVIN, J., FOX, J. A. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVINSON, H., PRICE, C., MUNDEN, K., MANDL, H., SOLLEY, C. **Men, management, and mental health**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.

LIVET, P. **As Normas: análise da noção, estudo de textos: Wittgenstein, Leibniz, Kelsen, Aristóteles**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LODI, J. B. O Futuro da Burocracia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n. 1, p. 177-187, 1970.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de

institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, Ed. Especial, p. 9-39, 2005.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MAO, H. Y.; CHEN, C. Y.; HSIEH, T. H. The relationship between bureaucracy and workplace friendship. **Social Behavior and Personality**, v. 37, n. 2, p. 255-266, 2009.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: Uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 88-94, 2002.

MATHESON, C. In praise of bureaucracy? A dissent from Australia. **Administration & Society**, v. 39, n. 2, p. 233-261, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGON, L. F. **Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), USP, São Paulo, 2004.

MERTON, R. K. Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**, v. 18, n. 4, p. 560-568, 1940.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**. 4a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MILGRAM, S. Behavioral study of obedience. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, p. 371-378, 1963.

MORRISON, D. E. Psychological contracts and changes. **Human Resource Management**, v.33, n.3, p.353-372, 1994.

MORRISON, E. W., ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **The Academy of Management Review**, v. 16, p. 92-120, 1997.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2008.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia?** 16. ed. 6. reimpr. São Paulo: Brasiliense, 2008.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NARAYANA, E. A. Bureaucratization of non-governmental organizations: An analysis of employees perceptions and attitudes. **Public Administration and Development**, v. 12, p. 123-137, 1992.

OLIVEIRA, W. R. **Banco do Brasil: Dois séculos de história**. Petrópolis: Portal Literário, 2008.

RAZ, J. **Practical reason and norms**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 574-599, Dez, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed, 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

ROUSSEAU, D. M. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. **Thousand Oaks**, California: Sage Publications, 1995.

RUITER, D. W. P. Institutional Legal Facts: Legal Powers and their Effects. **Kluwer Academic Publishers**, 1993.

RUSSELL, N. J. C. Milgram's obedience to authority experiments: Origins and early evolution. **British Journal of Social Psychology**. DOI: 10.1348/014466610X492205, Mar, 2010.

SANTOS, F. F. F. **Características da cultura organizacional sob a ótica da cultura nacional: Estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A.**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), USP, São Paulo, 2005.

SARAMAGO, J. **Janela da Alma**. Documentário de Walter Carvalho. Brasil, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. Englewood Cliffs, New Jersey, NJ: Prentice Hall, 1965.

SELZNICK, P. **The moral commonwealth: social theory and the promise of community**. Berkeley: University of California Press, 1992.

SHADUR, M. A., KIENZLE, R., RODWELL, J. J. The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. **Group & Organization Management**, v. 24, n. 4, p. 479-503, 1999.

SILVEIRA, V. N. S., Racionalidade e organização: As múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, Out/Dez, 2008.

TRAGTENBERG, M. HP e pelegos sindicais, a nova face da repressão. São Paulo: **Folha de São Paulo**, 13/07/1981.

TRAGTENBERG, M. Rosa Luxemburgo e a crítica dos fenômenos burocráticos. In: LOUREIRO, I. M.; VIGEVANI, T. **Rosa Luxemburgo: a recusa da alienação**. São Paulo: Unesp, 1991.

TURNLEY, W. H., FELDMAN, D. C. A discrepancy model of psychological contracts on exit, voice, loyalty and neglect. **Human Relations**, v. 52, n. 7, p. 895-922, Jul, 1999.

VASCONCELOS, F., VASCONCELOS I. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes**, v. 23, n. 61, p. 267-281, Dez, 2003.

VENCESLAU, B. da S. *et al.* Divergências entre trabalho prescrito e trabalho real: um estudo de caso em uma agência bancária. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2010, São Carlos. **Anais Eletrônicos...** São Carlos: ABEPRO, 2010.

VENCESLAU, B. da S. *et al.* Transgressões de normas: um estudo de caso em uma agência bancária. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2010, São Carlos. **Anais Eletrônicos...** São Carlos: ABEPRO, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 2. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WETZEL, U. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudos de Casos. **Revista de Administração Contemporânea**, 217-235, 2001. Edição especial.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ZACHARIAS, M. L. B. *et al.* Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, v. 7, n. 2, art. 18, Jul/Dez. 2008.

## WEBGRAFIA

BACEN. Banco Central do Brasil. **Ranking dos bancos – principais contas (balancetes de junho ou dezembro)**. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/?RANKBAN>>. Acesso em 20 de Junho de 2010.

BANCO DO BRASIL. Relações com investidores. **Estrutura Interna**. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3534,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=693&codigoRet=1069&bread=3>>. Acesso em 12 de Junho de 2010.

BANCO DO BRASIL. Banco do Brasil lucra R\$ 10,15 bilhões em 2009. **Notícias**. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,138,5504,0,0,1,0.bb?codigoMenu=2363&codigoNoticia=22569&localizacaoDet=1>>. Acesso em 06 de Junho de 2010.

BANCO DO BRASIL. **O código de ética do BB**. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3506,0,0,1,8.bb?codigoMenu=203&codigoNoticia=668&codigoRet=823&bread=4>>. Acesso em 16 de Maio de 2010.

FEBRABAN. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id\\_pagina=31](http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=31)>. Acesso em 15 de Outubro de 2010.

JUIZ DE FORA, C. M. Lei municipal 9.376. Disponível em <<http://isal.camarajf.mg.gov.br/scripts/salpx.dll/njn?njt=LEI&njn=9376&njc=>>>. Acesso em 16 de Maio de 2010.

UNIBB. Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Talentos e Oportunidades**. Disponível em <<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template22,802,9279,9289,17.bbx?codigoNoticia=11811&codigoMenu=7560>>. Acesso em 12 de Junho de 2010.

## ANEXO 1

Questionário de pesquisa com o objetivo de confirmar a existência de um cenário de transgressões de normas freqüentes na organização objeto do estudo:



Este questionário é parte integrante da pesquisa de mestrado de Bruno da Silva Venceslau, matrícula 1.691.317-5, Gerente de Módulo da agência 0052 – Campinas – SP, bolsista da UNIBB e aluno regular do curso de mestrado da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, orientado pela Profa. Dra. Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalheest.jsp?est=1550093050493325>>. As respostas obtidas nos questionários serão utilizadas para fins estritamente científicos, estando assegurado o anonimato dos participantes. A sua sinceridade é muito importante.

Agência nível \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Assinale a freqüência com que você OBSERVA as situações abaixo no seu ambiente de trabalho.

1 – Clientes entram na agência após o horário de atendimento ao público.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

2 – Talonários são entregues aos clientes com posterior recebimento da requisição.

- Diariamente

- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

3 – Recebimento de documentos com campos em branco, para preenchimento posterior.  
(Ex: Formulários de coleta de dados, declaração informal de faturamento, proposta de financiamento etc.)

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

4 – Venda de produtos de seguridade por telefone para posterior acolhimento da assinatura do cliente no documento de venda.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

5 – Otimização das respostas nos questionários de análise de limite de crédito PJ  
(Opção – 03 – 20 – 11 do aplicativo clientes, metodologias 20 e 21).

- Diariamente

- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

6 - Formalização de contratos com acolhimento posterior da assinatura do cliente ou de algum coobrigado da operação.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

7 – Confirmação de alteração cadastral pelo comando 01 – 39 do aplicativo CLIENTES sem a conferência imediata do documento que está sendo confirmado.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

8 - Aumento de renda ou faturamento informado por clientes com a finalidade de facilitar a concessão de crédito.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês

- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

9 - Omissão de informações a clientes em uma negociação com o objetivo de facilitar a venda de produtos.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

10 - Visando facilitar a venda de um produto, são insinuadas para o cliente possíveis dificuldades na concessão de um crédito requerido.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

11 - Realização do comando de entrega em cartões que ainda estão na agência. (Ex: Executar o comando 475 do TAD para um cartão BNDES que ainda não foi entregue ao cliente).

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês

- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

12 – Utilização de notas fiscais “frias” para saque da verba de relacionamento da agência.

- Todos os meses
- Em torno de 9 meses no ano
- Em torno de 6 meses no ano
- Em torno de 3 meses no ano
- Nunca

13 – Ajustes de última hora em dossiês solicitados pela Gerência de Controles Internos (GECOI).

- Todos os meses
- Em torno de 9 meses no ano
- Em torno de 6 meses no ano
- Em torno de 3 meses no ano
- Nunca

14 - Transferências de valores entre contas de clientes para posterior autorização formal pelo cliente. Ex: Partida via aplicativo DEB para cobrir uma conta devedora ou transferência entre contas mediante solicitação do cliente por telefone.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês

Em torno de 5 dias no mês

Nunca

15 – Liberação de operação de crédito condicionada à contratação de algum produto de seguridade.

Diariamente

Em torno de 20 dias no mês

Em torno de 10 dias no mês

Em torno de 5 dias no mês

Nunca

16 - Algum colega é incitado por algum superior hierárquico a realizar alguma atividade em discordância com algum normativo.

Diariamente

Em torno de 20 dias no mês

Em torno de 10 dias no mês

Em torno de 5 dias no mês

Nunca

17 - Algum colega, após ter cometido alguma falha, atribui o erro a uma ordem de algum superior hierárquico.

Diariamente

Em torno de 20 dias no mês

Em torno de 10 dias no mês

Em torno de 5 dias no mês

Nunca

18 – Após ser incitado por algum superior hierárquico, você ou algum colega se recusa a realizar alguma atividade "fora" do normativo.

- Diariamente
- Em torno de 20 dias no mês
- Em torno de 10 dias no mês
- Em torno de 5 dias no mês
- Nunca

Muito obrigado pela sua contribuição.

## **ANEXO 2**

Roteiro para entrevista

- Identificar o cargo do entrevistado.
- Ratificar o sigilo do trabalho de pesquisa.

Após breve explicação sobre o trabalho, pedir para o entrevistado comentar sobre:

1) As normas no BB:

São claras?

São excessivas?

São tendenciosas? Induzem ao erro?

Poderiam melhorar?

Se sim, como?

2) Impessoalidade:

As normas são aplicadas de maneira equânime para todos os funcionários?

Há distinções?

Quais?

Existem funcionários ou segmentos que possuem privilégios? Que tipo?

Algum normativo pode ser “flexibilizado” com maior facilidade para um ou para outro funcionário dependendo de seus contatos ou de sua posição dentro do banco?

3) Administração Profissional:

Você considera que muitos cargos de administração no BB atualmente são preenchidos através de indicações que não levam em conta critérios profissionais? Em que escalão?

De acordo com sua vivência na empresa, você diria que tem maiores chances de ascensão profissional o funcionário que investe mais em capacitação técnica ou aquele que busca aprimorar seus relacionamentos dentro da empresa?

Você já viu alguém ser nomeado para uma função administrativa, que, em sua opinião, seria incapaz de desempenhar tal função? Isso ocorre com frequência?

#### 4) Estrutura Organizacional:

Você acredita que há total sinergia entre os diversos departamentos relacionados ao varejo no BB hoje? Por quê?

Que áreas não estão em sintonia?

Quais os pontos a aprimorar?

#### 5) Disfunções da burocracia:

Comente:

Você identifica no BB funcionários que possuem exagerado apego aos normativos? Como eles agem? Como é o seu relacionamento com eles?

Você acha que há no banco um excesso de formalismo e de papelório?

Há na empresa pessoas resistentes às mudanças? São muitos? A maioria? Comente.

Você observa as pessoas mais distantes e os relacionamentos mais frios?

Há dificuldade no atendimento aos clientes e conflitos com o público? Como ocorre?

#### 6) Autonomia:

Você acha que a autonomia que você possui é a ideal para o desenvolvimento de suas atribuições?

Se você tivesse maior autonomia, teria condições de realizar um melhor trabalho? Por quê?

Você acredita que a autonomia dada pela empresa para cada função é adequada?

7) Normativo do banco:

Você acredita que os normativos do banco estão mais orientados para o resultado ou para os processos? Por quê?

Você pensa que este posicionamento é bom ou ruim?

8) Transgressões e infrações:

O que leva um funcionário a transgredir uma norma?

Você acredita que se trata de uma prática generalizada? Por quê?

Quais os tipos de infrações mais frequentes?

Como você acha que um funcionário que transgredir normas se sente? Satisfeito? Feliz? Triste? Culpado?

Você acredita que existem funcionários que transgridem normas esperando algo em troca? O reconhecimento do chefe ou a reciprocidade de um cliente, por exemplo.

Você acha que o indivíduo que transgredir uma norma sofre ao cometer tal atitude? Por quê?

Existem transgressões que o funcionário é praticamente obrigado a cometer? Quais?

Você acredita que a pressão psicológica de chefes e de clientes leva o funcionário a cometer infrações? Como? Você poderia citar um exemplo?

Qual você acredita que é a principal fonte motivadora de uma transgressão?

Você acredita que os discursos das chefias podem induzir os funcionários a transgredirem normas? Isso tem ocorrido? Com frequência?

Um funcionário que transgredir normas tem maiores chances de ascensão profissional do que um indivíduo que não transgredir normas?

### ANEXO 3

Incidência de transgressões por nível de agência.

**Quadro 11** – Número de incidências por transgressão em agências Nível 1.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	4	1	2	10	2
2	1	2	1	6	9
3	5	1	7	2	4
4	8	5	2	3	1
5	11	1	1	2	4
6	4	1	4	4	6
7	10	2	2	1	4
8	2	4	2	3	8
9	3	0	4	4	8
10	2	1	5	6	5
11	2	3	1	5	8
14	3	5	5	2	4
15	5	3	5	2	4
16	2	6	3	3	5
17	4	1	3	1	10
18	3	3	2	6	5
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	1	2	0	5	11
13	5	2	3	8	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 12** – Número de incidências por transgressão em agências Nível 2.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	0	2	4	7	9
2	2	0	2	9	9
3	0	2	5	13	2
4	2	4	0	5	11
5	0	2	0	7	13
6	0	0	2	4	16
7	4	2	2	5	9
8	0	0	0	1	21
9	0	0	0	7	15
10	0	0	4	5	13
11	2	0	2	5	13
14	0	0	6	7	9
15	0	0	2	5	15
16	0	0	0	3	19
17	0	0	0	5	17

18	2	0	0	3	17
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	0	2	3	0	17
13	0	0	5	0	17

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 13** – Número de incidências por transgressão em agências Nível 3.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	3	5	11	16	11
2	1	1	4	9	31
3	4	6	2	11	23
4	11	5	6	11	13
5	11	1	5	6	23
6	1	1	2	8	34
7	13	4	5	3	21
8	0	1	2	7	36
9	2	3	3	4	34
10	1	2	8	8	27
11	0	0	0	10	36
14	5	2	4	16	19
15	2	7	6	8	23
16	3	0	3	5	35
17	1	0	0	6	39
18	8	0	4	5	29
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	3	0	0	1	42
13	2	1	2	25	16

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 14** – Número de incidências por transgressão em agências Nível 4.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	7	1	4	10	2
2	1	1	3	7	12
3	4	5	2	4	9
4	7	0	3	10	4
5	2	2	1	10	9
6	1	0	2	4	17
7	6	0	1	3	14
8	2	0	1	4	17
9	3	0	0	5	16
10	2	2	0	12	8
11	1	0	1	4	18
14	7	0	3	11	3
15	3	1	3	9	8

16	1	2	0	4	17
17	0	0	4	2	18
18	3	0	3	5	13
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	0	0	1	4	19
13	5	1	1	9	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 15** – Número de incidências por transgressão em agências Nível 5.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	0	1	2	1	0
2	0	1	0	2	1
3	0	0	0	3	1
4	0	0	1	2	1
5	0	1	0	2	1
6	0	0	1	1	2
7	1	1	0	1	1
8	0	1	0	1	2
9	0	1	0	0	3
10	0	0	1	0	3
11	0	0	0	0	4
14	0	0	1	1	2
15	0	0	0	2	2
16	0	0	0	1	3
17	0	0	1	0	3
18	0	0	0	1	3
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	0	0	0	1	3
13	0	0	1	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ANEXO 4

Incidência de transgressões por cargo.

**Quadro 24** – Número de incidências por função – Gerência Média.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	3	4	5	16	7
2	0	1	5	10	19
3	5	3	6	9	12
4	12	4	3	13	3
5	10	2	1	12	10
6	2	0	3	5	25
7	10	2	3	6	14
8	1	2	0	5	27
9	3	0	2	10	20
10	1	1	4	11	18
11	3	0	0	8	24
14	8	1	3	13	10
15	4	3	6	8	14
16	1	6	0	3	25
17	1	1	1	5	27
18	6	1	3	6	19
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	4	0	2	6	23
13	8	1	4	13	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 25** – Número de incidências por função – Assistente.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	3	3	4	6	3
2	0	0	3	6	10
3	3	2	3	3	8
4	5	3	2	5	4
5	9	1	1	2	6
6	2	1	2	1	13
7	5	4	1	1	8
8	2	1	3	1	12
9	1	1	0	4	13
10	0	0	3	5	11
11	0	0	0	5	14
14	1	4	2	4	8
15	0	3	4	5	7
16	1	0	2	1	15

17	1	0	0	2	16
18	3	0	2	2	12
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	0	0	0	2	17
13	3	1	3	5	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 26** – Número de incidências por função – Caixa.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	4	2	8	6	3
2	0	2	0	8	13
3	2	3	0	5	13
4	6	0	2	3	12
5	3	0	2	3	15
6	0	0	5	3	15
7	8	1	2	2	10
8	2	1	0	3	17
9	3	1	2	1	16
10	2	0	6	4	11
11	1	0	3	2	17
14	2	0	5	6	10
15	3	2	1	6	11
16	3	1	3	2	14
17	2	0	4	3	14
18	2	1	1	4	15
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	1	2	0	2	18
13	1	1	3	11	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 27** – Número de incidências por função – Escriturário.

	Diariamente	20 dias / mês	10 dias / mês	5 dias / mês	Nunca
1	4	2	8	15	9
2	4	2	2	7	23
3	3	4	6	14	11
4	5	7	8	13	5
5	4	3	5	12	14
6	2	1	3	13	19
7	14	2	4	2	16
8	0	2	3	9	24
9	1	2	5	3	27
10	2	4	5	10	17
11	0	3	0	6	29

14	4	0	7	14	13
15	4	4	6	8	16
16	1	3	2	7	25
17	1	0	1	6	30
18	7	1	3	4	23
	Todos os meses	9 meses / ano	6 meses / ano	3 meses / ano	Nunca
12	0	0	0	3	35
13	1	0	0	22	15

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## ANEXO 5

Entrevistas com gestores:

Entrevista 1

Pesquisador: Para você, as normas do banco hoje são claras? Você acha que a forma como elas são postas para os funcionários tem o potencial de induzir ao erro?

Entrevistado: Olha... Eu particularmente acredito que as normas são bem claras. É... Vamo colocar assim... Tuudo tá explícito... Sei lá... Você tem ali o INC, né? Onde dita o que pode e o que não pode fazer né? É tudo balizado... e bem balizado diga-se de passagem, então não tem como fugir do que já tá ali. Acredito sim que são claras. São muitas. As normas são muitas. Nosso ramo de atividade é um ramo que exige bastantes normas. Sobre a questão de induzir ao erro eu acho que não induzem não. Eu acho que cada um vai ler, acho que cabem interpretações sim em algumas, mas não acredito que tenham esse poder de induzir ao erro ou a falha.

Pesquisador: Você já vivenciou algum caso em que alguém tenha interpretado a norma diferente de como ela está colocada?

Entrevistado: Olha, nos últimos doze meses, citando a minha equipe em particular, o pessoal tem perguntado muito, não tendo muito para onde fugir. E... recorrentemente a gente tá olhando o INC, não tem como sair disso.

Pesquisador: Tem que estar seguindo e tal...

Entrevistado: Tem que estar seguindo, há sempre a possibilidade de estar checando e estar conferindo.

Pesquisador: Perfeito... Ainda sobre normas, você entende que as normas são aplicadas de forma igual para todos os funcionários ou que há situações em que há distinção. Para “A” a norma é aplicada de uma forma e para “B” de outra forma?

Entrevistado: Eu acredito que são aplicadas de forma igual para todos. Sem distinção.

Pesquisador: Pelo que você observa, você acha que tem algum funcionário ou algum seguimento dentro do banco que possui algum tipo de privilégio com relação às normas ou não?

Entrevistado: As normas são iguais para todos. Tá no sistema e todos os funcionários, sem exceção, tem que seguir o que é que tá lá. Claro que cada cargo tem a sua autonomia em alguns aspectos... hummm... como é que eu posso te explicar? Cada cargo tem a sua autonomia, cada cargo tem a sua responsabilidade, mas como eu já falei

anteriormente, as normas são claras e estão lá para todo mundo seguir, agora se algum funcionário não segue, eu acredito que seja um problema bem do próprio funcionário e não das normas em si.

Pesquisador: Legal... Agora um pouco sobre a administração do BB hoje, tá? Éééé... você acha que os cargos do BB hoje, principalmente os de administração, quando eles são preenchidos, eles levam em conta critérios profissionais?

Entrevistado: Olha... vamos colocar da seguinte forma. Você tem hoje o TAO, né? Onde você tem um balizador se você consegue ser promovido ou não, né? E acredito que sim, que ele (o banco) siga o TAO né? Vamos colocar assim. Aí depende do ponto de vista. O banco mudou recentemente como pontuar no TAO. Particularmente eu não acredito que o TAO leva em conta somente aspectos da produção do funcionário, da dedicação. Cabe também aí aspectos da formação, de conhecimento, de curso. Mas dentro do que a gente vê no mercado, que a gente conhece através dos colegas das outras instituições, eu ainda acho que o nosso seja muito bom, porqueeee bem ou mal você tem que estar pontuado entre os vinte. Eu desconheço casos em que alguém tenha conseguido uma nomeação sem estar entre os vinte primeiros colocados.

Pesquisador: Perfeito... Você acha que essa seleção via TAO, que você bem comentou que tem de estar entre os vinte, também sofre influências políticas no ato da nomeação?

Entrevistado: Olha... para falar da influência de aspectos políticos, eu teria que te falar que alguém que nem estava concorrendo, que não tenha pontuação, que não estava entre os vinte tivesse sido nomeada. A partir do momento que está entre os vinte, eu te diria que parâmetros técnicos já foram atendidos. Você tem que estar entre os vinte primeiros colocados. Se você está entre os vinte primeiros colocados... aí sim eu digo que o aspecto profissional foi atendido. Isso pelo menos até onde eu tenho participado.

Pesquisador: De acordo com a sua vivência dentro da empresa, você diria que tem maiores chances de ascensão profissional o funcionário que investe mais em capacitação técnica ou na formação de relacionamentos?

Entrevistado: O cargo de administração... tá?... Eu diria que é um misto. O cargo de administração é um cargo de relacionamento. Eu sempre digo para os colegas, tá? Não adianta você ter 100% na produção, mas não ter um bom relacionamento. Isso já começa de baixo. Você ter um bom relacionamento com seus pais, você ter um bom relacionamento com seus funcionários, um bom relacionamento com o seu superior. Eu acho importante você ter um bom relacionamento até para você exercer a sua função. Vamos supor que você é o administrador de uma pequena agência no interior. Você tem que ter um bom relacionamento com o prefeito, entendeu? Com vereadores. O banco exige que o administrador seja uma pessoa de relacionamento também.

Pesquisador: Agora um pouco sobre estrutura organizacional, a estrutura hoje do banco. Da forma que você vê hoje a empresa, você diria que há uma sinergia entre os diferentes departamentos da empresa que se relacionam com a área de varejo? Do jeito que você vê hoje o varejo se relacionando com a diretoria de crédito, com a diretoria de apoio à operações, você vê esse relacionamento plenamente harmônico? Como é que você vê esse relacionamento entre as diversas áreas do banco hoje?

Entrevistado: Eu acho que o relacionamento deveria melhorar bastante. Hoje ainda é muito distante. Você tem uma área para rodar a operação, uma área para ver se a empresa ou a pessoa pode ou não ter crédito. É sempre muito difícil estar conversando com essas áreas. Às vezes a impressão que dá é que o nosso “timing” do varejo, que tem que dar a resposta pronta para o cliente não é o mesmo “timing” dessas áreas, entendeu? Acredito que ainda tenha uma grande melhoria a ser implementada aí, né? E também vejo que já há progresso. Começo a sentir eu começaram a se preocupar já com o varejo, entendeu? Começo a sentir que essas áreas começaram a se preocupar com o varejo. Pô... o cara tá lá, tá vendendo o produto do banco, tá vendendo crédito pra gente e a gente precisa então dá um atendimento melhor pra ele, mas eu acho que ainda falta uma sinergia maior entre essas áreas.

Pesquisador: Ainda relacionado a essa sinergia das áreas que você comentou. Você acha que os normativos influenciam as relações entre essas áreas? Você acha que determinadas áreas tem um apego maior aos normativos do que outras?

Entrevistado: Acho sim, mas por conta da correria. Enquanto no varejo a gente tem que tá atendendo às vezes dois ou três clientes ao mesmo tempo, nessas áreas não, você pode parar e analisar uma operação com calma. Tendo tempo de olhar, ler e reler, entendeu? De enxergar os pequenos detalhes dos normativos.

Pesquisador: Você acha que o banco ainda tem um excesso de papelório? Muita coisa que ainda falta automatizar?

Entrevistado: Acho sim, apesar de estarmos com um projeto já implantado ou em implantação da digitalização, mas sim o volume de papel ainda é muito grande.

Pesquisador: Você entende que há muita gente na empresa que ainda é muito resistente a essa mudança?

Entrevistado: Pelo tamanho da nossa instituição, eu acho que o banco está numa velocidade adequada. É complicado de uma hora para outra você mudar a mentalidade de mais de cem mil funcionários. Eu acredito que esteja bem, não vejo tanta resistência não.

Pesquisador: Sobre autonomia no banco. Você acha que a autonomia que você possui como administrador é a ideal para o desenvolvimento de suas atribuições? Isso tanto no

relacionamento com os seus funcionários, como com relação a processos, alçadas, etc. Como é que você vê a autonomia que você tem hoje como administrador?

Entrevistado: Olha, eu acredito que é a ideal sim. Pra mim tá de bom tamanho, eu não vejo problemas quanto a isso.

Pesquisador: Você acha que se você tivesse uma maior autonomia para a realização de suas atividades, você teria condições de realizar melhor o seu trabalho ou que isso não teria influência?

Entrevistado: Acredito que não teria influência. Pelo menos eu não sinto hoje falta de autonomia para realizar o meu trabalho.

Pesquisador: Você acha que hoje os normativos do banco da forma como eles estão colocados estão voltados mais para processos ou para resultados?

Entrevistado: Não sei lhe responder essa questão. Não sei pesar a diferenciação disso não.

Pesquisador: Entrando um pouco mais agora no tema central da pesquisa, que é a parte de transgressões e de infrações. Embora muito se negue a gente tem um cenário de transgressões que é deliberado. A gente vê que essas infrações nem sempre são ruins para o banco, gerando em muitos casos resultados interessantes para o banco. Para você, o que leva um funcionário a transgredir uma norma, a ir contra um normativo?

Entrevistado: Falta de preparação, falta de conhecimento mesmo. Hoje muitas vezes, a pressa em resolver acaba fazendo com que o funcionário não siga as normas. A falta de conhecimento das normas técnicas.

Pesquisador: Você acha que existem funcionários que assumem funções sem ter conhecimento das atribuições que dizem respeito àquela função?

Entrevistado: Tem. Acredito que possa acontecer sim. Muitas vezes a pessoa acaba assumindo um cargo de gerência média... hummm... muitas vezes assim... é um bom funcionário, vamos colocar assim, mas tecnicamente não está apto. Vamos colocar dessa forma. Aí acaba prejudicando um pouquinho.

Pesquisador: Como você acha que a empresa poderia preparar melhor esse funcionário?

Entrevistado: Acredito que a empresa já tá buscando já. Inclusive já tem até para os cargos mais altos, níveis mais avançados, já tem preparado a questão de novos gestores, como foi antigamente, hoje a ascensão profissional. É importante porque já está montando esse banco de talentos. De repente seria o ideal montar também um banco de talentos para a gerência média, entendeu? Ou sei lá... de repente uma pessoa é indicada e fica lá um mês ou uma semana sempre preparando antes de assumir o cargo. Um

curso, algo dessa forma. Para poder assumir conhecendo os normativos, parte técnica, sempre para ficar cem por cento. Seria interessante na preparação do funcionário.

Pesquisador: Para você, como a empresa vê hoje o funcionário transgressor de normas? Ela pune, ela apóia?

Entrevistado: Hoooje... eu vejo ela punindo o transgressor. É claro que aí vai de peso. Qual foi a transgressão. Mas a empresa não tem apoiado não, tá! Dentro aí do nosso atual cenário a empresa não apóia e não tá deixando barato não. Tá dando exemplos bem claros de que a transgressão será punida. Agindo dessa forma hoje.

Pesquisador: Você acredita que a pressão por resultados, dentro daquilo que você tem observado, pode favorecer que o funcionário cometa alguma infração?

Entrevistado: Eu acredito assim que quando o funcionário chega ao cargo de administrador ele esteja preparado para suportar pressão, cobrança, acho que todo lugar é assim. Nenhuma empresa vai deixar você de férias o ano inteiro. Tem a busca por resultados e as metas, assim, bem definidas. E você tem que buscar. Eu não acredito que um administrador preparado e em condições tenha que transgredir as normas para atingir os seus objetivos.

Pesquisador: E no caso dos outros funcionários, gerência média, assistentes, caixas e escriturários, você acha que a pressão da forma como ela é colocada, pode ser mal interpretada, levando-os a cometer alguma infração, por exemplo?

Entrevistado: Eu entendo que o banco não põe pressão no funcionário. Éééé... O banco é uma instituição muito hierarquizada. Então esse tipo de pressão vem de cima pra baixo, então vamos colocar. Vem do Superintendente Estadual, que passa os objetivos para o Regional, que passa para os administradores de dependências. Aí a maneira que o administrador vai cobrar o seu funcionário, sim! Pode fazer com que leve seus funcionários até a passarem por cima de alguma norma. Mas aí, volto a repetir. É uma questão de preparar tanto os administradores, quanto os funcionários, porque o banco tem as normas e as regras dele muito claras e aí vai de cada um seguir as normas ou não.

Pesquisador: Você acha que existem infratores hoje no banco, que cometem infrações esperando algo em troca? Não somente o reconhecimento dentro da empresa, mas também, por exemplo: Um funcionário que comete alguma infração, para de repente, chamar a atenção de um cliente, para ajudar ele no cumprimento de uma meta lá na frente, ou um funcionário que comete alguma infração para cumprir uma meta e impressionar o seu chefe. Você observa esse tipo de cenário e acredita que tenha esse tipo de infração no banco?

Entrevistado: Mais uma vez vou falar para você e repetir, vai muito do caráter e da formação de cada funcionário. Do preparo. Éééé... o que que acontece... No banco, você deve ter um número melhor do que eu, são cento e quanto?...

Pesquisador: Cerca de cento e dez...

Entrevistado: Cento e dez mil funcionário... é difícil você fazer uma pergunta dessa para cento e dez mil funcionários.... fazer uma pergunta dessa pra mim...

Pesquisador: Não exatamente falando da sua equipe. Naquilo que você tem observado ao longo da sua carreira como um todo ou senão de contato com colegas.

Entrevistado: Olha.. a transgressão de normas e de regras, vamos colocar assim... já vi! Sabe ééé.. questão deeee... pega a assinatura depois, questão deeee... ééé... liberar um crédito de forma mais rápida pra conseguir cumprir meta. Esse tipo de transgressão eu já vi acontecer. Mas eu acho que o banco tá mudando muito. Hoje em dia, aquilo que eu acabei de falar para você, ele tem punido. Acredito que a tendência seja acabar com esse tipo de transgressão, néé... atender o cliente fora do horário. Dar aquele atendimento assim especial para o cliente a fim de ele poder retribuir lá na frente com um Ourocap, com uma previdência, com um consórcio, enfim, já vi acontecer muito... maaas... não sei se atender fora do horário seria uma transgressão. Eu vou ser sincero com você, acho que é uma autonomia que você tem, não me recordo no normativo do banco de algo que diga que você não possa atender alguém fora do horário. Mas sim, já vi!

Pesquisador: Você acredita que se o banco fornecesse uma melhor estrutura, uma menor quantidade de papelório, uma melhor estrutura tecnológica, por exemplo, você acha que isso seria um fator que auxiliaria a diminuir o número de infrações cometidas hoje?

Entrevistado: Sem dúvidas! Uma melhor estrutura... vamos colocar aí... uma maior agilidade em atender as demandas dos clientes, de repente até, vamos mudar aí, vamos colocar uma maior autonomia pra agência rodar algum tipo de operação ou algo parecido que pudesse dar uma pronta resposta para o cliente. Eu acredito que ajudaria bastante no trabalho da Rede (agências de varejo). É um passo complicado ainda, maaaas.

Pesquisador: Legal! Encaminhando para o final, você acredita que o discursos das chefias hoje, em nível estratégico e tático, tem o poder de induzir o funcionário, não o administrador em específico, mas o gerente de contas ou o assistente. Você acha que o discurso das chefias tem o poder de induzir o funcionário a cometer alguma infração?

Entrevistado: Eu acredito que não. Não vejo assiiim... sabe... ééé... esse poder de indução. Volto a lhe dizer, a maneira com que o administrador conduz a sua equipe eu acho que pode induzir sim, mas não que algo seja explícito. Eu acredito que seja muito da preparação do administrador. Eu acho que até um ponto para você acabar com essa... quebra de norma né? É a melhor preparação do administrador. A maneira de transmissão do administrador para os funcionários é a ideal. Você teria apenas o cometimento de infrações por funcionários mal intencionados, apenas por funcionários que querem tirar proveito próprio.

Pesquisador: Última pergunta agora. Para você, na sua opinião, um funcionário que transgride normas tem mais chances de ascensão profissional do que um funcionário que não transgride normas?

Entrevistado: Hoje, para você ter uma ascensão é aquilo que a gente conversou no início. Não basta você ser o funcionário que entrega todas as metas, não basta você ser o funcionário que cumpre as metas. Além disso tem que ter uma preparação. E acho que com base na sua preparação, o funcionário se preparando, ele acaba tomando mais conhecimento das normas do banco, o que faz com que ele diminua isso. Tá, e eu.... Eu particularmente acredito que não, mas isso daí é muito pessoal. Eu não acho que você tenha que transgredir as regras para conseguir atingir os seus objetivos. E eu falo para você, falo para os meus amigos e falo para os meus funcionários. É uma questão de valores, eu acredito que não precisa. Pode demorar mais, mas você pode conseguir, você chega lá.

Pesquisador: Você acha que demora um pouco mais do que um indivíduo que transgride normas?

Entrevistado: De repente pode demorar, de repente pode ser um caminho, mas eu acredito que você chega. Eu conheço e tenho muitos exemplos de pessoas, entendeu? ... que chegaram e chegaram sem quebrar. Por outro lado eu não consigo afirmar para você que quem chegou quebrou... você entendeu? É essa a dificuldade. Tal pessoa foi nomeada porque quebrou. É difícil, você não tem como julgar ou como falar isso.

## Entrevista 2

Pesquisador: Como você vê as normas hoje do banco? Você acha que da forma como elas estão colocadas elas são claras?

Entrevistado: Não. Claras não são, algumas sim, outras não. Né? Tem muiiita. É muita norma. É praticamente impossível acompanhar alteração de norma, inclusive. Da forma como estão colocadas, é praticamente impossível acompanhar as alterações que acontecem nos normativos. O volume de normas é muito grande, o volume de alterações é muito grande. Então éé... tanto que vira e mexe, tem lá a agência de notícias alertando para a alteração do normativo tal, tal e tal ou de tá iniciando alguma verificação, porque ninguém tem como acompanhar a alteração da instrução.

Pesquisador: Você vê as normas do banco como sendo tendenciosas? Você acha que as normas do banco podem induzir o funcionário ao erro?

Entrevistado: Não, isso não. Eu acho que tendenciosa não. O que acontece é de as vezes não serem claras. Ter várias interpretações para uma mesma norma. Mas eu acho que

induzir ao erro não. Mais uma questão de interpretação. Às vezes a colocação de alguma instrução pode gerar dúvidas, mas eu acho que induzir ao erro não.

Pesquisador: Um pouco sobre impessoalidade das normas. Você acha que as normas são aplicadas de maneira igual para todos os funcionários ou que em certos casos há dois pesos e duas medidas, por exemplo?

Entrevistado: Não, eu acho que não. Eu acho que é igual, não acho que há distinção não. O problema maior é de ser clara e volume, mas acho que isso não.

Pesquisador: Algum normativo da forma que você vê, você acha que ele possa ser flexibilizado para uma diretoria ou outra? Para um grupo de funcionários ou outro ou você acha que isso não ocorre no banco?

Entrevistado: Não entendi em que sentido você está dizendo.

Pesquisador: Por exemplo algum funcionário possuindo privilégios, sendo a norma distinta para ele em relação a outro funcionário...

Entrevistado: Não... não vejo distinção não.

Pesquisador: Sobre administração profissional. Você acredita que a seleção para os cargos de administração leva em conta critérios essencialmente profissionais na hora da seleção?

Entrevistado: Não. Isso em empresa nenhuma existe. Você tem os círculos de amizades, vocês tem as indicações. Você tem uma série de coisas. Isso em empresa nenhuma, não é só no banco. E nunca vai ser estritamente profissional. Eu to pra ver empresa, e já trabalhei em outras empresas, que use critérios somente profissionais para encarecimento, para promoções. A subjetividade né... é impossível você fazer estritamente profissional, mesmo porque você tem que ver o comportamento. Não basta a pessoa ser um exemplo de profissional, porque para determinados cargos você tem que ser político também. Isso em qualquer empresa no banco e fora do banco. Então é..é.. impossível... nunca existiu e nunca vai existir.

Pesquisador: De acordo com a sua vivência dentro da empresa, você diria que tem mais chances de ascensão profissional um funcionário que investe mais em sua formação técnica ou funcionário que investe mais na formação de relacionamentos dentro da empresa?

Entrevistado: Eu acho que tem que ter as duas coisas. Tem que ser um misto. Tem que investir no profissional, porque se não for um bom profissional não se sustenta e o relacionamento também é importante, tão importante quanto o profissional.

Pesquisador: Você não diria que pesa mais um que o outro...

Entrevistado: Não, eu acho que se você não tiver um bom relacionamento você não vai pra frente e que se você não for um bom profissional você também não vai. Em certos casos você pode até ir, mas vai voltar... porque não tem sustentação.

Pesquisador: Não se mantém, né? Não tem um equilíbrio... Ao longo da sua carreira você já viu alguém ser nomeado, que você diria “Pô! Esse cara não tem condição nenhuma de ocupar essa função”?

Entrevistado: Siim. Isso aí sempre tem. Justamente por isso, né?! Cuidou apenas do relacionamento, mas acaba não se sustentando. A gente vê chegando, mas pra cima também não vai. Lógico, sempre tem um caso ou outro que alguém vai se manter lá, muito em função do relacionamento, mas no geral, no geral, né!? Quem sobe só na base do relacionamento depois não se sustenta. Mas sempre tem.

Pesquisador: Legal!... um pouco agora sobre estrutura organizacional... Da forma que você vê hoje as diferentes áreas, você vê as áreas atuando com sinergia, com um perfeito relacionamento harmônico? Por exemplo: A Diretoria de Crédito, com a Diretoria de Varejo, com a Diretoria de Controles Internos, por exemplo. Você vê elas se relacionando bem?

Entrevistado: Conflitos sempre tem. Eu acho que já foi pior. Acho que tem melhorado, nos últimos anos a coisa melhorou bastante, o relacionamento. Sempre vai ter, até porque o banco, até por ser um banco público sempre vai ter a briga de vaidades. Sempre teve e sempre vai ter. Briga de vaidades sempre teve dentro do banco. Um quer subir mais que o outro. Um quer fazer mais que o outro. Então... éééé... dificilmente vai conseguir mesmo uma harmonia muito grande. Mas eu acredito que até em outros bancos e em outras empresas particulares tenha esse tipo de problema. Não é muito diferente. Mas eu acho que melhorou... melhorou bastante. Nesses últimos anos eu acho que o banco tem sido muito mais profissional, a diretoria do banco tem sido muito mais profissional do que era no passado, muito preocupada com política, embora o aspecto político esteja sempre presente e sempre vai estar, é impossível de sumir. Um pouco de conflitos sempre tem. Isso aí a gente enxerga, a gente vê que não tem aquela harmonia que deveria ter.... perfeita... mas melhorou bastante!

Pesquisador: Você acha que o banco ainda tem um excesso de formalismo, um excesso de papelório? Você acha que ainda tem isso?

Entrevistado: Aaaa... isso é demais! Muitos bancos não tem tanta formalidade como o banco (BB) tem. Principalmente quanto a questão de renda. O banco é extremamente rigoroso com relação a renda (comprovação). Coisa que os outros bancos não são. É lógico que tem certas coisas que não pode fugir da formalidade. Contratos ou você tem ou você não tem, mas tem outras coisas que o banco é muito mais burocrático do que outras empresas. Você tem outros bancos trabalhando de forma diferente, porque tem públicos, principalmente empresários... um pessoal que não quer pagar imposto... que

não paga imposto mesmo. E eles tem potencial, tem capacidade financeira muito superior do que aquilo que eles demonstram oficialmente e o banco não aceita esse tipo de postura.

Pesquisador: Ééé... da forma que você vê hoje, você acha que os funcionários do banco ainda tem um apego muito forte aos normativos? Excessivo, além do que deveria ou que está em um patamar adequado?

Entrevistado: Eu acho que tá adequado.... eu sempre... eu sempre... busco bom senso. Quando eu vejo uma instrução que não tem bom senso. A gente critica. Tem que criticar, né?... eu acho que tudo tem que ter bom senso. Mas eu acho que não tem problemas quanto aos funcionários e os normativos não. Eu acho que.... humm... não vejo tanto problema não.

Pesquisador: Você acredita que em certos casos, pela dificuldade de interpretação, o normativo acaba dificultando o atendimento ao público?

Entrevistado: Sim... sim. Isso acontece, mas... é mais.... é... é.... é...é mais pelas mudanças constantes e que é difícil de acompanhar no normativo do que de interpretação. A questão é que tudo você tem que olhar normativo porque muda! Toda hora tá mudando!... toda hora mudando, toda hora tem novidade, toda hora tem coisa nova. Você abre uma conta, cada hora tem uma coisa diferente para você fazer. Então atrapalha. Muitas vezes atrapalha.

Pesquisador: Você acha que a autonomia hoje que você possui para a realização de seu trabalho é ideal?

Entrevistado: Ideal nunca vai ser, né?!... Mas eu acho que tá num patamar razoável. Não vejo grandes problemas na... éééé... Tem coisa que você tá amarrado. Limite de crédito principalmente. Quando você fala de banco você fala de crédito. É impossível você dissociar. Você pensa em banco, você pensa em crédito. E hoje o gargalo para todos os bancos e para todas as agências é a questão de autonomia para conceder crédito. Então a gente tá amarrado a limite de crédito, a um monte de normativos com relação a isso. De restrições. Mas no geral, com relação as demais operações a gente não tem tanto problema não. A questão é o crédito... mas é difícil, o crédito não pode mais ser tratado com a mesma subjetividade que era no passado. Tem que ter... tem que ter um parâmetro, é impossível não ter um parâmetro. Mesmo porque se não tiver um parâmetro cada um vai fazer de um jeito e cada um vai... né!?... as agências vão trabalhar de forma diferente. Eu acho que não é a ideal, mas já foi pior e hoje tá num nível razoável.

Pesquisador: Você acha que se você tivesse uma maior autonomia você teria condições de realizar melhor a sua atividade?

Entrevistado: Sim. Um pouco mais de autonomia sempre ajuda, mas eu não vejo que os negócios fiquem travado por causa da autonomia... mas sempre..... sempre.... ajudaria um pouco.

Pesquisador: Você vê hoje os normativos do banco mais orientados para processo ou para negócios?

Entrevistado: Para processos. Há um grande direcionamento para processos hoje e esse que é o grande problema. O entrave para o negócio... fica travado no processo... que é bastante travado. Tem muita coisinha... muita coisiiiiinha que você tem que fazer que poderia estar delegado para outros órgãos do banco. A gente não tem que se preocupar com manutenção da agência. Tem alguém que tem que tá preocupado com isso. A gente não tem que tá preocupado com esse tipo de coisa. A gente não tem que tá preocupado se o luminoso tá sujo. Teria que ter outros órgãos do banco que cuidassem disso. A gente não tinha que tá preocupado se o TAA(Terminal de Auto Atendimento) tá abastecido ou não, isso aí tinha que tá terceirizado. Então a gente devia cuidar de negócios e os outros processos ficar para outros intervenientes. Coisas que hoje a gente tem que se preocupar... mais voltado para o negócio. A gente tinha que tá mais voltado para o negócio. A gente tem que se preocupar com muita coisa. Criaram agora aí a verificação de cadastro, a partir desse mês. Esse negócio de cadastro aparece um caminhar de negócio aí, então, quer dizer... você tem que gastar uma baita energia para fazer uma coisa queee... sabe?!... não tem pé nem cabeça. É muito processo, muito processo, que a gente não vê CSL, sabe, muita coisa que a gente que tem que acionar qualquer coisa, a gente é que tem que se preocupar pra poder a coisa acontecer, então a agência tem ainda muito encargo de processo atrapalhando o negócio, com certeza.

Pesquisador: Nosso último tópico agora, que é transgressões e infrações propriamente. Pra você, o que leva um funcionário a transgredir uma norma, a cometer uma infração dentro do banco?

Entrevistado: Bom... primeiro é o excesso de formalidade que o banco tem. Então... ou você tem que ter tudo assinado ou o camarada tem que fazer no auto atendimento ou na internet. E hoje o cliente não tem tempo de estar vindo a agência. E se você quer que o negócio aconteça, você não pode ficar esperando o cliente vir até a agência.

Pesquisador: Você acha que a transgressão de normas é uma prática generalizada? É comum o funcionário cometendo infrações?

Entrevistado: Isso sempre vai ter. Mas como eu estava dizendo, tem um excesso de formalidade. Se o camarada não pode vir ao banco, não tem como você ficar dizendo: “Olha... vai num terminal de auto atendimento ou faz um negócio pela internet e compra determinado produto, seja Ourocap ou seja outro produto”. Obviamente, se você conversa com o cliente com o telefone você gravou, mas você não vai ter nada assinado, como o normativo prevê. E isso é impossível, o banco não teria o volume de negócios

que tem se tivesse tudo bonitinho e formalizadinho. Por que não tem como. O cliente não vai vir ao banco só para assinar um Ourocap ou um Brasilprev ou um seguro de vida. Então é impossível, o banco não teria (o volume de negócios). Eu falo pra você, com certeza, que noventa por cento desses negócios não tem a formalização devida. Agora tem o outro lado que é a pressão que vem de cima para a coisa acontecer. E isso ninguém quer saber se o cliente vem no banco ou não vem, o número tem que ser feito. Então a pressão ajuda a transgressão de normas e porque senão não vai acontecer nunca. Se todo mundo fizesse tudo assinadinho não faria nem dez por cento de toda a seguridade que o banco tem hoje. Agora tem certas transgressões que eu vejo como graves. Isso aí eu não vejo como grave (venda de produtos de seguridade sem a assinatura do cliente). Eu vejo como grave você liberar dinheiro em uma conta sem tá com o contrato assinado. Mesmo porque o camarada vem até o banco se ele precisar assinar qualquer coisa para você liberar dinheiro na conta dele, mas se você liberar dificilmente ele virá ao banco somente para assinar o contrato. Então tem certas coisas que eu vejo como graves, a questão da liberação sem ter um contrato assinado.. é... maaas... transgressão sempre vai ter, uma coisinha ou outra sempre vai ter. Um camarada tem “boy”, você sabe que trabalha para aquele sujeito e precisa levar um talão de cheque e não tem uma requisição na mão. Você vai confirmar, você vai entregar... eee... transgressão sempre vai existir. Num grau maior ou num grau menor em determinada agência, agora a qualidade eu acho que é muito importante. Você tem que tomar cuidado para não gravar (produtos de seguridade) para alguém que não pediu. Pra quem não autorizou. Isso é o que eu acho mais grave. Você gravar um Ourocap para um camarada que você nem conversou com ele isso é uma transgressão que eu acho que é grave e que vai gerar estresse e que vai gerar problema. Agora quando o cliente autorizou eu não vejo assim muito grave. Agora... transgressão sempre vai ter. É impossível, num grau maior ou num grau menor, depende do tipo da agência, pode ter ou não.

Pesquisador: Como você acha que se sente o indivíduo transgressor quando comete uma infração? Quando por exemplo ele pressionado por uma meta, conclui que a única saída, por exemplo, é a de formalizar um contrato sem assinatura.

Entrevistado: A pressão de fato acaba induzindo a cometer mais do que cometeria normalmente, mas eu acho o seguinte. Se é pra gravar um Ourocap sem a assinatura com o cliente, mas que tenha sido conversado, eu não tem peso nenhum na consciência. Não tem tanta preocupação e isso eu também não tenho. Mas liberar um contrato sem estar assinado, é claro que qualquer um se sente preocupado, embora pra cumprir determinada meta. É muito em cima da pressão, com certeza da pressão, né?!... que o administrador esteja fazendo em cima da equipe ou que venha da regional ou que venha de diretoria do banco. Sente a pressão e aí a pessoa com certeza se sente desconfortável. É um desconforto porque se alguém pedir aquele contrato não vai ter e vai gerar problema e com certeza gera problema. Agora um Ourocap ou um seguro que você gravou solicitado ou combinado com o cliente não tem preocupação. Hoje ninguém tem

essa preocupação. A própria superintendência monta esquema de célula para fazer crédito (CDC) e quem que pega assinatura?... uma regional faz e quando começa a dar resultado todo mundo começa a copiar... e quem é que pega assinatura do que ali?... só que ali é um pouco diferente, porque no CDC o contrato de adesão já está assinado a produtos e serviços, então não tem tanto problema até porque tá combinado com o cliente e ele sabe o que está fazendo. E gera poucas contestações esse tipo de atuação. Então não é só por parte das agências. A regional sabe, a estadual sabe e é uma transgressão. E tem certos convênios que você teria que fazer um cálculo de margem consignável, que não é o que está no sistema. Tem que ver o que realmente tem que consignar. E quando você faz por telefone nada disso é visto.

Pesquisador: Você acha que o discurso das chefias hoje tem o potencial de levar os funcionários que estão na base da pirâmide a cometer uma infração?

Entrevistado: Não, não... o discurso sempre é pra fazer correto. O problema é a pressão que é exercida depois pra coisa acontecer. Mas o discurso quando você está em reuniões é... todo mundo diz que ninguém tá pedindo pra você fazer coisa errada. Nunca ninguém pediu pra fazer nada errado. Nunca ninguém falou “venda mesmo e não precisa pegar assinatura”. Jamais!... jamais! Nem estadual, nem regional... muito pelo contrário, o problema é a pressão que é exercida.... a pressão que vem... é impossível cumprir todas as metas sem transgressão.

Pesquisador: última pergunta agora, com base em toda a sua experiência, você diria que um funcionários que transgride normas tem mais chances de progressão na carreira do que um funcionário que não transgride normas?

Entrevistado: Sim.... Sim, porque ele vai produzir mais... quem comete transgressão, mas aí precisa ver também o grau da transgressão. Eu já vi o camarada ser o maior gerente de contas do estado de São Paulo, mas só fazia “cagada” e foi demitido do banco. Então eu acho que é o nível de transgressão, mas quem não faz transgressão nenhuma não vai conseguir vender nada. Só vai vender merrequinha porque tem que tá tudo assinadinho ali e com o cliente na frente. Quem faz os contratos e quem faz as vendas maiores é em cima de transgressão. É impossível de fazer... e obviamente quem produz e quem vende mais tem mais chances na carreira.

### Entrevista 3

Pesquisador: Como é que você vê as normas do banco hoje. Você acha que os normativos do banco de modo geral são claros?

Entrevistado: Então... claros eu tenho que considerar que não são claros. A dificuldade para você pesquisar uma instrução e checar aonde você quer é complicado. Demanda

tempo... demanda uma certa tranquilidade para você poder ler e interpretar, e é justamente isso que a gente, a agência de varejo não tem no dia a dia.

Pesquisador: Você acha que a quantidade de normativos é excessiva? O volume de normas que o funcionário tem que conhecer é adequado?

Entrevistado: O volume eu entendo que seja adequado... o volume é adequado.. porque a cada dia surge uma situação nova. Principalmente no varejo que tem muita coisa para você fazer.... a cada cliente que chega é um assunto novo... então tem que ter instrução pra tudo, né?!... tem que ter norma pra tudo senão você não vai conseguir atender o cliente. Eu acho que é adequada... agora com esses novos mecanismos, com esses novos buscadores, com essa nova instrução normativa, o novo LIC, né? Eu acredito que tá melhorando, mas ainda é difícil de você localizar o que você quer, entendeu?... Ééé... tem que aperfeiçoar isso aí e deixar como se fosse literalmente o Google, um buscador desse aí famoso em que a gente coloque a palavra ali e consiga encontrar.

Pesquisador: Você acha que hoje existem normativos no banco que induzem o funcionário ao erro, que tem dupla interpretação, por exemplo?

Entrevistado: Eu acho que não... falar que a norma induz o funcionário ao erro não. Eu acho que o funcionário age de acordo com o conhecimento tácito. Um vai passando para o outro. A norma mesmo, se você perguntar quantos lêem o LIC, as atualizações diárias... éééé... não chega a dez por cento de cada agência... ninguém lê... como que é mais fácil fazer? A pessoa chega... um assunto complicado... eu quero resgatar um depósito judicial de uma ação trabalhista... a pessoa vai e pergunta pra quem tá do lado... aí a pessoa fala “aaa eu já fiz uma vez, é assim, entra no aplicativo tal e faz isso, isso e isso...” Então na verdade a gente não lê muito a norma. Não lê, não é que ela induz, a gente erra porque não vai buscar, mas aí é um ciclo. A gente não lê e não vai buscar porque não tem tempo e porque tá atendendo. Se agente para pra procurar norma na hora que o cliente vem, aí a fila cresce e extrapola o tempo que é o prazo legal que é determinado, então para agilizar o serviço você acaba realizando o atendimento, fazendo o serviço de acordo com o conhecimento tácito. Vai passando de funcionários experientes para os mais novos que estão chegando e acaba que ninguém mais lê a instrução e ninguém vai buscar atualização na norma mesmo que tá mudando. Eu acho que é isso aí. A instrução não induz ao erro, a instrução corrige depois que o funcionário tá já atuando errado.

Pesquisador: Você acha que o volume de treinamentos que os funcionários recebem é adequado ou eles poderiam ser melhores preparados com relação às normas?

Entrevistado: Treinamento pra funcionário?...

Pesquisador: Isso...

Entrevistado: Éééé... não! Não tem, né?! Eu vejo que é praticamente nulo isso daí. Não tem um treinamento específico que você faça, mesmo que auto instrucional pra você se aprimorar em buscar informações nos sistemas. Na instrução normativa, não... não tem. Quando ninguém sabe acaba indo buscar. Éééé... acaba indo buscar o que tem de norma, mas assim um treinamento pra ensinar a pessoa a buscar eu acredito que não tem. E aqui nessa agência, por exemplo não acontece. Muito pouco é lido de instrução.

Pesquisador: No caso do funcionário recém-admitido você acha que ele é bem preparado antes de assumir sua função ou que a bagagem é insuficiente?

Entrevistado: A bagagem é insuficiente, realmente é insuficiente. Hoje em dia melhorou muito, nós temos o caso de dois funcionários que passaram duas semanas em curso, uma sendo curso prático, isso aí já é uma grande melhoria, mas chegar aqui sabendo a pessoa não sabe. Ela tem uma breve noção do que ela tem que fazer. Ela vai aprender aqui, o problema é que aprende da maneira, vamos considerar.... errada. Aprende um passando pro outro. Só que, por exemplo, eu vou ensinar como fazer um seguro de automóvel e eu não to me atualizando, eu sei o conhecimento prático. Eu entro no sistema e faço, mas eu não vou me atualizar quando que tem que fazer vistoria e isso aí tá tudo no normativo. Eu não vou procurar. Eu passo do jeito que eu aprendi, tenho em mente e a pessoa faz. Então, e com isso ela vai aprendendo e fazendo, mas isso distorce um pouco o que seria o ideal.

Pesquisador: Mudando um pouco de tópico, um pouco agora sobre administração profissional. Você considera que os cargos de administração do banco hoje levam em conta critérios profissionais na seleção?

Entrevistado: Critérios profissionais... hummm... vamos considerar que o funcionários é do banco, é de carreira, é concursado e vem se especializando aí no decorrer do tempo. Então obrigatoriamente um gestor ou administrador tem que ter nível superior. É muito difícil ele entrar para ser gestor sem ter nível superior, apesar de poder, de o funcionário do banco só precisar ter ensino médio, mas então... nesse sentido eu acho que tá profissionalizado, que tem um grande profissionalismo, porque o funcionário tem que se dedicar aí, estudar e se preparar. Então o gestor hoje do banco eu acredito que tenha aí a maioria nível superior e pós-graduação. Muitos administradores com pós-graduação patrocinada pelo banco. Então nesse sentido o banco tá num caminho interessante, numa linha muito boa de gestão profissional mesmo. Treinamento de acordo com que o banco precisa, né?!... Então os treinamentos que o banco faz e os cursos que ele patrocina... então a gestão tá profissional.

Pesquisador: Algum normativo da forma que você vê, você acha que ele possa ser flexibilizado para uma diretoria ou outra? Para um grupo de funcionários ou outro ou você acha que isso não ocorre no banco?

Entrevistado: Na questão administrativa, em princípio volta naquilo que a gente tava falando. Tem funcionário que não atende, que fica mais tempo no setor interno, no administrativo, com isso acaba tendo mais tempo para ele buscar as instruções. E essa pessoa que está no administrativo acaba tendo mais tempo para buscar instruções do que quem está no atendimento, seis horas por dia com o cliente na mesa. Com isso essa pessoa se especializa e consegue seguir a instrução de maneira plena. Eu por exemplo, sou extremamente negocial, o tempo todo com cliente, o tempo todo visitando, se eu for para uma área administrativa em que eu tenha mais tempo para me dedicar a ler instruções eu acho que eu vou me aprimorar nesse sentido. Vou sentar, olhar o que eu tenho que fazer, olhar a instrução do banco e depois fazer.

Pesquisador: Com base na sua experiência, você acredita que tem mais chances de ascensão profissional um funcionário que investe mais em sua formação técnica ou o funcionário que investe mais na formação de relacionamentos dentro da empresa?

Entrevistado: Pesa um pouco a questão de estudos, técnica, tem que ter lá a sua formação técnica para você poder estar entre os que estão lá e podem ocupar um cargo. Pra você ocupar um cargo, eu acredito que setenta por cento ou mais disso seja referente a relacionamento. Relacionamento desde que você tenha um pouco de técnica, que é a parte teórica disso daí, que você tem que estudar. A outra questão que entra também é a questão de mérito também, que tá muito em voga. Tem muito peso isso aí, você tem que tá bem classificado, tem a parte teórica, mas você tem que tá bem naquilo que o banco tá exigindo aí hoje no mercado. Então forma isso aí. E a outra parte é a questão da política, né?! Você ser bem relacionado, o *networking*. Se você tiver só *networking* você pode chegar? Eu acredito que pode. A pessoa que tá não tão bem preparada tecnicamente com relação a estudos, com relação a cursos, não tão bem nos programas de meta do banco. Se a pessoa tiver muita política, eu acredito que chega ainda. Eu acredito que tem muito disso no banco, mas tá caminhando para um profissionalismo. Como eu disse, tem que ter a parte técnica, a parte de mérito, a meritocracia, tem que tá bem, e a outra parte tem que ter relacionamento, tem muita gente assim. Como todo mundo tá se aperfeiçoando, muita gente tá chegando a esse nível. Eu tenho MBA, tenho pós-graduação, tenho mestrado, tenho doutorado. Tudo bem... beleza... ééé... eu tenho aí o Sinergia (Programa de metas do BB), to bem aí no Sinergia, mas só que tem bastante gente nesse nível, aí entra a questão política de *networking*. O seu superior, a Superintendência vai nomear aquele em que ela confie mais. Então essa questão de confiança entra no mérito do *networking*, você estar sendo sempre visto e sendo sempre lembrado.

Pesquisador: Como você vê o relacionamento entre as diferentes diretorias do banco? Você acha que há uma integração total? Vê elas bem relacionadas?

Entrevistado: Eu acredito que há conflitos. A unicidade que o presidente pediu desde que ele tomou posse, o banco caminhar junto, todo mundo junto ainda não acontece. Acho que isso ainda não acontece. Pra você deferir um crédito hoje você precisa da

agência. É a agência que vai atrás buscar, prospectar, aí você tem que pedir para a Crédito(Diretoria de Crédito do banco) limite para operar com ele. Só que para chegar na diretoria você tem que passar por um Centro de Suporte Operacional (CSO), então já começa a entrar três áreas. E a agência que foi buscar que é a responsável por operar com esse cliente, na verdade fica com o menor poder. Hoje eu não posso falar para nenhum cliente que eu vou emprestar o dinheiro para ele se não for antes para o CSO ou para a diretoria em muitos casos. É... e nisso as visões são diferentes. Então eu acho que a gente não tá se completando. Agência, suporte, diretoria de crédito não tão se completando. Cada área tá independente. Acho que precisa ter um mecanismo aí pra gente se unir. Isso aí não existe hoje.

Pesquisador: Quais áreas você citaria que precisariam estar melhores integradas hoje?

Entrevistado: CSO, Crédito e agências de varejo.

Pesquisador: Você acha que tem no banco ainda funcionários com apego exagerado aos normativos?

Entrevistado: Sinceramente eu acho que não. É como eu falei, a gente vai fazendo. É aquela história. Entro no sistema e vou fazendo. O sistema deixou, vale tudo. Aí fere as normas. Aí tem que ver quem que programou esse sistema para deixar fazer alguma coisa que vai contra as normas. Mas funcionário apegado a instrução faz tempo que eu não vejo.

Pesquisador: Você ainda acha que o banco tem um excesso de formalismo, de papelório e de procedimentos?

Entrevistado: Eu ainda acredito que tem bastante, mas tá diminuindo bem. Vem diminuindo bem. O fluxo de papéis, o fluxo de memorandos em relação ao que tinha antigamente tá diminuindo bem. Tá melhorando. Praticamente tudo on line agora, aí que corre mais risco eu acho, foge do normativo, por que é on line, você dá um comando e tá feito, depois se for pra você voltar atrás num tem jeito. Feriu a norma e não dá mais tempo de consertar.

Pesquisador: Você acha que esse excesso de papelório e de procedimentos que ainda existe dificulta o atendimento ao público?

Entrevistado: Acho que sim. Muitos procedimentos dificultam o atendimento, mas acho que tá melhorando. Num futuro próximo aí acho que não vai nem mais ter contrato. Vai ser tudo eletrônico. O cliente chega, a gente identifica ele, cria uma senha e ele assina o contrato eletronicamente. Vai ficar tudo on line, né?! Tudo no sistema. Eu acho que isso tende a diminuir, vai agilizar e vai facilitar. E vai chegar um momento que a gente não vai conseguir errar mais. Digitalizou o documento, tá lá, não tem cópia, não tem como perder cópia. Isso vai facilitar até para a questão normativa correta.

Pesquisador: Sobre autonomia agora. Você acha que a autonomia que você tem para a função que você exerce hoje é a autonomia ideal para a execução da sua função?

Entrevistado: Falta autonomia. O primeiro gestor de uma agência não pode comprar um litro de água sem seguir o normativo, sem fazer o que o banco quer. Se quebrar uma torneira eu tenho que pagar do meu bolso e depois ver como é que eu vou reembolsar isso aí. Tem que fazer o pedido, aguardar aprovar, contratar um serviço especializado, esperar trazer a nota e pagar. Nesse caso, só para exemplificar, seriam cinco ou seis dias vazando água. Então a autonomia eu to criando aí, mas onerando o meu bolso. Então falta muita autonomia para as agências. A gente não pode fazer nada aqui sem antes pedir autorização para Superintendência Regional, Estadual, para diretoria ou para os órgãos da atividade meio, de suporte. Tem muito pouca autonomia.

Pesquisador: Pelo que você tá falando, se você tivesse maior autonomia, você poderia realizar um melhor trabalho, é isso?

Entrevistado: Com certeza, com maior autonomia, a gente realizaria um melhor trabalho e isso auxiliaria a gente a seguir os normativos. Você tem mais autonomia, você tem que estar mais ligado no que é certo, no que é errado, no que pode e no que não pode fazer. Tem que estar ligado nas atualizações dos normativos. O normativo é um tripé que segura a sua autonomia. Hoje tá tudo muito truncado. Qualquer coisa que eu vá fazer eu tenho que pedir, solicitar. Não tem um nada que eu possa fazer sozinho. Um gestor hoje não tem nada que possa fazer sozinho. Para tudo hoje tem que ter um comitê. Um comitê de administração, um comitê de crédito e muitas vezes extrapola até a alçada da agência, vai pra outra área.

Pesquisador: Agora retornando um pouco a questão dos normativos do banco. Você acha que os normativos do banco da forma que estão, estão mais orientados para processos ou para negócios?

Entrevistado: Sinceramente... mais pra processo. A gente burla isso aí quando quer fazer negócio rápido. Por mais que a gente tenha convicção de que a gente tá fazendo alguma coisa certa, que não vai dar prejuízo para o banco, a gente tá fazendo alguma coisa sem cumprir, sem observar o normativo.... pra agilizar a área negocial do banco... pra poder caminhar como o varejo tem que caminhar. Todo dia, muita coisa e a mesma coisa... todo dia, muita coisa e a mesma coisa e a gente tem que fazer isso todo dia.

Pesquisador: Sobre a Gerência de Controles Internos (GECOI), como você vê o papel da GECOI hoje no banco?

Entrevistado: Tem um papel importante. Eu diria que a gente age hoje no banco, tudo que a gente faz hoje no banco na verdade é com um pouco de receio hoje do controle interno, do que a gente vai ter que mandar, porque que eu vou abrir uma conta hoje aqui de repente sem o comprovante de endereço dela aqui, que ela vai ter que transferir e vai

demorar trinta dias. Ela já mora no imóvel. Por que eu vou abrir essa conta aqui de forma errada? Qual é o meu medo? É dar prejuízo para o banco? Não, se agente tá abrindo a conta, o comissionado que tá abrindo a conta, tá fazendo porque tem convicção de que tá tudo certo, de que a pessoa é idônea, conversou e tá tudo certo. Por que ele às vezes não faz, porque tem medo de essa pasta ser solicitada pela GECCI, ser apontado que está errado e a agência ser prejudicada. Então acho que é uma função importante que coloca um limite pra gente aí. Na verdade é um limite de medo de ser apontado, porque a gente sabe que tá fazendo certo as coisas. É importante? É importante! Eu acho que teria que ter mais integração, porque a gente não tá junto com esse órgão aí. Teria que ter mais visitas, mais treinamentos. O treinamento que é importante. E o analista ao invés de ficar num lugar só, o analista tá visitando as agências, ficando com cada funcionários uma meia-horinha e explicar porque que pode fazer daquele jeito, porque que não pode, facilitar a nossa vida. O GECCI tem que facilitar a nossa vida, não a gente agir com medo dele. Hoje não acontece isso. Hoje a gente faz alguma coisa preocupado se vai dar apontamento de não conformidade. A maioria das agências hoje atua dessa forma. Não tem integração e gente atua com medo.

Pesquisador: Entrando já na temática de transgressão e de infração, para você, o que leva um funcionário do banco a transgredir uma norma?

Entrevistado: Eu considero que há várias infrações. Uma infração é na maldade, na má-fé, no sentido de prejudicar alguém, essa é uma infração grave que tem que ser punida e o gestor tem papel fundamental nisso, para apurar o fato e tomar as medidas cabíveis. Esse é um tipo de infração. A maioria das situações que acontecem de transgressão de normas, de instruções normativas, é relacionada ao dia a dia e como eu digo que a gente não quer fazer nada para prejudicar o banco. A gente quer fazer melhor de certa forma e transgredir, para acelerar o processo, para produzir mais, mais rápido, porque todo dia as metas aumentam, o orçamento é grande e a gente tem que cumprir. A gente quer fazer mais de maneira mais rápida e às vezes acaba passando por cima dos normativos. A gente tem que atender bem o cliente e às vezes atender bem o cliente é atender por telefone, porque ele não se sentiu bem ou não quer ou não comprou a ideia de ligar na central de atendimento. Ele não se sentiu bem e vai ligar para o gerente dele que acaba fazendo um serviço para ele fora da norma. Mas a gente tá fazendo isso para na hora que precisar dele para cumprir uma meta ou vender alguma coisa, a gente possa abordar o cliente com maiores chances de fechar o negócio. Eu acho que as normas que são descumpridas são normas muito básicas que não geram prejuízo para o banco nem pra ninguém. Não é a ação de má-fé, é a ação de boa-fé, para atender melhor o cliente e fazer mais negócios para o banco.

Pesquisador: A que se relacionam as transgressões que você observa com maior frequência? Ao atendimento, a procedimentos burocráticos internos, à concessão de crédito, por exemplo. Você conseguiria classificar as infrações mais recorrentes?

Entrevistado: Você quer saber assim quais os maiores índices?

Pesquisador: Isso... onde ocorre mais?

Entrevistado: Vamos falar no geral. A gente transgride mais pra cumprir meta. A grande questão é o Sinergia. A gente transgride pra chegar na etapa ouro e ouro mais do Sinergia. A realidade hoje, que eu vejo e converso com muitos colegas aí é isso. A gente passa por cima de instrução normativa. Sabe que tá fazendo em desacordo com a instrução para cumprir meta. Entregar cartão, entregar talão sem requisição. Pagar cheque para depósito no outro dia... ééé.. fazer transferência por telefone. Aumentar renda com declaração, mesmo sabendo que aquela declaração não é verdadeira. A gente tem que colocar uma renda muito maior para poder dar um crédito razoável. Se eu colocar uma renda que é básica no mundo hoje, no Brasil, uma renda boa no Brasil hoje seria mil reais. Se eu colocar uma renda de mil reais para um cliente hoje eu vou emprestar pra ele no máximo quinhentos reais e com quinhentos reais hoje de empréstimo nenhuma agência vai cumprir meta. Ele vai ter que fazer milhares de quinhentos reais para cumprir a meta. Então na verdade a gente transgride a norma, faz coisa fora do normativo estritamente para cumprir meta.

Pesquisador: Você acha que o funcionário que transgride uma norma, comete uma infração, que ele faz esperando algo em troca? Seja o reconhecimento de um superior, de um chefe, ou seja, a reciprocidade de um cliente?

Entrevistado: Com certeza, toda pessoa, inclusive fora do banco, ela só se arrisca por alguma coisa que ela acha que vai ter benefício para ela. Ninguém se arrisca à toa. Então no banco com esse sistema de metas, de orçamentação a gente faz pensando nisso. Ser reconhecido publicamente, porque o Sinergia é um instrumento público, todo mundo pode olhar e isso aí vai pesar muito na sua promoção. Certo? Então você faz isso pensando em reconhecimento. Você burla a regra para fazer mais negócio, para gerar mais lucro para o banco com a convicção que você tem naquele momento de que não vai dar errado. Você faz isso pensando em gerar mais receita para o banco, em gerar melhor posicionamento pra você, melhoria da sua imagem perante os superiores. É nomeado hoje basicamente quem tá bem no ATB (Acordo de Trabalho) e no Sinergia. Quem cumpre há dois... três anos lá vai ser promovido. Isso aí é quase que natural hoje. Então você se arrisca, você faz coisa fora do normativo. Não é má-fé. Você faz esperando um reconhecimento, inclusive do cliente. Você quebra o galho dele para depois poder vender o produto pra ele, que ele não vai ter nem como falar não pra você. Todo dia entra depois do horário, você entrega talão sem requisição, você faz depósito fora da fila, você atende no preferencial, no outro dia você vai ligar pra ele, vai pedir um produto e ele vai fazer. Então é o jogo de interesse. Você se arrisca por causa de interesse.

Pesquisador: Você acredita que a pressão psicológica exercida pelas chefias tem o potencial de desencadear um processo de transgressão?

Entrevistado: Com certeza. A pressão é grande. A pressão por si só sem ninguém falar já é grande. Ninguém gosta de não cumprir a meta. Ninguém gosta de ficar em último. Ninguém gosta de ficar na etapa inicial do Sinergia. Só isso já é uma pressão que tira o sono de muita gente. Não falo de mim especificamente, mas falo de muitos colegas, tanto de gerência média, quanto de administradores. Então.. é... essa pressão psicológica eu diria que força você a descumprir a norma. Você tem uma coisa que você acha em um momento impossível. Chega um momento que você tá ouvindo tanta cobrança, tanta mensagem, tanta ligação, tanto torpedo, que você vai falar... “Eu preciso fazer de um jeito ou de outro. De um jeito de outro eu vou cumprir essa meta aí, eu vou fazer”... aí você acaba passando por cima do normativo. Eu diria que no banco hoje. O que o banco tá propondo que as agências façam hoje de crédito especificamente, se for fazer conforme a instrução hoje, ninguém faz. Ninguém consegue cumprir. Ninguém consegue. Eu acho que o alto escalão do banco sabe disso e a gente atua hoje desse jeito. Na pressão, transgredindo, fugindo da norma, mas cumprindo a meta e dando resultado para o banco.

Pesquisador: Para finalizar, uma última pergunta.... ééé... Para você hoje, com base na sua experiência, com base no seu sentimento. Você acha que um funcionário que transgride uma norma, que comete infrações, você acha que ele tem maiores chances de ascensão profissional do que um funcionário que não transgride normas?

Entrevistado: Em princípio acho que não podemos considerar que quem transgride sobe e que quem não transgride fica amarrado. Eu pensaria em princípio isso. Isso em princípio, mas eu acho isso meio utópico. Um gestor que só cumpre o normativo cai no que eu mesmo falei, não consegue entregar o resultado e se você não entrega o resultado, você não vai ser promovido. Então aqueles que agem de maneira arrojada que a gente chama, de maneira “pra frente” e acabam passando por cima dos normativos, essas pessoas sobem mais rápido... com certeza... absoluta certeza. O ideal seria fazer tudo diferente disso. Tudo normatizado, o cliente tá sabendo de tudo que ele adquire, a base daquele produto, o porquê, qual é a taxa efetiva de juros que ele tá pagando num empréstimo. O ideal seria cumprir a meta nisso aí. Mas isso aí é utopia, né?! É uma busca incessante, que eu acho que nunca vai acabar. Então quem transgride normas, quem não tem tanto medo assim, quem não se preocupa tanto com o GECOI, porque a preocupação é a GECOI, a não ser que a pessoa esteja agindo de má-fé..... quem tá pensando em gerar mais resultados para o banco... essas pessoas sobem mais porque fazem mais, vão ser melhores cumpridores de metas, vão chegar na frente e vão ser preferidos nas nomeações, facilitando a ascensão profissional, com certeza.

Pesquisador: Gostaria de iniciar falando um pouco sobre as normas do banco. Como é que você vê hoje as normas do Banco do Brasil? Você acha que as normas do banco são claras, objetivas? Como é que você vê as normas do banco hoje como um todo?

Entrevistado: Muito bem. As normas hoje do banco ainda são um pouco confusas. No sentido de que você ainda não consegue fazer ligações, fazer links no meio de um assunto em específico. Por exemplo, você está lá lendo uma instrução específica a respeito de depósito em conta corrente e você não possui um link com o site do Banco Central, onde explica porque um cheque tem que estar endossado, isso limita o conhecimento. Então... se nós tivéssemos a preocupação de sistema, preocupação de informática de você conseguir fazer com que o funcionário que quisesse ter conhecimento a respeito naquele momento em que ele está procurando a instrução, pudesse ter conhecimento, você poderia ter o conhecimento produzido muito melhor e a gente faz aquilo que a gente sabe, aquilo que a gente não sabe, a gente procura saber e fazer de outra forma. Então, se eu conseguisse usar a tecnologia pra conseguir trazer mais conhecimento e menos determinações nós teríamos mais sucesso com relação às normas.

Pesquisador: Com relação a quantidade de normas, você considera que o banco possui um volume excessivo de normas ou que a quantidade de normativos está adequada a capacidade que o funcionário tem de absorver?

Entrevistado: Hoje tá mais resumido em termos de quantidade e em questão de livros, capítulos e títulos. Isso enxugou, mas pelo volume de produtos e de serviços que nós prestamos e são todos os funcionários que prestam, não há como você separar como alguns estabelecimentos fazem, que tem especialistas só em produtos de seguridade, outros que só trabalham com atualização, por exemplo. Se nós tivéssemos um volume menor de produtos e serviços para trabalhar, estes normativos seriam consequentemente melhores, mas como o volume de produtos e serviços é muito grande, eu diria que hoje está bem mais enxuto do que já foi e talvez dê pra enxugar mais um pouco, mas o volume ainda está muito grande, o volume de produtos e serviços que a gente tem que conhecer e saber o que pode e o que não pode e como se deve fazer é muito grande.

Pesquisador: Quanto a clareza dos normativos hoje. Você observa que há normativos que dão margem a mais de uma interpretação por parte do funcionário?

Entrevistado: Eu acho que diminuiu e já está mais aperfeiçoado, mas sim, ainda existem normativos. Normativos e não procedimentos que dão brecha, o que é característico de normas, de leis, permitir diferentes interpretações. Estão aí os advogados de plantão que não nos deixam mentir.

Pesquisador: Você acha que as normas hoje são aplicadas de uma forma igualitária, todo mundo tem que obedecer da mesma forma, ou que há uma distinção, a norma é aplicada para “A” de um jeito e para “B” de outro?

Entrevistado: Eu acho que a impessoalidade é hoje muito concreta. Muito forte. Eu já vi situações escabrosas acontecerem há vários anos atrás, mas hoje em dia eu já não vejo mais. Imagino que possa existir, mas hoje é muito pequeno. Imagino que a gente pode trabalhar com igualdade em todos os níveis de responsabilidade.

Pesquisador: Sobre administração profissional. Com a sua experiência de banco, você considera que os cargos de administração do banco atendem a critérios profissionais na sua seleção?

Entrevistado: Para os cargos de administração em específico?

Pesquisador: Isso, para os cargos de administração em específico...

Entrevistado: Critérios profissionais... muito bem... o que são critérios profissionais? Critérios profissionais tem a ver com democracia, em você deixar claro previamente quais são esses critérios, em não se alterar muito esses critérios ao longo do tempo, ou seja, você ter uma certa perenidade de tal forma que a pessoa consegue se planejar e agir durante a carreira em função desses critérios... eeeee... assim eu acho que nós temos tido sim critérios profissionais para seleção. Eu acredito que em relação ao mercado temos algumas características que nós podemos chamar de vantagens, como por exemplo usar uma série de fatores como desempenho, como resultado e isso é uma vantagem com relação ao mercado e temos outros fatores que podem ser pejorativos, outros fatores que podem ser um pouco menores em termos de produto final e é o fato de que de repente você tem um público um pouco menor para você poder escolher, enquanto as pessoas que estão no mercado podem olhar para o mercado e dizer “eu quero aquele profissional que tá trabalhando naquela empresa e eu vou lá oferecer tanto para ele vir trabalhar aqui”. Aqui o que a gente consegue é dentro da nossa própria empresa olhar e falar: “Eu quero aquele profissional que tá naquela agência, eu vou pedir para ele concorrer e se ele tiver entre os vinte eu vou nomeá-lo aqui comigo”. Então tem essa limitação dentro do nosso critério, mas dentro dessas limitações eu acho que nós estamos trabalhando com critérios profissionais sim.

Pesquisador: De acordo com a sua vivência na empresa, você diria que um profissional que investe mais na sua formação técnica do que em relacionamentos dentro da empresa tem maiores chances ou menores chances de ascensão profissional dentro da empresa?

Entrevistado: Particularmente e isso é muito particular meu mesmo, eu acredito no equilíbrio. Durante muito tempo eu investi na minha formação técnica, acreditando que isso seria um diferencial em relação a outros profissionais que não investiam em nada nesse sentido. E aí eu paguei um preço caro por isso. Depois de muito apanhar eu vi que eu precisava investir mais em relacionamento. Então.. os profissionais que investem mais na parte técnica tem muitos diferenciais sim e vão se encontrar lá na frente, no fundo do funil, com muitos profissionais que investem também na parte técnica, porque todo mundo tem que investir muito na parte técnica. O banco dá esse recado o tempo

todo. Então quando chega no fundo do funil, além de pesar a parte técnica, vai pesar o relacionamento e aí é que eu falo que há o equilíbrio. Tem que ser trabalhado tecnicamente, mas você também tem que ter o seu networking.

Pesquisador: Tem alguma nomeação para um cargo de administração que você tenha visto e na qual você diria: “Poxa, aquele profissional não tem a mínima condição de assumir aquela função”?

Entrevistado: Não, ultimamente não, pelo que eu tenho de memória, nos últimos anos que eu tenho acompanhado, não.

Pesquisador: Entrando um pouco agora em questões sobre a estrutura organizacional do banco. A maneira que você vê hoje as diferentes áreas do banco. Área de varejo, área de controle, área de crédito e área de suporte a operações, por exemplo. Você vê essas áreas se integrando plenamente?

Entrevistado: Bom, a resposta é não, não há integração. Há uma distância muito grande entre as áreas de apoio e as agências. Há uma integração sim entre a área tática e a área operacional, mas há uma distância muito grande entre a área operacional e a área estratégica e, principalmente, uma distância muito grande entre quem deveria estar mais integrado que é a área de apoio e a área operacional. Por quê? Por que primeiro, na minha opinião, houve um excesso de centralização para a diminuição de custos. É normal, isso acontece nas empresas. Você faz movimentos para que você enxugue quadros, centralize tarefas para que num passo seguinte você possa até terceirizar serviços de atividades meio. É essa a intenção da empresa porque no seu controle de custos isso está previsto. A curva A,B,C diz que a parte meio tem que ser terceirizada e até que se prove o contrário, é isso que o banco está tentando de certa forma. Mas isso gera um distanciamento muito grande da nossa agência. Você precisa de um órgão de apoio e ele nem sequer responde às suas mensagens. Eu diria que tem muito que melhorar ainda, espero muito que essa nova estrutura em função dessa nova diretoria que é vinculada a mesma vice-presidência de operações, que você tenha uma maior sinergia, porque até o momento estamos longe disso.

Pesquisador: Você acredita que o nível tático do banco hoje consegue traduzir a mensagem do nível estratégico para o nível operacional?

Entrevistado: Plenamente, plenamente. Essa transmissão “top-down”, de cima pra baixo ocorre claramente.

Pesquisador: Não haveriam ruídos, portanto, nessa comunicação?

Entrevistado: Pode haver não ruído de comunicação, pode haver algum direcionamento tático, que é especificamente o trabalho do tático, mas ruídos, distorções eu acredito que não.

Pesquisador: Você ainda identifica no BB funcionários que tenham um apego exagerado aos normativos? Que existam funcionários que tenham um apego exagerado a...aaaa...

Entrevistado: A literalidade da norma?

Pesquisador: Iiiisso, isso...

Entrevistado: Eu acho que hoje em dia também nós não temos tanto excesso de balizamento. Eu acho que já tivemos no passado. Como a gente costuma dizer a pessoa sentava em cima do LIC e não saía de jeito nenhum. Não, hoje em dia a gente já não tem mais isso. Tem algumas pessoas sim que aplicam com um pouco mais de rigor a norma, que são vistos até como um pouco chatos com relação a isso, mas no fundo no fundo você vai acabar concluindo e é assim que eu concluí, que essa pessoa é na verdade um bom profissional, que ele está atuando com base nas crenças que ele tem de que quem pensou nas normas, pensou no melhor para a empresa e que se ele as seguir, irá fazer o melhor pela empresa, mas não a ponto de fazer isso de maneira desinteligente, mas sim com inteligência, pelo menos é isso que eu tenho visto hoje em dia.

Pesquisador: O banco tem passado por grandes avanços tecnológicos, como você comentou, mas você acha que ainda há na empresa um excesso de formalismo e de papelório?

Entrevistado: Olha eu acho que nós ainda temos que avançar. O papelório e o formalismo o banco tá tentando acabar, mas esbarra em um problema legal, porque a nossa legislação, a legislação brasileira ainda não está perfeitamente adequada às mídias eletrônicas. Então existem alguns documentos, por exemplo, que ainda não são totalmente digitalizados, que ainda você tem que apresentar o papel ou a microfilmagem com autenticidade. Não são aceitos as imagens. Entãão... se o banco ainda tem muito papel, é porque o Brasil ainda tem muito papel. Por que o Brasil ainda tá amarrado numa legislação de muitos anos atrás, que ele não conseguiu avançar e resolver a questão das digitalizações de imagens. Diferente de outros países como os Estados Unidos, por exemplo, que há muitos anos já descartou esse negócio de apresentar papel e já aceita a imagem digitalizada como verdadeira. Tem uma ligação com a nossa cultura também. Se nós considerarmos que para o brasileiro a questão do documento é uma brincadeira quase, porque tem mil subterfúgios, mil formas de você poder rasurar, de você poder alterar e a gente vê isso no dia a dia com quilos de contas abertas aí com documentos fraudados, com RGs feitos no Poupa Tempo com certidões de nascimento do Recife que ninguém nunca viu. Então se existe muito papel no banco é porque no Brasil ainda existe muito papel. É porque a gente ainda não resolveu uma série de problemas estruturais do país. Acho que o banco tá caminhando junto com a cultura nacional nesse ponto. Não acredito que em outros bancos seja diferente. Não acho que seja uma prerrogativa nossa exigir documentos. Então eu acredito que o banco está nesse ponto igual aos demais bancos.

Pesquisador: Partindo agora para o tópico autonomia no BB. Você acredita que a autonomia que você possui hoje para o desenvolvimento de sua função é ideal?

Entrevistado: Esse ponto eu também olho com a minha experiência de vida dentro da empresa. Hoje a autonomia do gestor é mínima, é restrita a dar resultado. Os meios são esses que estão colocados aí e haja criatividade para vencer uma morosidade com os meios que nós temos disponíveis hoje e com os sistemas de acompanhamento e controle que nós temos. A autonomia já foi muito maior. Um gestor, um gerente geral de uma dependência tomava decisões de cunho profissional com muito mais amplitude há alguns anos atrás. E hoje em dia nossas alçadas são enxutas. A partir de um determinado patamar você já precisa da Rede (Comitê formado por um grupo de agências agrupadas por critérios mercadológicos da empresa), logo em seguida da Rede, já vem a Regional, qualquer “piscada” já chega à Estadual e uma série de coisas que não passa nem por essas instâncias, já sai da agência direto para a Estadual, da Estadual já vai direto para eventualmente uma DIRAO (Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais), para eventualmente flexibilizar uma alteração de peso, você tem aí uma Diretoria de Crédito. Então, há muito pouca autonomia para o gestor. Menor, bem menor do que já foi há alguns anos atrás. E deve ser suficiente, né?! Por que afinal as agências estão funcionando, as agências estão dando resultado, estão dando lucro. A gente tá com muito pouco risco, estamos enquadrados em Basiléia, no Novo Mercado, então essa pouca autonomia deve ser suficiente, mas que ela já foi maior, já... um gerente geral tinha muito mais condições de assumir decisões e responsabilidades antes, sim... isso é verdade, isso é fato... maaas... tá dando resultado! E do jeito que tá hoje então, não deve retroceder não. Hahahaha...

Pesquisador: Muito polêmica essa questão da autonomia nos bancos hoje, né?

Entrevistado: E que não envolve só os bancos... que envolve os bancos e o mundo hoje. Mesmo com Basiléia I, Basiléia II me quebra banco nos Estados Unidos, me quebra banco na Europa. O sistema capitalista me entra em colapso por causa do *sub-prime*, então é meio perplexo né?! Um monte de controle do sistema financeiro e bancário no mundo e mesmo assim você ainda tem problemas. E isso não tem retorno, é daqui pra frente cada vez mais. O capitalismo do jeito que tá se fragiliza, ele se fragiliza., aumenta cada vez mais a preocupação dos gestores mundiais em dar mínimas condições de funcionamento para o sistema e isso implica diretamente em aumentar o controle... e... isso não deve ter volta, a não ser que tenhamos um colapso final do capitalismo, o que eu acho que não deve acontecer, pelo menos não tão cedo. Portanto, eu acho que não tem jeito. Essa questão da autonomia não deve retornar. É daqui para não ter mais, até menos autonomia do que já se tem.

Pesquisador: Dentro de toda essa complexidade da questão da autonomia, ainda que haja toda essa gama de procedimentos e parâmetros de controle, você diria que hoje, se o gestor do banco tivesse maior autonomia, ele teria melhores condições de realizar o seu trabalho ou isso não influenciaria?

Entrevistado: Veja... para algumas situações sim, com certeza. Se você tivesse autonomia para decidir sobre alguns valores, se você tivesse autonomia para decidir sobre algumas questões um pouco maior, eu acho que isso diminuiria eventuais demandas do PROCON (Serviço de Proteção ao Consumidor), BACEN, isso a gente vê de perto pelos acompanhamentos das demandas da Ouvidoria. Então essas pequenas questões poderiam ser resolvidas facilmente se nós tivéssemos autonomia para estornar determinadas tarifas, que no entendimento do cliente são indevidas, e que você não tem autonomia nenhuma para estornar nenhum centavo. Então eu acho que a gente teria menos problemas e reclamações. Por exemplo, você tem um cliente com mais de um milhão aplicado, é cliente Private, tanto que tem uma conta corrente, mesmo podendo ser encarteirado em outro grupamento. E esse cliente paga setecentos reais por semestre só de folha de cheque extra. Ele movimentava muito com cheque, porque é um escritório de advocacia, em que ele tem reclamações coletivas e aí quando sai, quando recebe a execução, ele tem que fazer um monte de cheques, porque a maioria dos reclamantes não tem conta, são em sua maioria pessoas muito simples, e aí você quer isentar esse cliente que tem um milhão aplicado de pagar essa tarifa. Aí você faz uma súmula, porque você não tem autonomia, e essa súmula vai para outra instância, uma Superintendência para decidir se ele pode ser isentado ou não, às vezes vai para uma Diretoria de Varejo e essa diretoria nega, porque nega, né... hehehe... e aí... o cliente fica insatisfeito, mesmo porque tem um milhão aplicado conosco e começa a dividir as suas aplicações e os novos recursos que vai recebendo. Então, nesses casos em específico, se nós tivéssemos um pouquinho mais de autonomia poderíamos resolver esse caso. Pensando, por exemplo, se esse cliente tem um milhão aplicado, nos dá cerca de cinco mil reais por mês de rentabilidade, se nós isentarmos cento e vinte reais por mês, ainda estaremos com um bom lucro, mas infelizmente nós não temos condições de fazer isso.

Pesquisador: Entrando já na temática de transgressões dos normativos, das normas. A gente conversou muito aqui agora sobre a questão da autonomia, né?... Éééé... muitas vezes a gente observa funcionários tentando encontrar meios de encontrar subterfúgios até para exceder a sua autonomia, incorrendo muitas vezes até numa transgressão... Você colocou muito bem o ponto de que talvez a autonomia seja a ideal porque o banco vem dando resultados e vem dando resultados sucessivos. Você acredita que esse resultado gerado pode estar sendo em partes inflado por atitudes de funcionários que cometem transgressões na ansiedade de extrapolar a sua autonomia?

Entrevistado: O resultado estar sendo motivado pela eventual transgressão de alguns?

Pesquisador: Isso...

Entrevistado: Eu acho que em alguns casos, uma pequena ou uma parte disso pode ser sim. Eu acho que eventualmente... ééé... alguns profissionais, decidindo por assumir um risco pessoal, transgredindo pela confiança e pela segurança que tem no resultado do negócio para a agência, para o banco, eu acho que nesses casos nós temos o resultado gerado por conta dessa transgressão... Mas eu diria que são poucos, porque o

profissional que faz isso é “o profissional”, que além da experiência tem uma capacidade muito grande para correr riscos, riscos calculados, com coragem e com inteligência. Então, esse tipo de profissional, hoje, que eu considero mais valorizado no mercado, não é abundante, seria um profissional, que sim, existe dentro do Banco do Brasil muitos bons profissionais, mas essa transgressão eu acho que são casos pontuais e que colaboram com o resultado, não que o resultado todo seja em cima dele, mas com certeza uma parte dele, grande ou pequena, cabe investigar.... hahahahaha... pode ser sim realizada por conta das transgressões.

Pesquisador: Para você, o que leva um funcionário do banco a transgredir uma norma, a cometer uma infração?

Entrevistado: O que leva ele é o fato de ele ser brasileiro... hehehe... Pode ou... não pode!, mas eu consigo, então eu vou fazer, porque ninguém vai me pegar. Você pode liberar um capital de giro sem que o contrato esteja assinado? Não, não pode, mas ele falou que vai assinar e eu confio nele, então eu faço aqui e depois no fim de semana, lá no churrasco eu pego a assinatura. Essa cultura do brasileiro... é do brasileiro. É só porque alguém pensou em algo melhor para a sociedade e aí pensou numa forma melhor de regular a relação da sociedade, e aí você cede porque você quer o melhor para a sociedade. Norma no Brasil é uma coisa que inventaram e que se eu conseguir viver sem seguir aquilo, eu vou, porque é bobagem ou porque aquilo só vai me atrapalhar, é chatices!... e é coisa que algum maluco inventou e que eu sou obrigado a seguir, porque dá dinheiro para alguém, então eu vou comprar uma cadeirinha para o meu filho menor andar no banco de trás, porque alguma empresa tem que ganhar dinheiro com isso, não porque é seguro e no caso de um acidente pode evitar uma lesão na coluna cervical. É da cultura do brasileiro. E isso entra em todas as empresas é claro! Porque somos todos brasileiros. Principalmente por conta disso, eu acho que isso é primordial. Faz parte de nossa cultura não seguir regra...

Pesquisador: E o funcionário acabaria internalizando essa cultura...

Entrevistado: O funcionário traz isso da sociedade para dentro da empresa e como a empresa funciona dentro do país, então funciona aqui dentro igual funciona lá fora. Quem faz a lei, que é o deputado ou o senador, tá querendo ganhar um dinheiro com isso, porque tem o lobista... Quem faz a norma dentro do banco, deveria estar pensando e com certeza está pensando no melhor para a empresa. Só que aquele cara tá lá em Brasília, tão distante de mim, aquele cara tá lá no Olimpo, e outros raciocínios que vão por aí a fora, que eu já fiz em outros tempos também, e que as pessoas continuam fazendo até hoje. Tem sempre esse negócio entre a área estratégica e a área operacional. A área estratégica pensa, mas não sabe como é que faz e o cara que faz ele acha que tá certo, porque ele acha que quem tá pensando nunca fez, então como ele é quem faz, ele vai fazer e ponto... hahaha.. é mais ou menos por aí... hahahaha

Pesquisador: Ainda dentro dessa temática de transgressões e infrações, você acha que existem dentro do banco funcionários que transgridem normas esperando algo em troca? Seja o reconhecimento de um chefe ou a reciprocidade de um cliente, por exemplo?

Entrevistado: Eu acho que sim, há essa prática.... ééé... não acredito que nisso seja o fim o motivo principal, vamos se dizer assim. Eu acho que o que acontece é assim.... é.... a pessoa precisa do resultado ou precisa do cliente e eventualmente ele vai usar sim da transgressão de norma, para conseguir criar esse vínculo, para conseguir criar essa dívida que o cliente ou que o superior dele vá ter com ele, pelo fato de ele ter transgredido para conseguir criar esse vínculo, mas a transgressão é só uma moeda de troca nessa relação.... não sei se eu to conseguindo ser claro... é assim... se você tivesse a norma como sendo a coisa mais importante e você conseguisse não infringir efetivamente, você poder ter brecha para defesa e com isso você conseguir demonstrar a sua capacidade de transgredir sem ser punido pela própria lei, então eu diria que sim, que as pessoas transgrediriam para conseguir ter algum destaque. Sim, aquele cara é o esperto, é o sábio!... ‘isso é um valor e por ser um valor, vamos premiá-lo por isso’... a nossa empresa, ela valoriza o resultado, então a transgressão de normas é só um instrumento como vários outros, que as pessoas utilizam para conseguir o fim final, que é o resultado... aíí em toda essa decisão de transgredir para atingir o resultado, entra também a questão cultural, como uma forma externa à sociedade, quando de fato a norma é o que regula... então você junta essa questão cultural com essa orientação muito forte em resultado e isso sim acaba resultando em uma eventual transgressão e a construção de um vínculo, seja com um cliente, seja com um superior e aquela atitude, esperando um retorno por aquela atitude, por aquela ação, mas essa ação não vai ser premiada pela transgressão, por aquela ação, mas pelo resultado gerado, então a norma tá só no meio disso aí, como só mais uma ferramenta do negocial. E aí sim acontece. Acontece com certeza.

Pesquisador: Dentro de cenário que você comentou, você diria que quem avalia o resultado hoje, dá um valor demasiado somente para o resultado final, não observando como o profissional fez para atingir aquele resultado? Você acredita que isso é uma verdade dentro da empresa?

Entrevistado: Eu acredito. Eu acho que a administração por resultados levou os Estados Unidos a esse ponto que chegou hoje, por exemplo, a essa situação calamitosa, porque durante muitos anos os Estados Unidos fez uma má administração. Desde o presidente da república, aos governadores dos estados, às empresas, todos administraram por resultado e aí escândalos como o da Enron e aí escândalos que envolvem outras empresas americanas e a situação econômica do próprio país tá aí vinculada a essa forma limitada de administrar. E, portanto, eles justificam os meios, não importam os meios, o importante é o fim. E lá no fim você vai ver o estrago que aconteceu... hahahahaha... Então tá totalmente vinculado à administração por resultado, que tá permeando essa empresa, porque não tá se conseguindo enxergar e eu acho que essa é a

questão uma forma de se fazer diferente. Nós estamos no mercado e o mercado está assim ou pelo menos estava até há pouco tempo atrás e isso permeia essa empresa da mesma forma que permeia outras empresas que estão no mercado, principalmente as empresas que tem as suas ações negociadas em bolsa, tá totalmente vinculado a economia de mercado, a economia neoliberal. Então, sim, nós estamos muito focados em resultados e isso tem uma série de reflexos dentro da empresa.

Pesquisador: Você acha que a pressão psicológica exercida pelas chefias hoje no banco, em nível estratégico, tático ou mesmo operacional, por resultados, é capaz de fazer com que o funcionário cometa alguma infração?

Entrevistado: Dependendo do nível dessa pressão, sim. E como essa pressão é a mesma pressão do mercado, então, sim duas vezes. Por que a pressão do mercado é uma pressão absurda, é uma pressão de números fantásticos e conseqüentemente ela chega inteira dentro da empresa e isso com certeza favorece a transgressão de normas, principalmente se considerarmos essa questão cultural externa da sociedade. Você encontra um ambiente fértil para plantar a transgressão e para colher problemas... hahahhaa...

Pesquisador: Você acha que o discurso hoje de um líder do banco, de um diretor, por exemplo, tem o potencial de desencadear um processo que irá se traduzir no cometimento de uma infração por parte dos funcionários da base?

Entrevistado: Eu acho que pode acontecer sim. Da minha experiência, da minha vivência, principalmente com nível tático e estratégico, nós temos uma tendência muito grande a trabalhar com o subliminar. O subliminar no discurso dos superiores é muito importante para os liderados, principalmente quando se trata do nível estratégico e tático para o operacional. Nesse nível de relacionamento, a leitura que as pessoas procuram fazer do subliminar é praticamente neurótico. Você tem uma preocupação tão grande em entender as coisas nas entrelinhas, que podem fazer com que você veja coisas que não existem. E dependendo do que se entende... os neuróticos de plantão podem sair propagando coisas estapafúrdias. Eu digo que a responsabilidade de uma pessoa como essa é muito grande, principalmente num ambiente desse. Tem que tomar muito cuidado. Cada coisa, cada gesto que se exprime, até um olhar. Porque já vi situação de um pequeno comentário de um Regional em uma festa de fim de ano para um Gerente Geral, praticamente desestruturar a agência inteira daquela pessoa.... hahahhaa... por conta de três palavras ditas à meia-noite do dia trinta e um de dezembro. Então existe sim, com certeza isso existe.

Pesquisador: Bom, para finalizar agora, você acredita que um profissional que transgredir normas tem mais ou menos chances de ascensão profissional que um profissional que não transgredir normas?

Entrevistado: Pergunta muito boa, muito boa mesmo....

Pesquisador: Fica à vontade... hehehe

Entrevistado: Eu estou à vontade... Olha, vamos analisar mais uma vez sob o aspecto macro. Se você tem hoje uma economia de mercado aonde o que importa é o resultado e aonde esse mercado já não é mais local, nem dentro de um país, esse mercado é mundial e aonde os dizeres são muito parecidos. Você tem que ter profissionais com uma capacidade de percepção e de reação criativa muito grande, então os profissionais de sucesso nesse mercado são aqueles profissionais que conseguem rapidamente interpretar as diferenças e dessa interpretação das diferenças conseguir obter o resultado tão importante para o seu universo. E essa interpretação da diferença acaba trazendo também na interpretação das normas aquilo que ela tem de diferente, aquilo que ela traz de incomum. Então, eu diria que existe sim uma grande chance dos profissionais que sabem interpretar as diferentes nuances da norma, conseguir transgredir com inteligência e ter mais sucesso do que aqueles profissionais que não tem tanta habilidade... vamos dizer assim... em compreender essas nuances e conseguir reagir a essas mudanças. Então esses profissionais que transgridem acabam tendo mais chances de sucesso nesse mercado de hoje.

#### Entrevista 5

Pesquisador: O que você acha hoje das normas do BB? Você acha que elas são claras da forma como elas estão colocadas?

Entrevistado: Não. Eu acho que muitas vezes você entra no LIC ou no INC e ele diz agora vai não sei aonde, vai não sei aonde... chega um momento que você entra tanto e sai tanto, que embaralha tudo. Acho que ainda precisa melhorar.

Pesquisador: Você acha que o volume de normas é grande? Você acha que elas são excessivas?

Entrevistado: Não, acho que dentro de cada tópico. Eu acho que não.... ééé... que muitas vezes começa... aaaa... derivar muito, eu acho que elas tinham que ser mais sintéticas.

Pesquisador: Você acha que os funcionários recebem o treinamento devido para lidar com os normativos do banco?

Entrevistado: Não, invariavelmente eles recorrem a um colega mais velho. Ééé... principalmente quando é de um assunto fora doo... cotidiano, do básico. Eeee, então eu sinto assim queee, falta um pouco deee .... vamos dizer assim, de ter um acesso mais rápido, objetivo no dia a dia. Se você for ficar parando toda hora para ficar buscando normativo, você acaba não tendo atendimento. Então o colega acaba perguntando para o funcionário mais experiente. Aqui mesmo tem funcionário que veio do Banco Nossa Caixa (BNC), recém empossado, que a gente vê o sofrimento que é.

Pesquisador: É difícil para se adaptar, né?

Entrevistado: É.

Pesquisador: Você acha que em alguns casos o normativo induz o funcionário ao erro?

Entrevistado: Não, eu nunca vi nada que desse margem a dupla interpretação. Eu nunca tive nada assim. Eventualmente quando a gente faz alguma coisa que é muito específica, alguma coisa do ESCAI, por exemplo, a gente sempre pede através de um RESOLVE ou através de quem conhece. A gente sempre pede um esclarecimento maior. Quando não é do dia a dia, vamos dizer assim. Mas hoje eu não vejo com duplo sentido não.

Pesquisador: Sobre impessoalidade. Você acha que as normas são aplicadas de igual para igual pelo que você percebe hoje?

Entrevistado: Não, sempre é cobrado mais do comissionado, né?! Vamos dizer assim, o comissionado... ele não pode errar.... o posto efetivo até se admite, o funcionário que está em treinamento, etc. O comissionado é sempre mais cobrado, o administrador principalmente. Mesmo quando acontece alguma coisa que não está na sua área, você tem que delegar. Se eventualmente acontece alguma coisa em algo que não está em sua área, a gente escuta assim: “Você delega, mas não entrega”. Como se fosse um *super-man*, você tem que tá olhando tudo, entããã, é complicado! O administrador, principalmente, ele é muito cobrado.

Pesquisador: Sobre os cargos de administração hoje no banco, você observa que o preenchimento dessas vagas leva em conta critérios profissionais?

Entrevistado: Eu acho que o retorno de programas como o “Novos Gestores” é urgente. Eu acho que tem que ter o critério técnico sim, tem que ter a experiência, tem que ter a entrevista. A entrevista é muito subjetiva. Voltou-se muito para a entrevista e pouco para o conhecimento técnico. Eu acho que precisava voltar urgente a qualificação através das bolsas ou através das certificações ou através dos concursos que tinham.

Pesquisador: Você acha que os critérios de seleção antigos respeitavam mais parâmetros técnicos por exemplo?...

Entrevistado: Parâmetros técnicos... antes você passava por três ou quatro provas eliminatórias, uma entrevista com psicóloga e uma entrevista com uma banca examinadora de três Regionais. Eu acho que tinha que ser desse jeito. É mais justo, né?! Mais democrático.

Pesquisador: Legal... Com a sua experiência, no banco hoje, você diria que tem maiores chances de ascensão profissional o funcionário que investe mais na sua formação técnica ou mais no desenvolvimento de relacionamentos dentro da empresa?

Entrevistado: Eu acho que as chances de ascensão profissional quem faz são as duas teias...

Pesquisador: Você acha que não penderia para uma das duas partes, que deve haver um equilíbrio, portanto?

Entrevistado: É... baseado na minha experiência, só a formação técnica ou só o resultado em números não é fator de desempate não. A questão do endomarketing tem muito peso dentro do banco, demais até. Eu diria até que muitas vezes é mais subjetivo o caráter do conhecimento e o endomarketing faz muito mais peso do que a carreira que a pessoa tem.

Pesquisador: Você acha, então, que em determinados casos isso (relacionamento) tem mais peso numa escolha do que a formação técnica do profissional?

Entrevistado: Acho que sim. Eu acho que existe uma coisa que chama sustentabilidade. Se você monta uma equipe onde o pessoal é só acadêmico, corre o risco de ser muito teórico e pouco prático, então o seu semestre acaba não sendo entregue. Por outro lado se você prioriza só quem é prático, esse funcionário começa a desmotivar a partir do momento que ele não tem chance de promoção. Então, o ideal, e eu estimo sempre isso, eu preciso do resultado, preciso que a pessoa me entregue isso, mas ao mesmo tempo eu estimo muito a fazer essa formação, porque senão, a partir de um tempo a produção dele cai automaticamente, porque ele não vê chance de promoção. Como líder de equipe você tem que tá sempre olhando as duas coisas. Tem que ter um equilíbrio aí, mas no dia a dia, muito mais a prática, muito mais o conhecimento técnico, muito mais o engajamento, do que qualquer outra coisa, senão os resultados não se sustentam.

Pesquisador: Sobre as nomeações para funções administrativas dentro do banco hoje e que você tem visto nos últimos doze meses, você viu alguém ser nomeado, que você dissesse: “Aquele pessoa não tem a mínima condição de assumir aquela função, tá lá só porque tem um bom relacionamento”?

Entrevistado: Eu acho que hoje tem atendido mais sim (parâmetros técnicos), porque hoje, o que acontece? É uma pirâmide, né?! Se as agências não dão resultado, a Regional não dá resultado, a SUPER não dá resultado, a DISAP não dá resultado e assim vai. Então, por exemplo, eu quando nomeio algum funcionário eu vou buscar quem vai me ajudar a construir resultados. Eu tenho impressão que o Regional é assim e que o Estadual também. Mesmo em agências menores, o critério só de relacionamentos hoje ele não cabe, ele não tem sustentação.

Pesquisador: Você acha que existe uma sinergia entre as diferentes áreas do banco, por exemplo, o relacionamento das agências de varejo com as áreas de apoio?

Entrevistado: Não, ainda tem muito o que ser melhorado. Vamos dizer assim, a gente por estar com o cliente aqui na frente, a gente corre muito mais atrás da bola do que o pessoal da estrutura meio. Melhorou já, mas ainda falta muito no meu ver. Acho que a gente ainda tem um prazo muito grande para obter uma solução. Precisa melhorar.

Pesquisador: Você acha que hoje no banco ainda há um excesso de formalismo? Muito papel? Um excesso de papelório e de procedimentos?

Entrevistado: Com certeza. Você pega uma operação de PROGER, por exemplo, o que se pede de papel, documentação para mim, que é desnecessária, é uma grandeza e a impressão que eu tenho é que muitas vezes eles ficam pedindo para ficar postergando mais a definição da operação.

Pesquisador: Legal! Você acha que ainda existe no banco funcionários que tem um apego exagerado a normativos, que não deixam a prática fluir?

Entrevistado: Eu acho que vai muito da área que a pessoa tá atuando. Eu acho que quem atua mais numa Gerência de Controle ou quem atua mais numa estrutura meio tem. A função dele é de se atentar mais a isso. Mas eu acho que nesses casos o ideal é que aconteça isso. Eu penso que quem tá na parte de venda e de colocação do produto, tem que pensar em venda e na colocação do produto e quem tá na estrutura meio, tem que pensar na estrutura meio, eu acho que a segmentação é a melhor solução, porque senão a gente não consegue fazer as duas coisas com a rapidez e nem com a qualidade que precisa.

Pesquisador: Você acha que esse excesso de papelório e esse apego aos normativos, respeitando as diferentes áreas como você bem colocou, dificulta o atendimento ao cliente em alguns casos?

Entrevistado: Eu acho que sim, quando você fala em GECOI, por exemplo, se você tomar uma não conformidade para uma “perfumaria” ou para alguma coisa leve, vamos dizer assim, você ter a mesma ênfase dada a uma operação de duzentos ou trezentos mil reais, por exemplo, eu acho que isso aí não é.... acaba prejudicando o dia a dia, porque a gente acaba ficando muito mais dentro de atender o nosso cliente interno, do que necessariamente de negócio, eu acho que tem que haver uma qualificação, uma tipificação melhor das falhas. A partir do momento que acontecer isso, ficaria melhor, de repente você perde um cadastro inteirinho porque faltou uma vírgula, que é uma coisinha elementar. Eu acho que a atividade meio do banco precisava ter uma tipificação melhor das falhas.

Pesquisador: Entrando agora no aspecto da autonomia do gestor dentro do Banco do Brasil. Você acha que a autonomia que você tem hoje, enquanto gestor, é a ideal para o desenvolvimento de suas atividade?

Entrevistado: Antigamente era muito mais subjetivo. Tinha mais valia a subjetividade do que os números do cliente, do que os documentos dele, o faturamento, o balanço, etc. Com essa aquisição que o banco fez das planilhas eletrônicas e dos limites de crédito, etc., eu acho que melhorou muito, porque tirou assim essa questão da subjetividade, por isso eu acho que ficou assim, mais coerente. Mas assim, eu acho que não é ainda o ideal, principalmente assim em termos práticos, principalmente quando você tem um

gestor que não tem muita experiência ou que não tem muita vivência, vamos dizer assim, ela é uma ferramenta excelente. Eu prefiro assim do que o método anterior, quando não tinha parâmetros, era uma coisa mais subjetiva. Mas eu acho assim, que mesmo esse limite da planilha, quando reposiciona um limite de crédito ou quando te dá um risco, assim, não deixa a gente fazer nada e, no entanto, muitas vezes é uma coisa que já foi resolvida, uma restrição que o cliente já baixou, e que tá pesando um endividamento, que faz três meses que já resolveu e tá pesando ainda hoje. Então, eu acho assim, que tinha que haver na minha maneira de ver, uma recuperação do limite do cliente um pouquinho mais rápida. Lógico que o cliente não vai sair de “e” para “a”, mas tinha que ser modulada. Muitas vezes dá um risco “e” de um cliente que já vinha dando risco “c” há três, quatro anos e de repente você tem que falar para ele: “Procura a concorrência”. E não tem o que fazer, é planilha, você jogou lá e ela te dá aquele risco. Aí sim falta um pouco mais de autonomia. Eu acho que tem situações aí que tinha que haver um meio termo. Uma forma de você continuar operando com esse cliente ou de recuperar esse cliente e não empurrar ele para a concorrência.

Pesquisador: Você acredita que se você tivesse uma maior autonomia, você teria condições de realizar melhor a sua atividade?

Entrevistado: Acho que na questão da autonomia é muito fácil você minimizar risco, a partir do momento que você dá autonomia para aqueles valores. Por exemplo, a concorrência, ela trabalha muito desse jeito. Você tem uma autonomia até um certo valor, a partir de um certo valor você tem que ter uma rede, e assim vai. Eu acho que assim, volto a falar, naqueles casos que você tem um cliente que há dois, três anos opera e desqualifica o risco, cai pra “d”, cai pra “e”, tinha que haver uma forma de muitas vezes um limite de dez mil reais, sei lá... cinco mil reais era o suficiente para você recuperar e manter esse cliente, no entanto nem isso você tem. Você tem, por exemplo, risco “d” e derruba o BB Giro que ele tá tomando e vem pagando direitinho. Então, eu acho que tinha que ter um meio termo. A autonomia, dependendo do porte da agência, dependendo do nível da agência, deveria ser mais bem pontuada, e assim por diante, eu acho que melhoraria o dia a dia. Eu vejo muito o que a concorrência faz. A concorrência tem esse caminho, eles mensuram a autonomia de acordo com o porte da agência e estabelecem alçadas.

Pesquisador: Hoje, os normativos do banco, você definiria eles como mais orientados para processo ou para negócio?

Entrevistado: Hoje tá mais voltado pra processo. A gente ficou muito focado em *rating*, muito focado em *compliance*, não digo que não precisa ser, mas hoje a preocupação não é tanto negócio não, a preocupação maior é eu tomar uma não conformidade, então perdeu-se a questão do negócio e tá muito dentro do processo atualmente.

Pesquisador: Entrando na última parte, sobre transgressões e infrações de normas, na sua opinião, com toda a sua experiência de banco, o que você acha que leva um funcionário do banco a cometer uma infração, a transgredir uma norma?

Entrevistado: Éééé... conscientemente eu não acho que tenha um funcionário que vá transgredir, a partir do momento que ele saiba que vai se expor. Eu sinto no momento que existe aquela falha humana na verificação do processo. O que leva a acontecer isso? Eu penso em duas formas. Primeiro, a segmentação de áreas. Às vezes você tem que ver no mesmo dia a questão de processos, ambiência, tempo de fila, ao mesmo tempo que eu tenho que ver a questão de números, eu tenho que mandar no malote as operações que o GECOI pediu, ao mesmo tempo eu tenho que dar conta da demanda. Então, existe uma infinidade de funções na mesma área. Eu acho que tinha que segmentar melhor isso, aí diminuiria a questão de erros.

Pesquisador: Como é que você acha que se sente um funcionário do banco que comete uma infração?

Entrevistado: Eu acho que é muito mais na questão do relacionamento e da cobrança que a gente tem. Se você não pegar muitas vezes um documento ou às vezes um malotinho no final do dia, você não consegue vender produto para esse cliente. Faz parte aí de uma via de mão dupla. O cliente é nosso parceiro. Não tem como tirar isso. Agora a questão da falha, voltando a falar da falha. Eu acho que existem dois tipos de funcionário. Eu acho que existe aquele que quer fazer carreira, que quer ficar dentro do banco, então ele vai tomar sempre cuidado, porque o sucesso da carreira dele vai depender do que ele faz. E existe aquele funcionário que vai falhar deliberadamente, porque ele tem uma intenção de lucro. Alguns casos que a gente viu de funcionário que fazia operação deliberadamente para obter ganho financeiro em cima disso. Então, esse é um funcionário que não vai ficar no banco, ele sabe que a qualquer momento ele vai ser descoberto, então ele é um desonesto. Eu acho assim, a falha não intencional, a falha de processo, ela ocorre muitas vezes quando você no afã de atender um cliente ou no afã de entregar uma meta, muitas vezes uma meta fora do contexto, é o que acaba acontecendo. Por exemplo, faltam dois dias para acabar o mês e você cria uma meta de dez mil reais de seguro de vida para fazer a entrega. Dez mil reais de seguros de vida resultariam talvez em umas cinquenta apólices. É humanamente impossível você conseguir cinquenta assinaturas em um mesmo dia. Então, quando se criam as metas, dependendo do tamanho, dependendo da forma como é colocado, acaba levando também a acontecer esse tipo de coisa. Acontece esse tipo de fragilização, vamos dizer assim. Aí o que você faz para entregar a meta? Você liga para o cliente “você me autoriza?” “autorizo”, “então depois eu pego a sua assinatura”. Vai ficar uma pilha de documentos aqui e o que vai acontecer? Cinco ou seis ali vão acabar sendo esquecidos e se esse cliente ficar inadimplente, ele vai questionar. Eu cito particularmente o DDA, como é que pode criar uma meta para DDA do jeito que foi criado? Tinha que ser feito duzentas e não sei quantas num prazo de uma semana. Todo mundo gravou de uma forma totalmente errada, para depois num segundo momento sair cancelando. Nunca aquele produto ou aquele tipo de coisa podia ter sido colocado da forma que foi. E colegas que se recusaram a fazer ficaram com uma má fama, não entregaram, não fizeram, mas eles estavam corretos. Passado um ano depois, quando pediram pra gente

cancelar tudo que não tinha assinatura, tudo que não tinha assinatura, no risco que foi, você protestar algum cliente, esses colegas que em um primeiro momento foram colocados com desdém ou com desprezo eles tavam certos. Então eu acho que muitas vezes a forma com que são criadas as metas induz ao erro. Todo mundo quer ser parceiro, todo mundo quer te ajudar.

Pesquisador: É um bom exemplo, para ilustrar... tamo caminhando pro final já!... Você acha que a pressão psicológica dos chefes tem o potencial de desencadear um processo de transgressões de normas?

Entrevistado: Eu acho que como administrador a gente tem que tomar muito cuidado da forma que a gente age e da forma que a gente fala. Eu sempre gosto de compartilhar com meus funcionários tudo que acontece. Se tiver um negócio que eles não tiverem certeza ou se fizerem uma visita e não sentirem firmeza no cliente, em que pese a meta que a gente tem, com tranqüilidade que a gente vai deliberar não fazer. Eu gosto de ter uma postura dessa. A questão, o que acontece?... Entre aspas, se você for induzir o funcionário a cometer uma falha, no futuro se isso aí der uma falha que gere um processo administrativo, no futuro com certeza ele vai colocar e a gente vai ficar sozinho aí em todo o processo. Então não é legal. Eu prefiro muito mais o empenho, a questão do trabalhar junto dentro da boa prática bancária, porque se vier uma falha você destrói relacionamentos, destrói harmonia de agência, você destrói tudo.

Pesquisador: Agora a última pergunta. Com base em tudo que foi registrado aqui e com base na sua experiência e no seu sentimento, você diria que um funcionário que transgride normas tem mais chances de ascensão profissional que um funcionário que não transgride normas?

Entrevistado: Eu acho que não. Vamos dizer assim entre aspas.... no banco sempre houve situações de grandes talentos e quando não tem sustentação, chega um momento, por exemplo, que isso fica escancarado, fica claro. Eu acho que não. Eu acho do jeito que tá o banco hoje, quem tá dentro dos normativos, quem tá dentro do *compliance*. O banco tá focando muito processo internos, hoje, então quem tá dentro dos processos internos, tá muito mais com possibilidade de ascensão, na minha maneira de ver.

## Entrevista 6

Pesquisador: Para você, como são as normas do banco hoje. Você acha que elas são claras? São objetivas?

Entrevistado: Eu acho que não. Eu acho que são em até certo ponto bastante complexas. A gente vê isso na prática com os funcionários novos. O pessoal tem uma dificuldade terrível de localizar uma determinada instrução ou localiza-se em partes. E tem que ir em um outro normativo para completar aquela instrução como um todo, né?! Eu acho que poderia ser bem mais objetivo.

Pesquisador: Você acha que há hoje no banco um volume adequado de normas?

Entrevistado: Eu acho que é excessivo. É o que eu falei, se fosse mais objetivo a gente certamente teria uma quantidade menor, né?!

Pesquisador: Sobre a produção das normas hoje, ou seja, as unidades que escrevem as normas hoje para o nível operacional, você acha que eles tem plena consciência da realidade das agências ao produzir um normativo?

Entrevistado: Muito pelo contrário, eu acho que eles não sabem da nossa realidade aqui embaixo. Posso citar um exemplo para você, o exemplo de renegociação de dívida. Teve um caso lá que se for “x” você vai por ali, se for “y” você vai por aqui. Então abre um leque tão grande que você acaba se perdendo naquele mar de instruções...

Pesquisador: É muita coisa, né!?

Entrevistado: Ééé... Então eu acho que é como nós iniciamos a entrevista. Eu acho que a coisa tinha que ser mais objetiva. Acho que tinha que ser consultado a base, não sei se isso é viável ou não, tá!? Consultar a base, de repente, para poder melhorar os processos normativos do banco.

Pesquisador: Sobre a questão da administração do BB hoje, você acha que os critérios de seleção que o banco possui leva em conta critérios profissionais para a seleção?

Entrevistado: Olha.... Eu acho que a grande maioria das seleções são feitas dentro de um determinado critério. No passado eu acho que era pior, eu acho que o critério utilizado era bastante subjetivo. Hoje nós temos vários pré-requisitos, digamos... você tem que ter certificação, tem que ter CPA 20, tá!? ... Eeeee, mas também a gente tem que dar valor a parte subjetiva também....

Pesquisador: De relacionamento?

Entrevistado: Isso... de relacionamento, de produtividade para a empresa... que às vezes, a gente se depara com um profissional extremamente técnico, profundo conhecedor de normativos e tal, mas com extrema dificuldade em gestão de equipes e relacionamento interpessoal. Então eu acho, que precisa dar uma melhorada nesse quesito.

Pesquisador: Você acha que tem mais chances de ascensão profissional dentro da empresa um profissional que investe mais na sua qualificação técnica ou que investe mais em relacionamentos?

Entrevistado: Seria um mix disso aí...

Pesquisador: Seria um misto disso aí? Não há uma tendência para um lado ou para outro?

Entrevistado: Éééé... Eu acho que teria que ter realmente um equilíbrio, por que hoje o mercado exige muito profissionalismo, por isso o profissional tem que tá realmente

qualificado, por outro lado, não só no banco como também em outras empresas, nunca se valorizou tanto o “networking”, é claro que não se pode confundir o sistema de “networking” com “puxa-saco”, as você tem que ter um networking também, senão você fica para trás, é como a história do ovo da galinha e do ovo da pata.

Pesquisador: Entrando no aspecto da estrutura organizacional, como é que você vê o relacionamento das diversas áreas com o Varejo hoje?

Entrevistado: Essa pergunta é bastante peculiar. Eu tenho acompanhado ao longo de minha experiência dentro da empresa e nos últimos três anos a gente tem observado uma certa melhora nesse relacionamento, com a implantação da USO.... Mas de fato, precisa ainda ser muito melhorado. A gente não tem canal, por exemplo, para conversar algo específico com esses órgãos. Não tem canal, você tem que fazer via Superintendência e às vezes a informação não chega lá como deveria. Então eu acho que tem muito ainda que melhorar no relacionamento entre o Varejo e as demais áreas.

Pesquisador: Você acha que ajudaria uma maior abertura para a comunicação, por exemplo?

Entrevistado: Exato. Acho que se fizesse uma coisa assim “a quatro mãos”, melhoraria para todo mundo.

Pesquisador: Você ainda acha que o banco possui um excesso de formalismo? Você acha que no banco ainda tem muito papelório?

Entrevistado: Demais, demais! A gente aqui na ponta tem sofrido muito com essa certa burocracia. É um excesso de formalismo que prejudica muito os negócios, demanda muito tempo da administração, principalmente Gerente de Segmento. São coisas assim, que ao nosso ver aqui na Rede, que não tem tanta importância em relação aos negócios. E isso atrapalha a nossa velocidade no atendimento ao cliente e na busca pelos resultados.

Pesquisador: Com certeza, com certeza!... e assim, você acha que ainda tem no banco funcionários que tem um exagerado apego aos normativos?

Entrevistado: Eu acho que já tivemos. Já tivemos... e eu não vou falar para você que não tem casos, mas eu acho que esse quadro já foi maior. Inclusive em dificuldades, ficava um pouco atravancado.

Pesquisador: Você considera que hoje já diminuiu bem mais?

Entrevistado: Já diminuiu bem mais. Até porque os próprios sistemas foram ajustados com algumas travas, foram aperfeiçoados e acabam ajudando você a não cometer um desleixo, antigamente quando você não tinha isso, você acabava ficando muito preso no normativo.

Pesquisador: Sobre a autonomia do gestor do Banco do Brasil hoje. Você acha que a autonomia que você tem para desenvolver a sua atividade hoje, por exemplo, é a ideal?

Entrevistado: Eu acho que não. Eu acho que desde 95, quando o banco teve aquele problema, que teve aquele aporte do Tesouro, de oito milhões, ele acabou travando, fechando muitas portas. Eu acho que a decisão tenha sido correta, porque não pode ser nem oito e nem oitenta, mas eu acho que hoje já existe uma cultura estabelecida na empresa, que poderia se flexibilizar um pouco mais a autonomia, principalmente de Gerentes e de Regionais, dar uma alçada maior, porque hoje, por exemplo, para você ver, eu não tenho alçada para dar um limite num cartão de vinte mil reais. Por exemplo, chega um empresário, que a empresa fatura dez milhões, e eu não posso dar um limite para ele de vinte mil reais. Eu não posso, não tenho outro caminho. Por que muitas vezes o cliente não tem esse comprovante, por razões fiscais, e eu não tenho essa alçada. E assim também a Regional. A gente tem visto outras empresas da área financeira, do setor bancário, em que o Regional despacha com o Gerente. Então você tem uma operação lá, até duzentos mil, por exemplo, você pega o dossiezinho, coloca embaixo do braço e vai lá na Regional. “Vamos fazer? Vamos... O cara é bom? É...”. Pronto e acabou. Acabou... hoje a gente fica muito restrito aos sistemas, à Diretoria de Crédito, principalmente nesse item que pega mais.

Pesquisador: Seria aí, por exemplo, um caminho para as infrações? Muitos funcionários tentando realizar algo cuja alçada não lhes é suficiente?

Entrevistado: Exatamente. Por que o que há?.. A pressão... a pressão pelas metas ela é constante e por outro lado você não tem autonomia, então pode ser que isso aconteça. Essa pergunta é muito pertinente.

Pesquisador: Para você hoje, o que leva um funcionário a transgredir uma norma, a cometer uma infração?

Entrevistado: Aí são alguns aspectos. Às vezes, tem aquele problema de administrar pressões. Existe a pressão dos órgãos superiores sobre a administração, sobre quem tá na ponta, sobre quem tem relacionamento com o cliente. Talvez o colega não lide bem com essa pressão e acabe transgredindo a norma. Tem situações também de má-fé, que pode ser que aconteça. E outras vezes também, aquilo que nós falamos aqui, das dificuldades de normatização, dos normativos do banco.

Pesquisador: Para finalizar, eu gostaria que você comentasse um trecho falado por um colega gestor ao longo de sua entrevista. Ele foi questionado sobre se quem avalia o resultado dá uma importância excessiva ao resultado, avaliando apenas “o que foi feito”, não levando em consideração o “como foi feito”. Em um trecho da resposta dele ele disse o seguinte: “E, portanto, eles justificam os meios, não importam os meios, o importante é o fim. E lá no fim você vai ver o estrago que aconteceu... hahahahaha... Então tá totalmente vinculado à administração por resultado, que tá permeando essa

empresa, porque não tá se conseguindo enxergar e eu acho que essa é a questão uma forma de se fazer diferente”. Eu gostaria que você, por favor, comentasse esse trecho.

Entrevistado: Eu discordo um pouco dessa citação do colega aí. Eu acho que nós estamos cansados de ver pessoas dentro do banco que fizeram isso, inclusive ajudando outros colegas, agindo dessa forma. Acho que está muito vinculado aí a questão de pressão. Toda empresa busca resultados, agora tem que ser feito com qualidade, né?! Eu até concordo que há certas situações que a gente como administrador deva assumir o risco, mas tem que ser um risco calculado...

Pesquisador: Não extrapolando?

Entrevistado: Não... eu discordo dessa forma aí, eu acho que é uma forma irresponsável, que pode até comprometer um colega de boa fé.

Pesquisador: Só para esclarecer, ele não quis defender esse cenário, foi apenas um diagnóstico que ele fez, daquilo que na visão dele, está acontecendo na empresa...

Entrevistado: Eu tenho visto muitos casos desses na prática. Muitos casos em que o gerente para subir na carreira, vende a alma pro diabo, e aí o gerente que chega depois fica com o pepino. O cara, de repente para subir, acaba fazendo qualquer coisa.

Pesquisador: Esse tipo de funcionário infrator, no seu modo de ver, tem sido valorizado dentro da empresa?

Entrevistado: Olha, eu não consigo mensurar isso aí se ocorre de maneira deliberada. ...

Pesquisador: Um caso ou outro você já teve conhecimento?

Entrevistado: Siiim. Já vi pelo menos uns três ou quatro caso, que tive assim casos concretos mesmo, que o administrador fez para ascender para outro cargo. Pegar uma agência maior... Isso aí existe, principalmente nos novos tempos. Antigamente demorava muito para você mudar de cargo, era uma outra cultura na empresa, hoje muito rapidamente a pessoa pode subir na carreira, não criticando, os jovens estão muito bem preparados, mas é que isso pode dar mal exemplo e outro colega até se sentir injustiçado. “Pô! Eu que estou aqui batalhando, minha carteira tá legalzinha, inadimplência redondinha”... e aí o outro vai lá e... Isso pode gerar um problema.

## Entrevista 7

Pesquisador: Começando.... Sobre as normas do banco hoje, você acha que elas são claras?

Entrevistado: Claríssimas. Eu acho que elas são necessárias, até porque no banco você não tem as normas só do banco. É uma questão de Banco Central, Acordo de Basileia,

então você tem que trabalhar com normas. O problema é que assim, a maioria das normas elas são claras, tem coisa realmente que dá margem a outra interpretação, como toda norma. Por exemplo, as normas que regem o Brasil te dão margem a interpretação. O código civil você pode interpretar sob o olhar de um certo advogado. Na verdade o que eu acho que pode e deve ser melhorado é a forma de aplicação dessas normas.

Pesquisador: Você acha que o volume de normas hoje é adequado?

Entrevistado: Não, eu acho que é excessivo. Tem muita coisa. Poderia ser mais claro e mais condensado.

Pesquisador: Você considera adequado o acesso às normas na empresa (as formas de divulgação)?

Entrevistado: Também não. Você que tem que entrar... Esse aplicativo novo eu acho que melhorou com relação ao LIC antigo...

Pesquisador: O INC, né?...

Entrevistado: É. Toda mudança é natural que cause uma certa estranheza, mas por outro lado tá mais fácil de consultar. Eu me dou melhor com a instrução normativa nova do que com o LIC antigo. Agora, por exemplo, a gente tem a opção de pedir a atualização via e-mail, mas não tá funcionando. Pelo menos pra mim ou eu que não estou sabendo mexer ou eu não estou recebendo essas atualizações. Então, por exemplo, existe uma norma e você vai fazer uma operação de crédito baseado numa norma que mudou no dia que você vai liberar o dinheiro ou um dia antes. Você acaba sendo prejudicado por isso.

Pesquisador: E o cliente também, né?

Entrevistado: O cliente não, porque se você tiver conseguindo liberar a operação para o cliente, você liberou e pra ele tá bom, mas você acaba se prejudicando.

Pesquisador: Você acha que as normas são aplicadas de maneira igual para todos, sem distinção de para quem elas servem ou para quem elas se aplicam?

Entrevistado: Sim, sem dúvidas. Na verdade a gente é muito mais insubordinado com relação às normas do que, por exemplo, uma agência empresarial. O ambiente deles tem que ser lindo, eles não podem fazer nada fora do normativo. Eles, por exemplo, não podem marretar um valor de imóvel. A norma e o próprio aplicativo “clientes” permitem que você atribua um valor a um imóvel, por exemplo. E você quer “adequar” o valor do bem a necessidade do cara. Então o cara te manda a matrícula, o comprovante do IPTU e ta lá cem mil, mas você tá precisando que dê trezentos mil, você põe. É uma coisa que na empresarial, por exemplo, eles não fazem isso. Eles pegam uma operação e não fazem esse tipo de coisa. A gente faz isso. A gente é muito mais insubordinado às normas do que a Governo, por exemplo. Isso a gente faz direto e todo mundo faz, então a gente sabe que acontece. Agora porque a gente é insubordinado

e eu não sei se você vai chegar aí... Por quê? Pressão, bom isso ao meu ver. Você tem gestores despreparados, muitas vezes incompetentes, que não tem capacidade de agregar à equipe, que se põe como pessoa superior e que só tá ali para delegar. “Eu não preciso participar desse processo”. Então muitas vezes a gente acaba quebrando regras por causa da pressão e fazendo coisas que não deveria fazer. A questão que eu mencionei da alteração do valor do bem eu não considero uma quebra de regra. Bom... é, mas não é. É um jeitinho. É uma forma de adequar a norma ao meu modo de pensar. Eu acho que se uma auditoria pegar uma coisa dessas ela vai entender que se trata de uma opinião de valor. Eu não acho que eu to quebrando regra. Eu, particularmente, to parando com isso. É como diz uma colega do banco “Ninguém nunca é mandado embora do banco por não cumprir uma meta, mas por fazer errado sim”. E é por isso, que eu to parando com isso.

Pesquisador: Você colocou aí um ponto sobre o despreparo de lideranças dentro do banco hoje, você acha que no banco existem muitas lideranças com autoridade apenas burocrática? Por exemplo, o cara tá lá, na função dele e só é respeitado e obedecido por conta daquilo que o cargo dele representa?

Entrevistado: Eu acho que tem piorado nesse sentido se você quer saber. Na época do presidente anterior, você tinha um vice-presidente que era um cara engajado com isso. Agora se fala muito do funcionalismo e do atendimento, enquanto o que eu vejo é que há uma distância enorme... E não precisa ir até a diretoria. Unidade tática e agência. O As ligações de lá são só pra ficar cobrando. Sempre tem um discurso muito bonitinho em abertura de reuniões e tal, mas na hora de dar um suporte em uma visita, por exemplo, não dá apoio. Tá evidente que poderia haver uma maior parceria e isso não existe. Existe... eu não sei nem se o termo ou a expressão existe, mas o que existe é uma liderança entre aspas totalmente verticalizada. O negócio vem de cima pra baixo e você é obrigado a obedecer. Agora chega uma hora que por mais que você esteja acostumado, a ficar obedecendo, chega um ponto que você começa a ficar insubordinado. Acho que a liderança dentro do banco ainda é um negócio extremamente incipiente.... É engraçado! Existe essa questão da liderança e ao mesmo tempo existe muita coisa legal dentro do banco: Universidade Corporativa, gestão de pessoas, muitas práticas legais de recursos humanos. Existe também muita politicagem. Tem colega, por exemplo, que vai fazer entrevista e não passa porque a vaga está reservada para outra pessoa ou um gestor despreparado vai para uma agência porque é amigo de não sei quem e é totalmente despreparado.

Pesquisador: Você fez um comentário interessante de quem embora o banco tenha um discurso agressivo na área de gestão de pessoas, de melhora, bastante contemporâneo, na prática isso acaba não acontecendo, você acha que há uma distância muito grande entre a teoria e a prática nesse quesito? Se positivo, a que você atribuiria essa diferença?

Entrevistado: Eu vejo que o banco tem na gestão de pessoas, uma questão muito interessante, por exemplo, você tem aí... no sentido de benefícios para funcionários, por exemplo, o banco tá ótimo. Não tem o que falar. Assistência médica, assistência, agora,

odontológica, plano de saúde, bolsa de estudo, você tem aí possibilidade de fazer curso na Universidade Banco do Brasil, que são cursos que se você fizer bem, vai ser um curso bem aproveitado. Então o banco valoriza o funcionário nesse sentido, por outro lado ele massacra o funcionário cobrando metas que muitas vezes são absurdas. E a maneira de cobrar.... eu não acho que seja, por exemplo, uma distância da diretoria, eu acho que, de repente, pode ser entre o vice-presidente de gestão de pessoas e os administradores que lidam com funcionários dentro das agências. É que nem aquela história do telefone sem fio. Lá em cima você fala “a” e aqui embaixo chega “d”. Então é difícil mensurar, porque a gente não tem contato com o que se passa lá em cima. Aqui na linha de frente, onde tá o pessoal, é só você conversar com as pessoas. Tem alguém contente com o banco, que você conhece? A maioria... muita gente que eu nunca imaginava está decepcionada. Poxa! Você vê... quando a coisa tá assim, é porque tem alguma coisa errada. Agora eu não sei se essa contradição entre discurso e prática vem lá de cima ou se é aqui embaixo...

Pesquisador: Você acha, por exemplo, você comentou aí essa questão do telefone sem fio, que alguém fala “a” lá em cima e que chega “d” aqui embaixo. Você acha que existem interesses particulares nesse caminho que podem acabar desvirtuando essa comunicação?

Entrevistado: Eu acho que não. Uma das coisas que a gente acaba aprendendo em comunicação é que não existe comunicação pura. Você tem aí uma série de ruídos dentro de um canal de comunicação e quanto maior o canal, mais ruído, e quanto mais ruído, mais interpretação e mais distorção. É por isso que existe essa questão do telefone sem fio, que é bem interessante. Você já brincou disso aí?

Pesquisador: Já... já... hehhehe

Entrevistado: É impressionante como funciona... E é bem por aí, as pessoas quando elas interpretam... as pessoas quando elas ouvem, é natural que elas interpretem com base em todo repertório que elas tem. Nietzsche já falava, não tem fatos, tem a interpretação dos fatos. Eu não acho que a gente teria esse escuso. Eu acho que existe interesse sim, que acaba prejudicando até o relacionamento, mas isso por você acabar colocando pessoas em lugares errados, para fazer favor, esse tipo de coisa.

Pesquisador: Resgatando um pouquinho daquilo que você falou sobre encarreiramento logo atrás. Você diria que hoje, tem maiores chances de ascensão profissional um funcionário que investe mais na sua qualificação técnica ou em relacionamentos?

Entrevistado: Relacionamento.... sem erro, né?! Aí não é nem questão de relacionamento pessoal, é questão de puxa-saquismo mesmo na cara dura. Direto! É muito mais valorizado. Quanto a isso, eu não sei se é só no Banco do Brasil ou se é também em outras empresas. Eu não acho que em outros ramos, por exemplo, seja assim, O banco ele não quebra, porque é banco. Eu acho importante o relacionamento, mas a rede de relacionamento, o... ooo...

Pesquisador: Networking...

Entrevistado: Isso, networking. É importante você ter isso aí, lógico, mas você não pode confundir isso aí com puxa-saquismo e lógico que você não pode por conta disso aí colocar um profissional desqualificado em uma função de administração da empresa.

Pesquisador: E isso acontece muito?

Entrevistado: Acontece.

Pesquisador: Agora, entrando especificamente na questão das transgressões de normas. Para você, o que leva um funcionário a transgredir normas? Você já falou um pouco sobre a questão da pressão e tal..., mas o que leva um funcionário a cometer uma infração dentro do banco?

Entrevistado: Pressão, é a primeira coisa que me vem à cabeça.

Pesquisador: Em primeiro lugar pressão?

Entrevistado: É. Eu acho que tem muito a não concordância com determinadas normas. Eu acho que existem algumas normas que são feitas para serem quebradas. Existem algumas coisas totalmente arcaicas. É como você pegar o código civil... o código penal, que pune o adultério. Acho que é meio por aí. Em primeiro lugar é a pressão, disparado. Em segundo você pode colocar... “A... to com vontade de fazer, vou dar uma ajeitada aqui”. Acho que muitas vezes a vontade de ajudar o cliente em uma demanda que eu considero uma demanda justa por parte dele, mas que existe alguma coisinha na norma que impede. Tem uma coisa que é feita muito.... Flexibilização de peso de restrição. Não pode sair flexibilizando peso de restrição a torto e a direito, a norma descreve o que você pode e o que você não pode flexibilizar, mas a gente faz para não perder o negócio, para deixar o cliente contente, então você acaba fazendo por conta disso aí. Então eu creio que é isso. Também por não conhecimento das normas. Você acaba transgredindo normas, porque você não conhece. Não sabe o que faz. Eu conheço uma pessoa que lê tudinho antes de fazer qualquer coisa. Ela antes vê tudo que pode e tudo que não pode fazer, ela vai ler tudo. A norma trava demais, então uma das razões de transgressão de normas é que você não pode ficar travado, senão você vai ser como essa pessoa... Tá certíssimo o jeito que ela trabalha, só que não serve para a realidade da agência. Você consegue trabalhar desse jeito? Não né?! A agilidade do mundo atual pede que você faça de um jeito diferente, pede que você faça um pouco mais rápido. Bom... é isso aí, não tem muito segredo não.

Pesquisador: Outra coisa é a questão da transgressão esperando algo em troca, o funcionário que comete uma infração esperando algo em troca. Você já viu situações em que... “A... eu vou quebrar o galho aqui do cliente, porque depois se eu precisar de um produto ele vai facilitar para o meu lado” ou “Eu vou fazer isso aqui desse jeito, porque de repente eu posso ser reconhecido pelos meus colegas ou pelo meu superior”... você acha que isso existe?

Entrevistado: Existem infrações para ajudar o cliente ou para ajudar a agência, porque tá precisando cumprir alguma coisa. É aquela falta de resiliência. Você tem que aprender a ter resiliência, tem que aprender a suportar pressão, porque senão você não dorme, vai ter úlsera, mas eu acredito que existem, eu acredito que existem. Eu já vi colega sendo mandado embora porque roubou dinheiro, “esqueminha”, mas esse tipo de cara geralmente é vagabundo.

Pesquisador: Você acha que o funcionário que transgride normas tem maior chance de ascensão profissional do que o funcionário que não transgride normas?

Entrevistado: Quem não transgride normas não tem chances nenhuma de ascensão profissional dentro da empresa. Quem não transgride é visto como uma pessoa que não é comprometida com a empresa. Para você ter uma ideia, ficou intrínseco você descumprir normas para estar comprometido com a empresa. Isso é uma puta de uma contradição absurda. A empresa cria normas para você trabalhar. Se você não cria normas, você não vai para lugar nenhum. Se você não descumpre, você não tá comprometido, acaba sendo visto como falta de comprometimento. “O cara não tem os requisitos... Você não quer fazer! Não tá comprometido!”.

Pesquisador: E quando você questiona esse incentivo para quebra de normas, o que acontece?

Entrevistado: Eu não questiono, eu fico quieto.

Pesquisador: Então você acha que a empresa não dá liberdade para questionamentos do gênero?

Entrevistado: Eu acho que eu to ferrado se eu questionar. Até porque, o que você vai sempre ouvir. “Eu não quero que você faça nada errado, mas você tem que cumprir a meta”... Tem aquela corrida em que o Alonso passou o Massa. “O Massa, o Alonso tá mais rápido que você, você entendeu o recado?”... É por aí... Eu não to falando para você quebrar a regra, eu não to falando para você deixar o cara passar, mas ele tá mais rápido que você. Você não precisa quebrar a regra, mas você precisa cumprir.

Pesquisador: Acaba tendenciando?

Entrevistado: Lógico! Você é fortemente influenciado para quebrar a regra e é isso.

Pesquisador: Tem um entrevistado, que eu perguntei para ele na questão de gestão por resultados, se ele achava que era valorizado demais “o que foi feito” em detrimento do “como foi feito”. Eu perguntei isso para ele. Ele concordou e comentou o seguinte: “E, portanto, eles justificam os meios, não importam os meios, o importante é o fim. E lá no fim você vai ver o estrago que aconteceu... hahahahaha... Então tá totalmente vinculado à administração por resultado, que tá permeando essa empresa, porque não tá se conseguindo enxergar e eu acho que essa é a questão uma forma de se fazer diferente”.

Ele comenta que isso aí tá totalmente vinculado a gestão por resultados. Eu gostaria que você comentasse sobre isso.

Entrevistado: Eu não acho que vá ter bolha, que nem teve nos Estados Unidos, dentro do Banco do Brasil, até porque existe uma política de controle de inadimplência muito forte. Você tem isso. Agora o que acaba acontecendo e essa gestão por resultados leva. Por que o que você tem é o seguinte... Se você consegue cumprir a meta com transgressão e tudo deu certo, lindo! Você pode ter feito tudo que é merda, mas se você cumpriu o resultado, você tá glorificado. Começou a dar pau, você tá fodido, você voltou para o inferno. É isso que acontece. Quando você gestiona com uma política com foco no resultado, se não houver uma política de controle, de como foi feito, vai fatalmente levar a problemas. Eu não acho que a gente tenha problema muito grande, até porque isso daí não é sempre que acontece e não é todo mundo que faz. Tá longe de acontecer uma bolha, muito distante. Você fez? Fez... então beleza. Etapa Ouro, Ouro Mais, ganha prêmio, jantar com o Superintendente, tudo muito bonito. Deu problema, já era. O banco te faz fazer, muitas vezes quebrando as normas e depois se der errado... a culpa não é do banco, a culpa é sua. É o tipo de coisa que eu não faço mais. Estou começando a trabalhar que nem aquela funcionária do exemplo e o resultado começa a cair. É natural.

Entrevista 8

Pesquisador: Eu queria começar comentando com vocês sobre como é que vocês veem as normas no BB. Vocês acham que as normas no banco hoje são claras?

Entrevistado 8: Eu acho que elas são relativamente claras. Algumas coisas realmente tem falha. Alguma coisa pode ser melhorada. O grande problema continua sendo o mesmo: o funcionário não usa o normativo. Por quê? Por que dá tanto trabalho para o funcionário conseguir acessar o normativo, né Entrevistado 9?

Entrevistado 9: É...

Entrevistado 8: A questão não é só acessar. Primeiro ele vai ter que acessar, depois ele vai ter que entender. Depois ele vai ter que entender um pouquinho dos normativos, porque ele vai ter que operacionalizar. Na minha opinião, nos aplicativos poderia ter uma crítica.... aí em termos operacionais nos aplicativos... eles poderiam ser.... como se diz?... tipo auto instrucional, ele poderia conduzir você. Você quer fazer tal coisa agora? Não isso aí não é possível. Você poderia tirar essa ou aquela opção. O sistema poseria conduzir um pouquinho mais como um facilitador, principalmente para quem tá entrando agora ou mesmo para aqueles velhos de casa que não saem do lugar.

Entrevistado 9: Hahahaha...

Entrevistado 8: Várias etapas em si você poderia melhorar, porque quanto mais você aumenta em etapas de processo, maior o risco. Vou te dar um exemplo.... você faz uma coisa só que não é fechado, é aberto.. então, entendeu? Ele permite o erro, deixa aberto e ele pode te induzir erro. Aí já é um problema operacional. A não, mas é uma falha da instrução? Não, a instrução está correta, de acordo com o que você opera, né? Mas é o risco operacional que....

Entrevistado 9: O que a norma te ensina? Te ensina a operacionalizar? É isso? Para abrir uma conta. Quando você deve ou não abrir uma conta? Quando você deve ou não contratar um CDC? Quando que você deve ou não fazer um adiantamento?...

Entrevistado 10: A norma deveria ser mais clara... porque nós somos regidos pela norma e nós vamos ser cobrados pela norma. A norma deixa margem ao erro. E quando você vai tratar as situações, as situações são complicadas. Então tem uns normativos que... Vou falar dos que eu lido... Acontece de você tá lá, o sistema deixar que você faça, o normativo permitir que você faça, só que não é pra você liberar. O adiantamento é a critério da agência... Você faz um questionamento para o departamento jurídico e ele afirma que é devido, aconselha o banco a pagar. Existem as decisões de agência. Eu acho que deveria ser mais preciso em muitos casos.

Entrevistado 8: Ter mais clareza. Mas eu acho que as regras deveriam ser mais objetivas...

Entrevistado 10: Mais incisivas. Tem por exemplo um produto que é incancelável.

Entrevistado 9: É o maior exemplo das normas mal feitas.

Entrevistado 10: Não fala em lugar nenhum que ele é incancelável. Você grava, aí ele fala... liberar. Aí você vai e libera. O cliente tentou usar o produto não conseguiu e depois não pode cancelar. Aí liga em um monte de lugar e não consegue a informação...

Entrevistado 9: Não existe norma sobre isso... como cancelar?

Entrevistado 10: Nesse caso eu consegui depois de vinte dias e o cliente aqui... vinte dias. Essa é uma situação que ó...

Entrevistado 8: Desgaste, hora de funcionário perdido.

Entrevistado 10: E tem muitos casos também que eu acho que a norma poderia ser melhor. Esse negócio de não poder mandar cartão pelo correio também é um problema.

Entrevistado 8: Com isso eu concordo...

Entrevistado 10: Existem algumas situações em que eu acho que a norma deixa de ser clara. Aí cria uma situação em que cada pessoa tem uma postura diferente.

Entrevistado 8: Eu acho que o objetivo da norma é que seja claro para o cliente, seja claro para o atendente...

Entrevistado 10: E uniformizado o processo. Processo uniforme nós não temos.

Entrevistado 8: Então eu acho que a norma tem que ser compatível não só com os interesses do gestor do produto, ela também tem que ser compatível com o atendente e também com o cliente. Uma pessoa que hoje é gestor de um produto tem que se preocupar não só em proteger o banco, mas tem também que se preocupar em resguardar o atendente. Tem que ser mais claro. Quem põe a cara pra bater? É o atendente. “O que eu faço agora?”, “pra quem eu pergunto agora?”, “pra quem?”, “quem me dá suporte agora?”.

Entrevistado 10: Alteração de norma. Tem casos em que tem alteração de normas e problemas de sistema e você se complica. Tem que resolver. Aí dá um jeitinho.

Entrevistado 8: Na migração tinha uma pessoa que ficava na agência passando para cima onde tava dando problema, quais eram as inconsistências. Então tinha um apoio, tinha isso na migração. Tem processo que na minha opinião poderia ser simplificado, melhorado.

Pesquisador: Sobre a administração do banco hoje, vocês acham que levam em conta critérios profissionais para o seu preenchimento?

Entrevistado 8: Também. Não necessariamente é prioritário, mas também é utilizado.

Pesquisador: Vocês acham que uma pessoa que investe mais em relacionamentos tem maiores chances de ascensão profissional do que uma pessoa que investe em sua formação técnica?

Entrevistado 9: Administração quem? Gerente de agência?

Pesquisador: Não só gerente de agência, os cargos de administração em todos os níveis e de modo geral do banco...

Entrevistado 9: Eu acho que tem uma diferença aí de Gerente Regional pra cima ou de Gerente Regional pra baixo.

Entrevistado 8: Eu acho que de Regional pra cima são qualificados e de Regional pra baixo não são qualificados.

Entrevistado 9: É, é essa a diferença. É o tipo de competência que o cara tem...

Entrevistado 8: Se o cara se apresenta bem, na minha opinião é uma competência.

Entrevistado 9: Saber falar, saber cobrar...

Entrevistado 8: Eu não vou descartar outras competências. Muitas vezes existe uma inversão de valores. Não vou minimizar essas competências em relação ao conhecimento. O conhecimento é uma das competências necessárias. Não adianta nada o cara ter muito conhecimento e ter desvio de conduta, adiantou?

Entrevistado 9: Não precisa ter conhecimento...

Entrevistado 8: Quanto administrador de empresa, quanto diretor de empresa prevarica? Na minha opinião é uma das competências... o conhecimento operacional, o negocial, eu acho....

Entrevistado 9: É quase um cargo político, na é?

Entrevistado 8: Também.

Entrevistado 9: O cara precisa ser mais um político do que conhecer.

Entrevistado 8: Isso em todos os níveis. Eu acho que existe um degrau grande entre agência, regional e estadual. Demonstra que eles estão num patamar acima. Ali sim, o processo é um pouquinho mais seletivo mesmo, né?!

Entrevistado 9: O próprio concurso nivela o tipo de gente que entra. Pode ver que é muito parecido.

Entrevistado 8: Então tem outros fatores que vão ser muito observados também. Pode ser a idade, pode ser a apresentação, pode ser uma pessoa mais extrovertida. Também vai depender do selecionador.

Entrevistado 9: Tá errado, Tá tudo errado. A forma de nomeação do banco tá errada... porque é subjetivo demais.

Entrevistado 8: Poderia ser mais democrático. Não adianta você ter um processo seletivo organizado se você não recebe um retorno do selecionador. Tá entre os vinte, já virou subjetivo, você não consegue ter uma clareza de quem é quem entre os vinte. A vaga apareceu e sumiu e ninguém ficou sabendo de nada. Os perfis não são claros. É tudo subjetivo.

Entrevistado 9: Tudo, é cem por cento subjetivo.

Pesquisador: Sobre autonomia agora, a autonomia que vocês tem para realizar a atividade de vocês, vocês acham que a autonomia que vocês tem é suficiente?

Entrevistado 9: Não existe autonomia, é uma autonomia fictícia.

Entrevistado 8: Quando o negócio é até de uma certa responsabilidade, o cara transfere um monte pra você. Tipo assim, eu não vou por a minha mão. É dada uma certa autonomia pra você quando interessa. Mas é difícil, não é Itaú, Bradesco, sistema financeiro, é qualquer empresa. Sabe, é difícil você ter um ISO, em relação às normas inclusive. Todo mundo ter a mesma conduta. Os caras inventam normas, né  
Entrevistado 9?

Entrevistado 9: É, várias vezes.

Entrevistado 8: Os caras falam pra cliente no atendimento coisas absurdas. Consegue inventar uma norma na hora, pra poder sair do apuro. A partir do momento que o banco te dá uma mesa e um sistema operacional *on line*, ele já te dá uma certa autonomia. Você acessa, você vê, você consulta, então você faz alguma coisa. É raro você fazer alguma coisa sem passar por um deferidor. Aí a sua autonomia obviamente e inclusive por segurança fica limitada.

Entrevistado 9: Chega um cara para renegociar dívidas, por exemplo. Quem vai decidir se ele vai renegociar ou não? A decisão é do atendente.

Entrevistado 8: Chega um ponto em certas situações que o banco tem razão, o cliente tem razão e sabe quem é o culpado? Você. Em alguns momentos você tem autonomia, em outros momentos você não tem. Quando é de interesse você tem. O banco deixa um pouco solto, porque para ele é melhor. Você toma as decisões. Ninguém tá vendo as “cagadas”.

Entrevistado 9: Eu acho que existe estatisticamente uma tendência de no Brasil todo o banco ser muito parecido. As mesmas decisões aqui são tomadas em outros lugares.

Entrevistado 8: Tem hora que você fica numa situação difícil na frente do cliente, porque você não consegue dar um parecer do banco, não tem um parecer claro. Você até tem uma certa autonomia pra falar, maass...

Entrevistado 9: Existe um risco calculado pelo banco para esse tipo de perda. Alguém já calculou.

Entrevistado 8: Se um dia o banco calcular que existe um talvez, que é a subjetividade do risco, então o talvez não existe. Ou é sim ou é não e acabou. O cara foi, abriu uma conta e não pagou, tá previsto isso! Eu acho que o receio que os funcionários tem é esse. Dá-se uma autonomia para ele e ele faz mau uso dessa autonomia.

Entrevistado 9: O ANC gera mil reais, o funcionário vai lá e põe cem. Mas não gerou mil? Então é mil, o banco deixa você por mil.

Entrevistado 8: Então eu to usando uma autonomia que vai contra os preceitos do negócio. O banco não deveria dar autonomia para ninguém. Devia deixar claro, faz ou não faz. Se você trabalha na exceção, o fato de você ter acertado não justifica o fato de você ter trabalhado na exceção. Você tem que trabalhar na regra. “Mas eu trabalhei na exceção e deu certo”. Então já é uma segunda exceção, trabalhou na exceção e deu certo. O que a gente questiona não é a regra, é a regra mal feita. Eu acho que devia tirar autonomia, eu acho que devia ser preciso. “Só entregue cartão em determinada situação”. Você minimiza risco, você põe o que você quer.

Entrevistado 9: O banco deixa aberto, porque se der pau, a culpa vai ser sua também.

Entrevistado 8: Quando chega embaixo, o cara que determinou lá em cima já não sabe mais. Chega totalmente deturpado.

Pesquisador: Agora sobre transgressão, o que vocês acham que leva um funcionário a transgredir uma norma?

Entrevistado 9: Interesse...

Entrevistado 8: Interesse do setor, da agência, de meta, a pressão. O cara falou “você tem que fazer!”. Por livre e espontânea vontade nunca. O erro faz parte do trabalho. Erro por inocência, por falta de conhecimento, negligência. Isso pode acontecer. Volume de serviço, a pressão do serviço te induz a erro. No apuro, uma pessoa que tiver um pouco de insegurança, ela faz! E erra.

Pesquisador: Vocês acham que a pressão do cliente pode induzir ao erro?

Entrevistado 8: Também. Do cliente, do número de pessoas, do número pequeno de funcionários muitas vezes, que possam estar te auxiliando, te dando apoio. Você não tem suporte, não tem apoio, porque as pessoas sobem no tijolo e fazem discurso. Nós somos equipe quando interessa, quando não interessa mais, não somos mais equipe. Às vezes a impressão que eu tenho é que não tão todos imbuídos da mesma ideia, que não são todos que querem caminhar para o mesmo lado. Se der merda você responde inquérito, se não der nada e o lucro ficar em dez bilhões, então tá bom.