

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS

CESREI

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



SARA HENRIQUE PONTES NUNES

REENGENHARIA CULTURAL – PDV NO BANCO DO BRASIL

CAMPINA GRANDE

2009

SARA HENRIQUE PONTES NUNES

REENGENHARIA CULTURAL – PDV NO BANCO DO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Centro de Educação Superior
Reinaldo Ramos – CESREI como requisito
obrigatório para obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Msc. Vorster Queiroga Alves,

CAMPINA GRANDE – PB

2009

Faculdade Cesrei
 Biblioteca "Wm. de Moraes Ramos Reinaldo"
 Reg. Bibliográfica: _____ CB: 4 001 088
 Compra: _____
 Doação: ☒ _____
 Ex: _____
 Data: 13 / 05 / 2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCE

N972r Nunes, Sara Henrique Pontes.
 Reengenharia cultural – PDV no Banco do Brasil / Sara Henrique Pontes.
 Nunes. — Campina Grande, 2009.
 57 f.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos – CESREI.

Referências.

Orientador: Prof. Msc. Vorster Queiroga Alves.

1. Cultura Organizacional. 2. Reestruturação Cultural. 3. Recursos Humanos. I. Título.

CDU – 005.73(04)

SARA HENRIQUE PONTES NUNES

Trabalho de Conclusão de Curso: **Reengenharia Cultural - PDV no Banco do Brasil** apresentado ao Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos – CESREI como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

APROVADO EM: ____/____/____

NOTA: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Vorster Queiroga Alves, MSc

Prof.

Prof.

CAMPINA GRANDE – PB

2009

DEDICATÓRIA

Aquele que me permitiu chegar até aqui: DEUS.

AGRADECIMENTOS

Ao mais eficiente de todos os Administradores: **DEUS**.

Aos meus amados pais, que sempre me deram total condição de estudar e nunca deixaram de acreditar em mim.

As minhas filhas Isabela e Marina, que apesar de crianças, abriram mão de minha presença e compreenderam os tantos momentos de ausência de minha parte.

Ao meu orientador Vorster muito obrigada por direcionar o rumo para totalização deste trabalho.

Ao maravilhoso marido que Deus me deu, pelo amor, compreensão, paciência e ajuda.

*"O tempo é algo que não volta, portanto,
plante seu jardim e decore sua alma ao invés
de esperar que alguém lhe mande flores"*
(William Shakespeare)

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Ambiente de trabalho	39
GRÁFICO 2 – Relação entre Desempenho e Salário	40
GRÁFICO 3 – Quadro Funcional da Agência.....	41
GRÁFICO 4 – Política Salarial	43
GRÁFICO 5 – Atribuição de Responsabilidade.....	44
GRÁFICO 6 – Relação entre Eficiência e PDV	48
GRÁFICO 7 – Necessidade do PDV	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Mudanças Por e Para as Pessoas.....	23
TABELA 2- Unidades Operacionais.	34
TABELA 3 – Distribuição da PLR.....	42
TABELA 4 – Novos Valores de salários dos Executivos	43
TABELA 5 – Redução do Pessoal por região entre 1995 e 1996.....	47

LISTA DE SIGLAS

BB - BANCO DO BRASIL
AABB- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL
ANABB - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL
CESEC - CENTRO DE SERVIÇOS PROCESSAMENTOS E COMUNICAÇÃO
CNB - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS
FGTS - FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO
GAREF - GABINETE DO REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
PAQ-PLANO DE ADEQUAÇÃO DO QUADRO
PLR - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS
PDV-PLANO DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO
PREVI-CAIXA DE PREVIDÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL
SISIB-SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO BANCO DO BRASIL
TST-TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

RESUMO

Com o acirrado processo de globalização e competitividade existente no mundo nos dias atuais, não se pode furtar de abordar um tema tão atual no contexto empresarial brasileiro e mundial como a reestruturação. O trabalho vem abordar o processo de reestruturação ocorrido no Banco do Brasil no período de 1994 á 2002. Como objetivo geral busca-se estudar o processo de mudança cultural, na instituição Banco do Brasil S/A, avaliando de que forma essa mudança é vista hoje pelo novo quadro funcional, e como objetivos específicos vamos identificar as necessidades e os fatores que mais influenciaram no processo de reengenharia; Descrever o processo de mudanças na organização concentradas neste período; e Avaliar os impactos que mais afetaram as pessoas nesse período. Para coleta dos dados utilizou-se a aplicação de um questionário, em uma amostra aleatória simples, além de diversos documentos históricos para embasar o estudo. Detectaram-se problemas na forma de aplicação do processo de reengenharia e algumas consequências trazidas por ele, tanto positivas quanto negativas. Foram formuladas algumas sugestões a fim de agregar valor a organização, tais como: criar um programa de acompanhamento salarial com relação à categoria privada; Acrescentar no seu programa de avaliação de desempenho critérios mais técnicos, que dependam das habilidades profissionais de cada funcionário e dar uma maior importância às reivindicações destes.

Palavras-chave: Reestruturação, Cultura Organizacional e Recursos Humanos.

ABSTRACT

With strained process of globalization and competitiveness in the world today, we could not avoid addressing an issue as current business environment in Singapore and worldwide and restructuring. The work is to address the restructuring process occurred in the Bank of Brazil from 1994 to 2002. As a general objective, we will study the process of cultural change in the institution Banco do Brazil SA, assessing how this change is seen today by the new functional and specific goals as we identify the needs and the factors that most influence the process re-engineering, Process for the changes in the organization concentrated on this period and assess the impacts that most affected people in período. Para data collection we used a questionnaire in a random sample, and the use of various historical documents to base the study. Detected problems in the application form process reengineering and some consequences brought by it, both positive and negative. Make some suggestions to add value to the organization how to create a monitoring program with respect to wage private category; Add in its program of performance evaluation criteria more technical, that will depend on the professional skills of each employee and give greater weight to the claims these.

Keywords: Restructuring, Organizational Culture and Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 As Pessoas e as Organizações.....	16
2.2 Organizações: A visão Sistêmica.....	17
2.3 Reestruturação e Reengenharia.....	18
2.4 Cultura Organizacional	19
2.5 Mudança Cultural	21
2.6 Estratégia Competitiva.....	24
2.7 Serviços: Qualidade com diferencial	25
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	28
3.1 Identificação da Organização.....	28
3.2 Contextualização Histórica	28
3.3 Apresentação da Empresa.....	33
3.3.1 Missão.....	33
3.3.2 Estratégia	33
3.3.3 Estrutura organizacional	33
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
4.1 O tipo da Pesquisa.....	35
4.2 O Universo e a Amostra.....	36
4.3 Instrumento da Coleta de Dados.	36
4.4 Coleta de Dados	37
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
5.1 Análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos 38	38
5.1.2 Salário justo para o desempenho	40
5.1.3 Número de funcionários presentes na agência suficiente para o desempenho do trabalho	41
5.1.4 A política salarial do banco	42

5.1.5 Atribuições de responsabilidades excessivas	44
5.1.6 A eficiência após o PDV	44
5.1.7 – Necessidade de implementação do PDV	49

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
6.1 Conclusões	52
6.2 Recomendações	52

7. REFERÊNCIAS.....	54
---------------------	----

ANEXO

1. INTRODUÇÃO

O cenário mundial vem sofrendo grandes e impactantes mudanças. Mudanças estas que ocorre devido á vários fatores: políticos, econômicos, sociais, religiosos, etc., e é neste cenário social, de constantes mudanças, que estão inseridas as organizações. Estas por sua vez, interagem constantemente com o ambiente, numa troca de influências mútuas.

Cada organização é única, tem sua missão, visão, rituais, enfim tem sua própria cultura, que é a maneira de como sempre as coisa foram feitas. Partindo do princípio de que existe cultura sem empresa, mas não existe empresa sem cultura, faz-se necessário a realização de pesquisas sobre cultura organizacional, que por estar tão enraizada através dos valores, das crenças entre outros elementos, devido ao tempo de existência da empresa, torna-se cada vez mais complexa e de difícil compreensão. Principalmente quando o estudo em cultura organizacional trata do fator mudança, e das conseqüências em relação à mesma.

A implantação de mudanças no interior das organizações, sem o envolvimento das pessoas além de gerar fortes resistências, dificulta a implantação de novas estratégias, como também influencia para a formação de uma nova cultura organizacional. Daí surge à necessidade de trabalhar a mudança como algo que seja adaptado á cultura. Mas, como trabalhar a adaptação da mudança à cultura, quando é necessário que a mudança seja cultural?

Diante desse cenário é que se buscou através da pesquisa responder o objetivo geral que é estudar o processo de mudança cultural, na instituição Banco do Brasil S/A, avaliando de que forma a mudança é vista pelo novo quadro funcional. Como objetivos específicos: Identificar as necessidades e os fatores que mais influenciaram o processo de reengenharia; Descrever o processo de mudanças na organização concentradas neste período; e Avaliar os impactos que mais afetaram as pessoas nesse período.

Justifica-se este trabalho pela enorme influência que tem os bancos no meio econômico e financeiro. No caso específico do banco em estudo, que é o Banco do Brasil, por ser formado por maioria constituída de capital público. Operando em um ambiente regulado pelo governo, e por ser o maior banco do Brasil, exercendo forte influência na economia. Os regulamentos governamentais controlavam o acesso a essa instituição, limitavam os tipos de serviços que eram prestados. Com a desregulamentação, o sistema mudou, outras instituições financeiras puderam concorrer com os bancos, e estes puderam prestar serviços diferenciados, como o de seguro e corretagem. Neste novo ambiente torna-se necessário acompanhar as mudanças de mercado, pois, para estar sempre competitivo, cada fatia do mercado é disputada como um diferencial competitivo. Todos os bancos têm metas a bater e resultados a alcançar,

o que depende e muito, do empenho dos funcionários, das estratégias traçadas pela alta gerência para conquistar o mercado cada vez mais competitivo.

Quando se trata de trabalhar a cultura de uma empresa, inserida neste setor, é necessária muita cautela, pois envolve uma reestruturação desde o ambiente físico até a mudança com relação a forma como as pessoas executam as tarefas.

No caso específico do trabalho ora realizado na instituição Banco do Brasil S/A, percebe-se um novo contexto histórico, com essa mudança. Analisando os fatores causadores, assim como os impactos ocorridos não só nas pessoas, mas também, na organização como um todo durante esse período.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2007, p. 91) para ultrapassar as suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações. Em outras palavras, o relacionamento indivíduo e organização nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório.

Muitas vezes os indivíduos têm objetivos individuais e não percebem que o seu objetivo deve estar em consonância com o da organização para que aquele venha a ser alcançado.

Ainda segundo Chiavenato (2007, p. 92) "A interação psicológica entre empregado e organização é um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas". O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar dando contribuições a organização, garantindo com isso sua sobrevivência e eficácia.

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta e indiretamente com o trabalho. Administrar recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (LIMA, 2005, p. 403)

A correta administração dos recursos humanos da empresa possibilita um desempenho eficiente para o desenvolvimento organizacional, conquistando novos espaços e alcançando os objetivos da empresa.

2.2 ORGANIZAÇÕES: A VISÃO SISTÊMICA

O Conceito de organização sistêmica é muito utilizado no campo da Administração. Ela consiste basicamente na definição de que a empresa é um todo formado por partes que interagem para alcançar um objetivo comum. Vê-se bem presente na definição, a importância da cooperação e da interação entre as partes que compõem a organização.

O ambiente organizacional é composto de diversos fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento, a começar pelos tipos de ambientes: Macroambiente, ambiente de tarefas e ambiente interno. Macroambiente é a região externa com relação à empresa, ele compõe-se de fatores bem amplos – legais/político, internacional, tecnológico, econômico, social e afetam todas as organizações. Ambiente de tarefas refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, quando posta em funcionamento; fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores. Já ambiente interno inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, as pessoas, diretrizes, tecnologia, cultura, etc. Os ambientes organizacionais diferem drasticamente. Alguns têm numerosos fatores importantes em seu ambiente externo; outros têm poucos. Uns devem estar constantemente adaptando às mudanças nos fatores, enquanto que outros operam em ambientes com mudanças mais vigorosas. É preciso ter um esquema para visualizar essas diferenças e depois conseguir uma compreensão maior da relação organização/ambiente (PETERS e WATERMAN, 2000, p. 210).

Essa compreensão é de fato vital já que estando a organização em constante interação com seu ambiente externo faz-se necessário que os dirigentes acompanhem as modificações externas e saibam como adaptá-las dentro da organização, quebrando a resistência às mudanças e tornando isso uma coisa útil para a eficiência organizacional e não deixando que isto se torne um foco de problema dentro da empresa.

Existe uma grande dificuldade em identificar ambiente e fatores que constantemente mudam, há de se ter bastante cautela ao se analisar este conjunto para dar um diagnóstico de quais medidas de mudança devem ser tomadas no processo de adaptação da cultura da empresa ao seu ambiente externo e todos os fatores de mutação.

Chiavenato (2007, p. 66) define um sistema como “uma rede de componentes interligados que, examinados em conjunto, funcionam como um todo. E as organizações como sistemas abertos, que devem reagir a forças externas”. O grau de dinamismo dentro de um sistema aberto varia muito. Entre as variáveis que podem afetar a dinâmica do sistema,

nota-se o tipo de indústria ou serviço prestado, a natureza da competição e a importância dos fatos externos que influenciam o sistema.

Interagir com o ambiente não é fácil, visto que, o seu constante dinamismo entra em contradição com algumas estruturas rígidas existentes em várias organizações de sistema fechado. Mas existe também o conceito de sistema aberto que é perfeitamente aplicável à organização empresarial, pois a partir daí tem-se uma visão tanto das partes como do todo em constante interação. O dinamismo do acirrado mercado globalizado requer organizações dinâmicas, ágeis e de estrutura flexível. Qualidades estas que as tornam cada vez mais aptas a serem competitivas e fortes na disputa do mercado, alcançando assim uma maior eficiência e tornando-se mais preparada para as dificuldades encontradas no mundo dos negócios.

Na visão de Chiavenato a organização é dinâmica e tem a seguinte abordagem:

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto na organização como de seus participantes. Podendo o sistema aberto ser compreendido como um conjunto de partes em constante alteração e interdependência, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior que a soma das partes), orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente. (CHIAVENATO, 2007, p. 552)

A organização envolve um todo constituído pela soma das partes deve encontrar-se em constante harmonia para um bom desempenho e funcionamento organizacional, dependendo disto também alcançar o objetivo principal, alvo da organização.

2.3 REESTRUTURAÇÃO E REENGENHARIA

A preocupação empresarial em elevar o desenvolvimento operacional viabilizou o surgimento de processos como a reestruturação e a reengenharia, cuja utilização foi amplamente verificada com o objetivo de resolver problemas de competitividade. A empresa parte da compreensão de que, a perda de sua liderança em função de mudanças tecnológicas, demográficas de regulamentação, do aumento da produtividade e ganhos em qualidade obtida pelos concorrentes deve ser superada, e para isso há métodos específicos um deles é a

reengenharia, que tem a função principal de deixar a organização com uma estrutura mais leve e conseqüentemente mais competitiva. (ANSOFF, 2003, p. 114).

As organizações tiveram que se adaptarem as mudanças externas e muitas vezes trazê-las para dentro da sua estrutura física. Essas mudanças externas requerem dos seus gestores uma grande habilidade para fazer com que isto não se torne um malefício para a empresa, mas que venha a torná-la ainda mais eficiente.

A reestruturação tem como meta eliminar os excessos da corporação, eliminar negócios com desempenho insatisfatório – e aumentar a produtividade, o que em geral, resulta na redução do número de funcionários. Ela raramente origina melhorias fundamentais na empresa, as melhorias quase sempre são temporárias. Já a reengenharia visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa contribuam para a satisfação do cliente, para a redução do tempo de ciclo e para a qualidade total. Apesar dessa filosofia, a grande expectativa da alta gerência com a utilização da reengenharia é na verdade redução de custos através da eliminação de processos considerados indiretos (GARVIN, 2005 p. 72).

De acordo com Garvin (2005, p. 73), em se tratando de reengenharia deve-se pensar e trabalhar também sobre o clima organizacional, já que de alguma forma este clima será afetado diante dos acontecimentos ocorridos pela reengenharia, como: demissões, mudanças no processo de trabalho, mudanças físicas, trocas de postos de trabalho, entre outros, e que conseqüentemente afetará o desempenho das pessoas.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização tem sua cultura. Não importa o tipo, se é cultura de poder, de papéis, de tarefas, de pessoa. O que importa é que cada organização tem sua maneira peculiar de fazer as coisas, é a maneira como as coisas sempre foram feitas. Geralmente, isto já está enraizado na organização, o que muitas vezes não é bom, pois com a dinâmica do mercado, constantemente as organizações precisam mudar para estar acompanhando e sendo competitivas no acirrado meio onde estão inseridas. Daí a grande importância dada ao tema cultura organizacional na literatura da área.

A década de 80 assistiu a uma multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional. Não só nos meios acadêmicos, mas também nas publicações voltadas para o mundo dos negócios, a proporção dos trabalhos, dos relatos de casos,

das análises comparativas entre culturas diversas cresceu exponencialmente. No limiar dos anos 90 muitos se perguntavam se seria este um novo modismo na administração, de vida tão fugaz quanto os outros (ALVES, 2003, p. 274).

Contrariando algumas expectativas e confirmando outras, este tema continuou em pauta por mais alguns anos, ligado principalmente a dois fenômenos: a globalização dos mercados e as mudanças nas organizações, já que estas vivem em constante interação com o ambiente onde estão inseridas.

Segundo Lobos (2003, p. 196) “não são apenas raças ou etnias, ou ainda suas combinações que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações, também as produzem, mesmo com a potencial diversidade de culturas que podem ser geradas dentro das sociedades”. Com a globalização, há tendência para a profunda uniformização de classes dominantes e médias de todo o mundo. Essa uniformização começa nas empresas, onde é instaurado um modo muito semelhante de racionalidade e de comportamento. A cultura orienta e constrói as alternativas de ser e de estar, proporcionando as categorias pelas quais se vê o mundo e explicando as condições percebidas.

Ainda segundo Lobos (2003, p. 197) embora cada cultura seja resultado de uma história particular, ela também conclui as suas relações com outras culturas. A empresa pode ser enfocada como um código de significados, vivenciado por seus participantes em sua experiência organizacional comum. Dessa maneira, cada participante vê a cultura da empresa pela sua ótica, o que diverge bastante a opinião final da concepção de cultura.

A cultura é idêntica a empresa podendo ser definida como: um conjunto de valores crenças e comportamentos que formam o núcleo de identidade de uma organização e permeia todas as atitudes empresariais. Nas empresas familiares a cultura é a patriarcal, configurando uma relação de identidade. Há casos em que a cultura se identifica tanto com a empresa que morta a cultura morre a empresa. Assim na religião e na mitologia, a cultura de uma organização apresenta, por mais única que seja, características comuns a outras culturas (LOBOS, 2003, p. 124).

A cultura, ainda na visão para Alves (2004, p. 89) é um indicativo muito forte e presente em classes sociais, instituições, religiões, países, enfim, em todas as partes do mundo. Pode-se dizer até que ele se subdivide em diferentes tipos de cultura.

Vê-se dessa maneira a força que tem os traços culturais e a formação da cultura em si. Esses mesmo traços estão presentes dentro das organizações, já que cada uma tem seu modo de ver e de fazer as coisas.

As organizações encontram-se inseridas em um ambiente em que atuam diversas forças. Encontra-se aí o dilema da interação ambiental externa, sem a modificação brusca da cultura interna existente.

A cultura organizacional pode ser separada em tipos, dentre esses as estórias e os mitos que se assemelham muito. Sendo duas empresas diferentes entre si, pessoas diferentes, tecnologias diferentes, tempos diferentes, mesmo assim elas podem ter o mesmo tipo de cultura. Há inclusive pessoas que sobrevivem a tempo e espaço e se configuram como mitos comuns de uma cultura. A eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura (LOBOS, 2004, p. 124).

Dá a importância nos dias atuais do estudo da cultura já que ela está relacionada com toda a empresa, que vai desde a sua estrutura física, à maneira como as coisas são feitas, o modo como as pessoas se portam dentro da empresa e o que pensam dela e de seus dirigentes.

2.5 MUDANÇA CULTURAL

Segundo Lima (2005, p. 162) "Cultura tem um significado antropológico de resultante integrada e global das criações humanas, modo de ser de uma comunidade, expressão simbólica do que ocorre em um grupo social". Em termos de cultura, uma organização ou um sistema difere do outro, tendo seus próprios padrões peculiares de sentimentos e crenças coletivas que vão sendo transmitidos de indivíduo a indivíduo e, de modo especial, aos novos ocupantes do grupo à medida que chegam.

Quando se fala em mudança cultural dentro de uma organização, tem-se que levar em consideração que os valores adquiridos com o tipo de cultura que nasce com cada organização não são fáceis de serem mudados, requerendo muita habilidade no processo de implementação das mudanças necessárias.

Segundo Morgan (2005, p. 434) um processo proativo ou planejamento de mudança tenta mudar estabelecendo um novo curso e não corrigindo o atual. Se a administração deseja planejar uma mudança, precisa decidir o que pode ser mudado na organização. Em geral a administração procura mudar elementos que impedem uma maior eficiência organizacional, a escolha de determinada técnica usada para conseguir a mudança organizacional depende da natureza do problema. A administração deve determinar a alternativa que provavelmente irá produzir o resultado desejado.

O diagnóstico do problema inclui a especificação do resultado que a administração deseja conseguir através da mudança. Essa classificação de elementos organizacionais não

implica uma separação distinta entre eles. De acordo com o conceito sistêmico, uma mudança é um elemento que provavelmente irá afetar outros. Então, todos os motivos que implicam na necessidade do processo de mudança devem ser avaliados juntos para que se cheguem ao objetivo comum desejado. Já que uma organização é também um sistema, cujas partes estão em constante interação e qualquer alteração que haja em qualquer uma delas também afetará as demais.

Segundo Alves (2003, p. 78) “devemos ter sempre presente que uma das tarefas mais complexas, entre todas aquelas do processo gerencial administrativo, é a de mudar a cultura da empresa”. No entanto, concebê-lo e utilizá-lo para evidenciar características distintivas e relevantes de algo que desejamos apreender é uma técnica útil. A mudança é especialmente necessária, quando ocorre grande perturbação ambiental.

No entanto Walker (2008, p. 102) considera que as mudanças culturais devem basear-se nos pontos fortes das empresas. Para a autora a arquitetura da mudança requer profunda avaliação do passado da empresa e verificação da existência de relação de confiança e cooperação que suportam o processo. É preciso desvendar a superfície e reescrever a história oficial do grupo. São considerados grandes elementos da cultura: usar a tradição como ponto de partida, criar ou utilizar elementos catalisadores, tomar decisões estratégicas de ação e utilizar valores (virtudes) como veículos de ação para mudança. Considera-se importante também, além de técnicas e racionalidade, a utilização de intuição, arte e símbolos para mudança.

Independente da visão externa e interna sobre mudança cultural a qual foi abordada pelos dois últimos autores é imprescindível ressaltar que há a necessidade de trabalhar a cabeça de todas as pessoas envolvidas, já que cada uma tem seu próprio mundo, vindo dessa maneira a organização de uma forma diferente e isso não deve ser barreira para implantação do processo de mudança. Sobretudo, tal mudança deve atender a necessidade da maioria e minimizar ao máximo o impacto na vida das pessoas, para que não haja um alto nível de resistência.

Confirmando o que foi abordado anteriormente, Walker (2008, p. 432) diz que:

Mudar a cultura de uma empresa de maneira brusca, intensa e profunda, a despeito de um alto nível de resistência que se encontre, pode implicar no surgimento de outra personalidade corporativa virtual ou paralela. Essa dualidade acarretará uma grande desestabilização interna, dando margem ao surgimento de uma espécie de esquizofrenia organizacional. Assim, para se evitar que ocorra uma ruptura ou interrupção da linha histórico-cultural, do empreendimento, deve-se colaborar,

preliminarmente, um cuidadoso levantamento e uma criteriosa análise da cultura existente. Somente após essa avaliação é que se deve deflorar gradualmente a implementação do revigoroamento pretendido.

Peters e Waterman (2007, p. 563) destacam que, “a mudança na estrutura da organização envolve modificação e reajuste dos relacionamentos internos incluindo variáveis como autoridade-responsabilidade”.

Ainda segundo Peters e Waterman (2007, p. 563), a mudança na tecnologia pode exigir a alteração ou modificação de fatores como: ferramentas, equipamento e maquinaria, ela pode resultar ou contribuir para mudanças de tarefas a serem realizadas, assim como produtos ou outros elementos. Nas pessoas mudanças na organização podem incluir a mudança de diretrizes e procedimentos de recrutamento e seleção. Os empregados irão apoiar as mudanças se elas estiverem dirigidas para uma causa real do problema, se é uma solução eficaz e não os afeta de maneira negativa.

A mudança tem várias formas, incluindo novos métodos de realizar o trabalho, novos produtos ou serviços, novas estruturas organizacionais e novas diretrizes de pessoal. Deve-se levar em consideração inúmeras forças que afetam as pessoas, dentro dessa várias formas de mudança e os efeitos causados devido ao modo de implementação dessas mudanças.

Sabendo que os efeitos causados devido ao modo de implementação brusca de mudanças em uma organização são bastante diferentes, dependendo do modo como estas mudanças são implementadas se para as pessoas ou por pessoas, podem surgir diversos efeitos, quando são apenas comunicadas que as mudanças já foram feitas e deverão seguir o mesmo estabelecido.

A tabela abaixo mostra as conseqüências e os sentimentos que são gerados pelas diferentes maneiras como as mudanças são implementadas, se com a participação das pessoas ou simplesmente para o cumprimento dessas pessoas:

Tabela 1 – Mudanças Por e Para as Pessoas

MUDANÇAS (PARA NÓS)	MUDANÇAS (POR NÓS)
ANSIEDADE	EXALTAÇÃO
DEFENSIVA	EXULTAÇÃO
MEDO	ALEGRIA
RESSSENTIMENTO	ORGULHO DE MUDANÇA

Fonte: PETERS E WATERMAN 2000

As mudanças estabelecidas na tabela, tais como, mudanças impostas, ditadas e outorgadas, trazem resistências as mudanças estabelecidas, pois os funcionários tem a tendência à pensar que, as mudanças lhes trarão prejuízos e não melhorias. Mas quando fala-se de mudanças por nós, em que os funcionários participam do processo, não havendo assim nem um tipo de choque ou surpresa é bem mais fácil a adaptação as novas regras.

2.6 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A definição da estratégia pode apresentar variável conforme as diversas abordagens e teorias existentes. Alguns autores consideram a estratégia em termos amplos como um conjunto de regras de decisão e como diretriz que delimita o campo de atuação da empresa. Essas regras e diretrizes estabelecidas indicam os objetivos e metas que a empresa busca realizar. Sob este enfoque, a estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente o campo de atuação da empresa, especificando o volume, a área e as direções de crescimento, seus principais pontos fortes e sua meta de rentabilidade (PORTER, 2007).

A estratégia competitiva no mercado é de vital importância para o sucesso da empresa, pois, não existe empresa bem sucedida sem estratégia bem traçada, dessa forma a empresa não tem um rumo a seguir e conseqüentemente não chegaria a lugar algum.

A partir de várias definições existentes, Ansoff (2007, p. 206) diz que é possível perceber a importância que é atribuída a estratégia, no sentido de melhorar o desempenho das organizações. De fato, o posicionamento estratégico envolve toda a organização, objetivando alcançar e manter uma vantagem competitiva frente a concorrentes. Entretanto, a busca por esta vantagem dentro do menor intervalo de tempo chega a confundir determinadas empresas pela rapidez com que as mudanças são exigidas. A estratégia envolve todo o sistema de atividades, e não um conjunto de partes. A vantagem competitiva deriva-se então, da maneira como as atividades e funções da empresa se compatibilizam e se reforçam mutuamente.

Para Alves (2007, p. 109) reconhecer o ambiente externo, muito mais como uma fonte de oportunidades e soluções do que como um local de riscos e ameaça, contribui favoravelmente para a implementação do revigoramento da cultura, pois tal atitude desinibe a disposição de ampliar as interações externas, as quais favorecem iniciativas inovadoras.

O JIT (Just in Time) significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários, não antes para que não se transformem em estoque e não depois para que seus clientes não tenham que esperar.

CESREI
BIBLIOTECA

tanto com relação a pessoa que presta esse serviço, no tocante a interação com o usuário, como também com relação as qualidades inerentes a própria essência do serviço.

Já Lobos (2003, p. 17) destaca que o “Serviço pode ser definido como sendo todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor de algo essencial”.

Quem está prestando o serviço deve perceber que o seu papel é o de fazer com que o cliente perceba justamente isso: o valor de algo essencial. Algo essencial que exista no serviço prestado. Há prestação de serviços em diversas áreas sociais e econômicas do nosso cotidiano, mas o diferencial através da qualidade do serviço é que vai garantir o atendimento das expectativas dos clientes. Maior dificuldade ainda em prestar um serviço de qualidade é o caráter subjetivo que existe no conceito tanto do serviço quanto da qualidade, pois o que é serviço de qualidade para um cliente pode não o ser para outro, o conceito de determinado serviço ter ou não qualidade para o cliente pode até depender do estado de espírito do indivíduo naquele determinado dia.

Lobos (2003, p. 66) define qualidade em serviços como “antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes”. É justamente esse tipo de atitude, que vai fazer a diferenciação dos serviços prestados por diferentes empresas das áreas afins ou não.

A empresa deve diferenciar não só os produtos, mas também os serviços que o acompanham. O sucesso competitivo está na aplicação de serviços que agregam valor na melhoria da qualidade. O grande desafio da diferenciação de serviços é que a maioria das inovações é facilmente copiada. A empresa que introduz inovações obterá uma sucessão de vantagens temporária sobre os concorrentes. Ao mesmo tempo, ganhando reputação como inovadora, pode reter clientes que desejam escolher o melhor. A verdade é que toda organização de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça constantemente as exigências daqueles segmentos de mercados para os quais ela decidiu dirigir seus esforços. (KOTLER, 2008, p. 420).

Quando o mercado financeiro é eficiente, a produção e o consumo de mercadorias são estimulados. As empresas têm acesso a recursos mais baratos, podendo investir mais na produção e gerar mais lucros, os quais serão novamente investidos, dando continuidade a cadeia de geração de mais riquezas, maior ofertas de empregos, e conseqüentemente melhores salários. É neste mercado que estão inseridos os bancos atuando ativamente, utilizando todas as suas carteiras para angariar mais recursos. Diante disso torna-se necessário uma estrutura leve e ao mesmo tempo bem organizada, com relação a qualificação e treinamento dos

funcionários para obter a satisfação e fidelidade do cliente. (BOLETIM DIESES ANO XVIII, Março 2008 n 212).

Levando em consideração que os conceitos de qualidade em serviços são subjetivos diante de cada cliente, há a necessidade de estar sempre se aperfeiçoando e tentando oferecer o serviço mais adequado a realidade destes. O melhor em serviços depende das pessoas que os oferecem, logo, os funcionários executam papel relevante na busca para a fidelização do cliente através do atendimento oferecido. Deixando dessa forma, a primeira impressão com relação à empresa do serviço.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORÇANIZAÇÃO

A empresa é uma entidade que se dedica a produzir bens ou serviços para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Ela é formada por um conjunto de pessoas, recursos e processos que atuam em conjunto para alcançar os seus objetivos. A empresa pode ser classificada de acordo com o tamanho, o setor de atuação e a forma de organização. No Brasil, a empresa é regulamentada pela Lei nº 4.761/65, que estabelece as normas para a constituição e funcionamento das sociedades empresariais.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO

O produto ou serviço é o resultado da atividade da empresa, que pode ser tangível ou intangível. O produto tangível é aquele que pode ser tocado e medido, enquanto o produto intangível é aquele que não pode ser tocado, mas que pode ser percebido pelo cliente. A identificação do produto ou serviço é fundamental para a empresa, pois permite que ela se posicione no mercado e que os clientes possam reconhecer a sua oferta. A empresa deve ter clareza sobre o que ela oferece e sobre os benefícios que ela pode proporcionar aos seus clientes.

CESREI
BIBLIOTECA

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo versa sobre a descrição da instituição intitulada Banco do Brasil, onde foi aplicada a pesquisa e desenvolvido o referido trabalho. A seguir há a descrição e identificação da organização sobre seus vários aspectos.

3.1- IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa alvo deste estudo é o Banco do Brasil S/A. Sendo uma instituição financeira sua forma de constituição é a de uma sociedade anônima cuja maioria do capital pertence ao governo federal, ou seja, 51%. O percentual restante, 49% é da iniciativa privada. Fundado em 12 de Outubro de 1808, hoje encontra-se no patamar de maior banco do Brasil. Especificamente sobre a pesquisa na agência Borborema situada na agência central à rua São de Setembro, 52 no centro de Campina Grande, sua especialidade são as carteiras de poupança e conta corrente atualmente 47 funcionários.

3.2- CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

➤ 1809 - Em 1809, D. João VI determinou a construção de uma sede para a Bolsa do Rio de Janeiro. Esta foi mais uma das sólidas vinculações do Banco do Brasil com o nascente mercado de capitais do País. O Banco financiou integralmente a construção da primeira Bolsa brasileira: no balanço de 1821 constava uma rubrica referente ao custo do empreendimento, no valor de cento e sessenta e oito contos, trezentos e cinquenta e seis mil, quatrocentos e trinta e três réis.

➤ 1821 - Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

➤ **1822** - Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

➤ **1833** - O Banco do Brasil foi exaurido por saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, por descalabro administrativo e desmandos financeiros durante o 1º Reinado. Findo o prazo de duração, estabelecido em 20 anos, e sob intensa oposição política, foi finalmente liquidado em 1833.

Em 8 de outubro, foi promulgada pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava combater definitivamente a desordem financeira que então se instaurara no País, criando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil.

No entanto, ocorreu a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulada para o novo estabelecimento emissor. Esta Lei é considerada a primeira iniciativa para estabelecer os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1888.

➤ **1888** - Fundação do Banco Comercial do Rio de Janeiro, em 10 de dezembro, por Francisco Ignácio Rattum.

➤ **1889** - Em 21 de agosto, no Rio de Janeiro, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Como antes, também nascida de um lançamento público, dessa vez com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultuoso entre os das sociedades existentes na América Latina. Nesse ressurgimento do Banco há uma forte carga simbólica de suas ligações permanentes com o mercado de capitais. As reuniões preparatórias e a assembléia de constituição se realizaram no salão da Bolsa do Rio de Janeiro.

- **1853** - Em 1853, o Banco do Brasil de Mauá se fusionaria com o Comercial do Rio de Janeiro, por uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco de hoje. Essa fusão propiciou um aumento de capital para 30.000 contos de réis. A fusão também foi responsável pela conversão dos bancos emissores das províncias em caixas filiais do novo BB. Cerca de 53% das ações foram atribuídos aos acionistas dos bancos que se uniram e 47% distribuídos ao público na capital do País e nas províncias. O lançamento foi um grande sucesso.
- **1854** - O novo BB iniciou suas operações sem intervenção do governo na condução das operações comerciais, restabelecendo os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808. Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".
- **1857** - Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil.
- **1860** - Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.
- **1863** - O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

- **1864** - Com o fechamento inesperado em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.

O Banco do Brasil esteve no epicentro desse terremoto econômico, pois havia adiantado recursos àquela casa, ultrapassando os limites do socorro tecnicamente possível. Pela manhã, Alves Souto consultou um diretor do Banco, no sentido de obter mais 900 contos de réis. A resposta teria sido que era inviável, e melhor seria se a Casa Souto encerrasse suas atividades. A notícia correu e o Banco do Brasil passou a ser encarado como responsável pelo cataclismo. Desordem e agitação perduraram uma semana. Em 17 de setembro, o Governo Imperial decretou a suspensão por 60 dias de todos os vencimentos, prorrogando-os por igual período.

Além disso, deu curso forçado às cédulas emitidas pelo Banco do Brasil, evitando as falências em cascata, tranquilizando o mercado financeiro e permitindo a posterior recuperação da economia.

- **1865** - As principais consequências da Casa Souto foram as falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro até o fim de março de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do câmbio e dos valores das imóveis, decréscimo das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

- **1866** - Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado de toda a sua reserva metálica.

- **1880** - Em 7 de maio, com a presença do Imperador Pedro II, foi lançada a pedra fundamental da nova sede da Bolsa do Rio de Janeiro, também financiada pelo Banco do Brasil. O prédio só veio a ser inaugurado em 1906.

- **1888** - A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.
- **1889** - Com a proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em 18 de setembro, foi autorizado por decreto o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora, o Banco Nacional do Brasil.
- **1890** - O Decreto nº 109, de 30 de janeiro autorizou o funcionamento e aprovou os estatutos do Banco dos Estados Unidos do Brasil, também uma instituição emissora. Em 7 de dezembro, o Decreto nº 1.154 autorizou a fusão do Banco Nacional do Brasil com o Banco dos Estados Unidos do Brasil, formando o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil.
- **1892** - Em 17 de dezembro, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembleias de acionistas.
- **1893** - Em fevereiro, as assembleias de acionistas aprovaram a união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil criando o Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Esse privilégio cessou quatro anos depois, quando a capacidade de emissão passou a ser exclusividade do Tesouro Nacional. A palavra República permaneceu no nome do Banco até 1906, quando ele retomou sua denominação histórica de Banco do Brasil.
- **1905** - O Decreto nº 1.455 de 30 de setembro aprovou os estatutos do Banco do Brasil, que entre outras características, consideravam liquidado o Banco da República do Brasil e incorporavam e sub-rogavam seus bens, direitos e ações

ao novo banco que também tinha nova nomenclatura: Banco do Brasil S/A. Nome que guarda até os dias de hoje.

3.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.3.1 MISSÃO

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

3.3.2 ESTRATÉGIA

O Banco concentra-se em criar relacionamentos duradouros, baseados em familiaridade, especialização, qualidade no atendimento e valorização do tempo do cliente. Seus propósitos são desenvolvidos a partir de atributos valorizados pelos diferentes segmentos de clientes e oferecem alta disponibilidade e segurança nos canais eletrônicos. Permanecem líderes no mercado de pessoas físicas e micro e pequenas empresas brasileiras no País e no exterior.

Para favorecer as expectativas vivenciadas pelos clientes em seus múltiplos contatos, integram a gestão de canais de atendimento. Investem no desenvolvimento dos funcionários, pois entendem que o modo como tratam seus colaboradores se reflete no modo como são tratados.

A estratégia do Banco do Brasil é criar valor para os clientes, acionistas, funcionários e sócios.

3.3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O banco do Brasil tem sua estrutura composta pelas seguintes unidades organizacionais:

- UNIDADES ESTRATÉGICAS:

Representam o primeiro nível de responsabilidade do conglomerado e englobem as diretorias, unidades administrativas, gerências autônomas e auditoria interna.

- **UNIDADES TÁTICAS:**

Tem como contribuição o gerenciamento dos canais de distribuição em nível regional. Que engloba superintendências comerciais e estaduais.

- **UNIDADES OPERACIONAIS:**

REDE DE DISTRIBUIÇÃO: Tem como contribuição a operacionalização e a gestão de negócios dos diversos segmentos.

TABELA 2- UNIDADES OPERACIONAIS

REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE ATACADO
AGÊNCIA CORPORATE
AGÊNCIAS EMPRESARIAIS
REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO GOVERNO
AGÊNCIAS SETOR PÚBLICO
AGÊNCIAS DO GOVERNO
AGÊNCIAS DO PODER JUDICIÁRIO
REDE DE DISTRIBUIÇÃO E VAREJO
REDE DE AGÊNCIAS VAREJO
REDE DE ATENDIMENTO REMOTO
REDE DE ATENDIMENTO AUTOMATIZADO
REDE VIRTUAL DE ATENDIMENTO
REDE DE CANAIS COMPLEMENTARES
REDE DE APOIO AOS NEGÓCIOS E A GESTÃO
REDE EXTERNA

FONTE: WWW. BB.COM.BR Acesso em 22/10/09

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 O TIPO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2009, p. 41) pode-se classificar a pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, pois segundo Vergara (2009, p. 41) “Expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

É explicativa pois tenta justificar ou explicar os motivos para a implantação do processo da reengenharia cultural no Banco do Brasil, que para Vergara (2009, p. 42):

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo intelegível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações.

Quanto aos meios e ainda segundo Vergara (2009, p. 42) considera-se como pesquisa de campo pois, foi realizada no local em que ocorreu o fenômeno estudado.

É um estudo de caso, pois segundo Lakatos (2007, p. 251) afirmam que:

O estudo de caso é usado para descrever o que um sistema novo deveria fazer ou qual a função de um sistema já existente. O modelo do estudo de caso é construído através de um processo interativo de discussão entre os desenvolvedores do sistema, e os clientes ou usuários em busca de uma solução pela qual todos estejam satisfeitos.

Destaca-se ainda como pesquisa bibliográfica e documental, pois, foi um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc. Quando se fala em documental fala-se em investigação através de documentos

conservados no interior do órgão como anais, revistas, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, e muitos outros.

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas. O livro editado pela Fundação Getúlio Vargas e pela Siciliano em 1995 sobre a vida de Getúlio Vargas é, basicamente, apoiado em pesquisa documental, notadamente, o diário de Vargas. Já a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros e fontes acessíveis ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 2009, p. 43)

4.2 O UNIVERSO E A AMOSTRA

A pesquisa pode se dizer que foi feito um senso, pois a pesquisa aplicada foi realizada com um universo que foi igual a amostra, caracterizando um total de 47 funcionários pertencentes ao quadro da agência Borborema, pois para Vergara (2009, p. 46) “o universo é toda a população que abrange um conjunto de empresas, produtos e pessoas que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Vergara (2009, p. 47) “Na amostra aleatória simples cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Em geral, atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente, casualmente.”

4.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Usou-se para obtenção dos dados o questionário, que segundo Gil (2002, p. 130) “O questionário é definido como sendo um instrumento de investigação feito através de questões, apresentadas por escrito as pessoas com o intuito de conhecer opiniões, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas”.

Sendo uma das formas mais rápidas para a obtenção dos dados, considerando também que os funcionários não precisavam se identificar.

A coleta de dados foi feita através de um questionário aplicado na agência, composto de sete perguntas que tratavam do tema abordado com alternativas de múltipla escolha não padronizadas. A escolha dos sujeitos foi feita de forma aleatória onde todos tinham a mesma chance de ser entrevistados, até por que todos os funcionários participariam da entrevista.

4.4 COLETA DE DADOS

Logo após a coleta dos dados fez-se a tabulação dos percentuais das respostas do questionário usando um programa de planilha eletrônica, para dar maior visibilidade aos resultados obtidos e exposição dos gráficos no trabalho.

5.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1.1- Com relação ao seu ambiente de trabalho no BB ele é:

Em 1994 iniciou-se um ciclo de crise causada pela saída de capital que o banco emprestara ao governo e entre o segundo semestre de 1994 e o final de 1996 (fechamento do balanço de 1996). O BB acumula prejuízo de R\$ 11,2 bilhões e para resolver o problema, o governo realiza chamada de capital de R\$ 8,0 bilhões, no segundo semestre daquele ano.

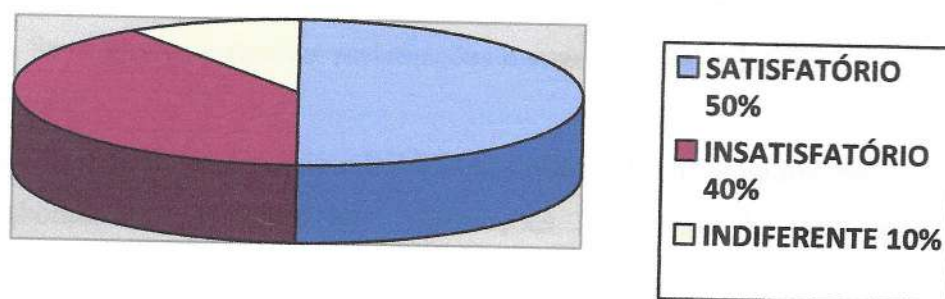
Diferentemente da posição do governo, que dizia estar capitalizando o banco, as entidades sindicais denunciavam que a integralização de capital nada mais era que o reconhecimento da dívida do governo com o banco, esta decorrente da prestação de serviços, avais concedidos e honrados em nome do Governo federal.

O resultado financeiro do banco no segundo semestre de 1994 foi negativo em 85 milhões, mas o prejuízo não é refletido no resultado anual da empresa, já que o lucro do primeiro semestre cubria o déficit do segundo. Ao final o banco apresentava um lucro anual superior a R\$ 118 milhões. Mas os funcionários sabiam que o resultado do segundo semestre era precário e as expectativas voltavam-se para a possibilidade de continuidade do prejuízo no semestre em curso.

Para a Confederação dos Bancários, o início das mudanças nos bancos públicos se dá em 1995, no começo do primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Ali começava uma série de mudanças, planos e ajustes que mudariam a cultura e a relação de pessoal nos primeiros bancos estatais. Em fevereiro de 1995 a diretoria do banco publicava sua visão sobre os dois últimos anos da empresa sob o título “ Uma empresa em transformação”. O Banco do Brasil avaliava o passado, o prejuízo no semestre anterior e traçava diretrizes para o próximo período. Os gestores do banco também avaliavam a política de recursos humanos e davam algumas pistas do que deveria acontecer.

Logo após a posse da nova administração, que aconteceu em março de 1995, é aprovado o chamado: “ Plano de ajuste 1995-1996”. Nele estavam as diretrizes da reestruturação que iria ocorrer. O documento trazia um conjunto de ações para recuperar a situação financeira do banco. E é de conhecimento geral que a situação financeira de uma empresa influencia e muito no clima organizacional da organização.

GRÁFICO 1 - AMBIENTE DE TRABALHO



Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Quando os entrevistados foram questionados sobre o seu atual ambiente de trabalho no BB, metade dos entrevistados (50%), respondeu que é satisfatório, e que o BB lhes oferece os melhores ambientes de trabalho possíveis, que vão desde material de expediente até os computadores mais modernos. Isto talvez deva-se ao fato de recentemente seu parque tecnológico ter sido totalmente modernizado. Mas houve também um alto percentual de insatisfação, ou seja, 40% disseram que estão insatisfeitos com o clima organizacional existente no BB. E um percentual de 10% julgou-se indiferente.

Constantemente há comemorações dos aniversariantes do mês que são feitas na própria agência, e ao final do trimestre há uma comemoração em conjunto (um jantar), que geralmente é feito na AAB (Associação Atlética do Banco do Brasil), tornando o clima ainda mais agradável. Isto justifica o reconhecimento do ambiente de trabalho como sendo agradável, ou seja, o clima é considerado bom pela maioria dos funcionários.

Com relação aos incentivos oferecidos, um dos fatores que gera satisfação é a política de aperfeiçoamento profissional que o banco oferece a seus funcionários (Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional). No ano de 2008 foram distribuídos 18 milhões de reais por todas as agências do banco para ser investidos em treinamento, incentivos educacionais e desenvolvimento.

Os próprios funcionários, em comitês, decidem quais as necessidades locais, como e onde aplicar a verba. Antes somente os gerentes faziam cursos. O restante do público interno raramente tinha essa oportunidade ao longo da carreira do banco. Além desse programa há a oficina de Gestão de Carreira, o objetivo da oficina é fazer com que as pessoas reflitam sobre

o que foi o banco, o que vai ser e qual a posição de cada um nesse novo contexto. Vale lembrar ainda que o banco mantém um portal on-line de cursos a distância.

Outro projeto do banco é a ouvidoria, que é uma central de atendimento aos funcionários. Seu objetivo é receber reclamações e sugestões, ou seja, ser a voz das pessoas perante a diretoria.

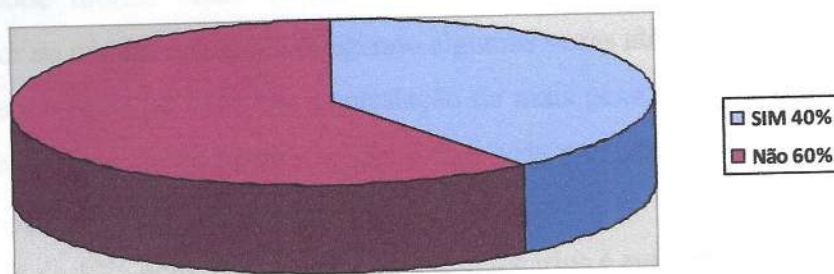
No nível gerencial foi lançado o BB MBA. Trata-se de um programa para executivos e técnicos, elaborado em parcerias com instituições de ensino de todo país, como a Universidade de São Paulo, Fundação Dom Cabral e Fundação Getúlio Vargas. Através da Universidade Corporativa já foram treinados mais de 7.000 funcionários do banco e mais de 8.000 funcionários de outras organizações.

Os funcionários identificam esses programas como oportunidades para crescer e o banco ganha quando obtém cada vez mais funcionários capacitados, sendo dessa maneira um benefício mútuo.

Para Chiavenato (2007, p. 92) “A interação psicológica entre empregado e organização é um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas”. O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar dando contribuições a organização, garantindo com isso sua sobrevivência e eficácia. Hoje a situação financeira do Banco é bem confortável e diferente do momento em que ocorreu o PDV, o que com certeza trás mais tranquilidade aos funcionários presentes nas agências.

5.1.2 Salário justo para o desempenho

GRÁFICO 2 – RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO E SALÁRIO

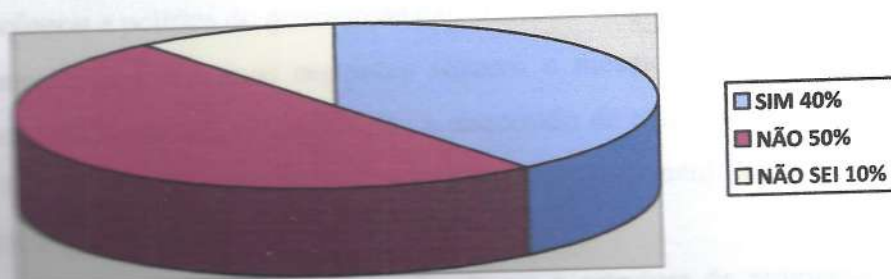


Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Quanto á questão salarial, 60% responderam que seus salários não eram justos para o seu desempenho e que estavam defasados em relação a categoria dos bancos privados, mesmo com todos os incentivos que o banco dá (cesta básica, valetik, PLR, etc.). Por desempenharem diversas funções e por passarem por constantes rodízios, os funcionários responderam que mereciam salários mais altos já que estão preparados para atuar em qualquer setor do banco. Um percentual de 40% respondeu que seu salário é compatível com seu desempenho.

5.1.3 Número de funcionários presentes na agência suficiente para o desempenho do trabalho

GRÁFICO 3 – QUADRO FUNCIONAL DA AGÊNCIA



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Ao falar da relação entre o número de funcionários atuantes na agência e o desempenho exigido pelo trabalho, os participantes da pesquisa atribuíram os constantes rodízios ao número insuficiente de funcionários. Daí, um percentual de 50% ter chegado a um consenso de que o número de funcionários presente na agência não é suficiente para atender as necessidades, e que deveria ser aumentado. Especialmente no setor de bateria de caixa e no alto atendimento, onde muitas vezes o número de clientes principalmente em dias de pagamento, é superior ao número esperado chegando algumas vezes até a causar tumulto.

Vê-se aí a necessidade do banco na contratação de mais pessoas, o que já está sendo feito, tendo em vista a execução do último concurso que visa preencher o quadro deficitário de diversas agências, que vão desde as menores até as maiores.

Um percentual de 40% acha que o número de funcionários é suficiente, e apenas 10% não opinaram.

CESREI
HIB. 1076 CA

5.1.4 A política salarial do banco

Além das medidas para reduzir o pessoal, o banco inaugura em 1996 em período de congelamento salarial e inovações na jornada de trabalho para cargos comissionados. Na proposta do banco previa o pagamento do abono salarial e jornada de 8 horas para os comissionados (quando o normal era 6 horas), o elemento de pressão era a manutenção do Plano de cargos e Salários PCS, ameaçado de rompimento pela empresa desde o início das negociações. Se durante a implementação do PDV e do PAQ havia unidades entre as lideranças, na discussão que propunha o primeiro acordo sobre perdas salariais era diferente.

O acordo salarial de 1996 só foi resolvido em setembro de 1997, no dia 23. Por decisão do Tribunal Superior do Trabalho foi concedido abono salarial de R\$ 3 mil e negada a concessão de reajuste, mesmo com a inflação tendo sido 15,75% no período 95-96. A decisão do TSE homologou a política do governo de não conceder reajustes.

As negociações dos anos seguintes seguem o mesmo rumo. As de 1997 e 1998, resolvidas pelo TST, tiveram como decisão a concessão de reajuste. Nas resolvidas pela via negocial (1999, 2000 e 2001) também terminaram com pagamento de abonos e reajuste de 1,7% em 2000 e de 2% em 2001.

Em 1997 o banco toma a decisão de alterar a estrutura da remuneração, desta vez mexendo no plano de cargos e salários

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DA PLR

FUNÇÃO	PLR(em R\$)
POSTO ESFETIVO	375,00
RF 12	516,00
RF 4	3.636,36
RF 12	10.454,54

Fonte: informativo 22, março / 2002.

Em agosto de 2001, outra decisão polêmica é tomada: o banco concede reajuste de até 152% para cerca de 3.400 funcionários, em níveis que vão de gerentes até a diretoria, enquanto o restante dos funcionários permanecia sem reajuste na tabela de vencimentos. A decisão da empresa causou grande impacto, houve manifestações e protestos durante toda a campanha salarial que vai de setembro até novembro de 2001, mas outra vez não foi possível reverter a decisão da empresa de conceder reajuste diferenciado e de manter os salários dos níveis inferiores rebaixados.

A justificativa do banco para conceder o reajuste era de que não podia continuar perdendo executivos para o mercado em decorrência dos baixos níveis salariais pagos até então.

TABELA 4 – NOVOS VALORES DE SALÁRIOS DOS EXECUTIVOS

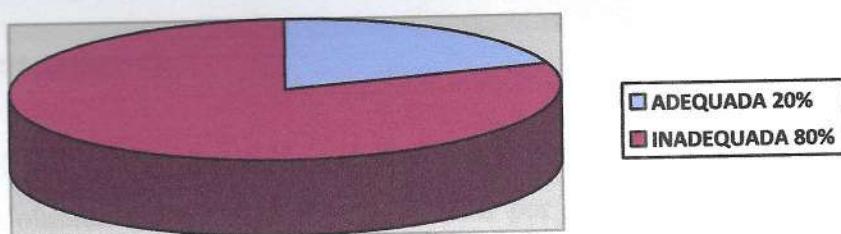
CARGO	SAL. ANTIGO	SAL. ATUAL(2009)	REAJUSTE
PRESIDENTE	7.999,80	20.200,20	152,51%
VICE-PRESIDENTE	7.999,80	18.200,10	127,51%
DIRETOR	7.999,80	15.500,10	93,76

Fonte: informativo 105, setembro 2009.

Embora alguns funcionários relatem a primeira mudança de postura da direção do banco, com relação aos últimos ajustes, durante a negociação salarial, a grande maioria identificou como inadequada, devido à defasagem salarial em relação aos bancos privados, demora no pagamento da PLR, entre outros, alegando também que o lucro do último semestre do banco foi o maior de todas as instituições que prestam serviços financeiros no Brasil.

Diante desse grande lucro, 80% dos entrevistados disseram que a política salarial do banco é inadequada, que deveria melhorar e pelo menos acompanhar a política salarial com os bancos privados. E apenas um percentual de 20% acha a política salarial adequada.

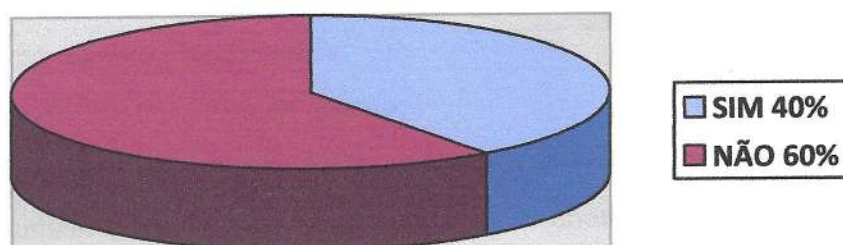
GRÁFICO 4 – POLÍTICA SALARIAL



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

5.1.5 Atribuições de responsabilidades excessivas

GRÁFICO 5- ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Mais da metade dos funcionários, ou seja, 60% responderam que apesar dos constantes redizios, o banco não lhe atribui responsabilidades excessivas. O foco do problema relatado pelos funcionários é o número insuficiente de pessoal e a cobrança para atingir as metas estabelecidas, além da avaliação de desempenho que é feita trimestralmente atribuindo notas aos funcionários. Já um percentual de 40% acha que o Banco lhe atribui sim responsabilidades excessivas.

5.1.6 A eficiência após o PDV

No dia 28 de junho de 1995 o Banco do Brasil faz o anúncio do “Programa de Desligamento Voluntário – PDV”, comunicado frio por meio eletrônico. Era o começo da reestruturação profunda na área de recursos humanos da empresa. O objetivo do plano era clero e queria demitir 16.500 empregados em apenas um mês.

Dos 120 mil empregados da empresa, 55 mil tomaram conhecimento que eram “elegíveis”, termo designado para qualificar os que se encontravam na linha de corte para serem demitidos. Estes também receberiam nos dias seguintes uma planilha expedida pelo banco com os cálculos dos valores a que tinham direito caso aderisse ao plano proposto.

Estavam nesta condição os funcionários não comissionados com mais de 14 anos de empresa e os de gerência média com mais de 17 anos de banco.

Para o funcionário que aderisse ao plano oferecido um “pacote financeiro” contendo:

- Pagamento de multa do FGTS;
- Pagamento de um salário bruto a título de aviso- prévio;
- Multa em virtude da demissão ocorrer em período de data – base;
- Férias e décimo terceiro proporcionais;
- Saldos de abonos, folgas e licenças-prêmio;
- pagamento de 30% do salário por cada ano trabalhado ou fração superior a seis meses;
- Para os que tinham entre 16 e 20 anos, era os valores do item anterior mais 50% das mesmas verbas ou fração superior a seis meses, a partir dos 16 anos de empresa;
- Para quem tinha mais de 21 anos, o prêmio era do item anterior mais 100% das mesmas verbas por ano ou fração trabalhada a partir dos 21 anos;
- Licença prêmio proporcional na base de 18/12 por mês;
- Manutenção por 18 meses dos custos com despesas de assistência médica prestada pela caixa de assistência dos funcionários (CASSI);
- Saque de 98% das reservas do fundo de pensão (PREVI) ou manutenção do pagamento pelo banco até a aposentadoria, com prazo máximo de 60 meses.

O prazo para concretização das medidas era curto: 33 dias, sendo o prazo fatal o dia 31 de julho do mesmo ano (1995). A reação às medidas foi organizada pela CUT, sindicatos, comissão de empresa dos funcionários e associativas. As negociações tornavam-se cada vez mais distantes diante da negativa do presidente do banco na época Paulo César Ximenes, em receber uma comissão de parlamentares para discutir o tema. Situação que se repetiu com o titular da área econômica, Pedro Malan, Ministro da Fazenda.

Os sindicatos levaram a questão à Procuradoria do trabalho, denunciando que, por se tratar de demissões coletivas e imotivadas, o tema deveria ser discutido no âmbito do Ministério Público. Além de orientar a realização de reuniões, assembléias e manifestações contra o programa, muitos Estados aprovaram o movimento grevista e realização de manifestações públicas para denunciar o programa.

O processo de demissões seguiu até o fim. Nem mesmo o envolvimento de parlamentares de todos os partidos, além de prefeitos e governadores e até declarações de

membros do poder Judiciário, foi suficiente para que houvesse algum diálogo sobre a questão. Num misto de esperança e torcida para que a empresa finalizasse o processo e iniciasse vida nova, as publicações das entidades sindicais e associativas revelaram o que ninguém esperava que ocorreria no dia marcado para a homologação das demissões.

Mesmo com toda a pressão social e do funcionalismo, não foi possível estancar ou impedir as demissões. No dia 31/07/1995 se concluía a homologação de 13.388 rescisões de contrato de trabalho no Banco do Brasil, apenas nos 33 dias que vão do anúncio à conclusão do PDV, que os funcionários pensavam encerrar-se naquele dia. O critério para eleger os funcionários agora chamados de transferíveis, foi dado aos gerentes, que tinham como parâmetros: tempo de banco, estado civil dos funcionários, se estudante ou não, dentre outros que regulavam o plano. Contudo, do mesmo modo que durante o PDV prevaleceu a subjetividade nas decisões da administração.

O plano gerou uma série de transtornos na vida dos funcionários, pois em 1995, após longo tempo sem a realização de concurso, a média da idade dos funcionários era superior aos 35 anos, o que revela a dificuldade para transferir mais de 5 mil empregados em condições que fossem minimamente aceitáveis. Nessa etapa, além da crise social sobre a decisão de transferir-se ou não, havia também o envolvimento da família, em razão da componente relativa a mudança de domicílio. Dessa vez, o prazo era de uma semana, sob pena de ser demitido, o que outra vez mostrava a preocupação com os impactos que a mudança causaria no funcionalismo. Novamente a urgência das medidas deixava os trabalhadores em total desequilíbrio emocional.

O excedente de funcionários revelado durante o PAQ, que parecia resolvido, teve novo desfecho em abril de 1996 quando 540 funcionários foram demitidos em um único dia. No mês de junho mais de 35 demissões por iniciativa da empresa. O PAQ, que deveria ser passageiro continuava demitindo, mesmo depois de vários pedidos de suspensão do programa formulado pelo sindicato e pelo conselho representante do funcionalismo. O plano continuou demitindo.

No ano de 1996 foram mandados embora mais de 2.500 funcionários, e em 1997 mais de 2.600 foram demitidos pelo PAQ. A pressão para que os funcionários fossem demitidos era a possibilidade de ser transferido para lugar definido pela empresa – transferência à revelia e, caso não aceitasse, demissão no interesse do serviço. O que de fato ocorreu, como no caso das 540 demissões. Os sindicatos realizaram protestos e ingressaram com ações judiciais, mas não houve como readmitir o pessoal. Alguns ainda tiveram reintegração por alguns dias, mas

novamente a justiça, por decisão dos tribunais, impedia que os funcionários continuassem trabalhando, dando ao banco o poder de demitir.

O plano de ajustes vai até 1998, ao final a empresa tinha reduzido seu quadro de pessoal em mais de 50 mil trabalhadores. Um retrato que revela como foi a preocupação do governo Fernando Henrique Cardoso com a geração de empregos. Política que se reflete nos outros segmentos de trabalhadores, onde o número de desempregados pode chegar a 10 milhões de pessoas dependendo do instituto de pesquisa. Os números do Dieese apontaram 1,8 milhões de pessoas fora do trabalho na cidade de São Paulo.

Entre o ano de 1995 e 1996, só na região Nordeste, foram demitidos 20,50% tornando-se assim, a região com maior percentual de demissões. Talvez isso se deva ao fato de o departamento onde está a direção geral do banco ser no Distrito Federal. Veja tabela 5 a seguir.

TABELA 5 – Redução do pessoal por região entre 1995 e 1996

DEMISSÕES POR REGIÃO	PERCENTUAL
NORTE	18,51%
NORDESTE	20,50%
NORDESTE	6,52%
CENTRO-OESTE	19,12%
SUL	19,12%

Fonte: Informativo interno 105 do BB, setembro 2009.

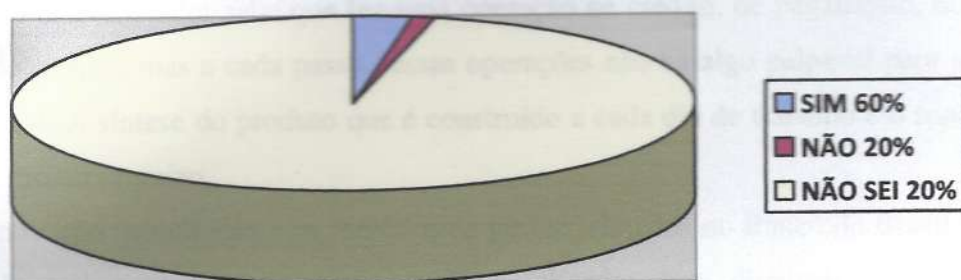
Apenas em uma unidade da federação, Distrito Federal, não houve redução do quadro de pessoal, coincidente onde está localizada a direção do banco. Dos oito mil empregados localizados naquela área, mais de 5500 estão na chamada direção geral do banco em decorrência da centralização de alguns serviços, do banco, em Brasília.

A relação paternalista acabou e deu espaço para o profissionalismo e o resultado da mudança já começou a fazer efeito na carreira da nova geração de profissionais que entram no banco. Antigamente se promovia à pessoa por tempo de serviço, agora é por desempenho no cargo. Com a nova mentalidade o espaço para as mulheres também tem aumentado na instituição, pois pela primeira vez, nos quase 200 anos de história, uma mulher ocupa a cadeira de diretora do banco, e no alto escalão (diretores, gerentes e executivos), 7% são mulheres.

Quando se refere a esses aspectos, Chiavenato (2007) enfatiza que para ultrapassar as suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações. Em outras palavras, o relacionamento indivíduo e organização nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório.

Mais da metade dos entrevistados, ou seja 60% responderam que apesar dos sentimentos gerados com as novas medidas a partir do PDV, como: perda de confiança na gestão, falta de perspectiva de ascensão profissional e decepção de uma forma geral, o banco se tornou sim muito mais eficiente e competitivo enquanto empresa. 20% disseram não saber se o Banco tornou-se mais eficiente após o PDV e também um percentual de 20% disse que o Banco não se tornou mais eficiente após o PDV. E que este não precisaria ter acontecido.

GRAFICO 6 – RELAÇÃO ENTRE EFICIÊNCIA E PDV



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

De acordo com Garvin (2005), em se tratando de reengenharia deve-se pensar e trabalhar também sobre o clima organizacional, já que de alguma forma este clima será afetado diante dos acontecimentos ocorridos pela reengenharia, como: demissões, mudanças no processo de trabalho, mudanças físicas, trocas de postos de trabalho, entre outros, e que conseqüentemente afetará o desempenho das pessoas.

5.1.7 – Necessidade de implementação do PDV

As mudanças numa empresa de serviços bancários parecem ser bem diferentes das que acontecem na indústria de transformação, onde o homem é substituído por robôs e máquinas cada vez mais sofisticados e capazes de substituir a mão-de-obra humana. Neste caso o trabalhador acompanha a transformação do que era executado pela força de trabalho humano sendo substituído pelo uso da máquina.

A reestruturação tem como meta eliminar os excessos da corporação, eliminar negócios com desempenho insatisfatório – e aumentar a produtividade, o que em geral, resulta na redução do número de funcionários. Ela raramente origina melhorias fundamentais na empresa, as melhorias quase sempre são temporárias. Já a reengenharia visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa contribuam para a satisfação do cliente, para a redução do tempo de ciclo e para a qualidade total. Apesar dessa filosofia, a grande expectativa da alta gerência com a utilização da reengenharia é na verdade redução de custos através da eliminação de processos considerados indiretos (GARVIN, 2005 p. 72).

Nos bancos a rotina é repetida a cada dia durante todo o ano, sendo que o produto final não aparece. O trabalhador sabe que fez uma operação de crédito, de pagamento, de leasing, de cartão de crédito, mas a cada passo dessas operações não há algo palpável para ver como resultado final. A síntese do produto que é construído a cada dia de trabalho é o resultado da empresa: lucro ou prejuízo.

A inovação tecnológica e os métodos de gestão adotados no Banco do Brasil mostram o que pode causar essas ferramentas, quando aplicados sem discussão, negociação ou planejamento adequado.

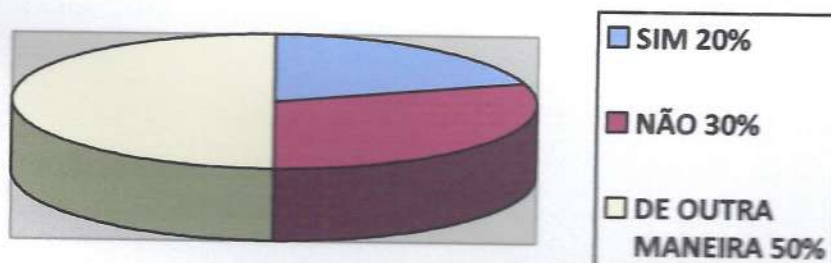
As medidas adotadas entre 1995 e 1998, além das demissões, geraram efeito colateral de desestruturar a comunidade de trabalhadores do Banco do Brasil. Os primeiros impactos já seriam sentidos durante a implantação do PDV e do PAQ. Na tentativa de minimizar o que viria a acontecer no início do PDV, a direção da empresa, sob orientação de consultoria, recomenda a seus administradores mecanismos e procedimentos capazes de minimizar a crise que se instalaria.

Mas, junto com as orientações de como proceder para diminuir os impactos nos funcionários não seguiu nem foi sugerida a contratação de psicólogo para cada uma das agências para acompanhar a implementação das demissões e as reações dos empregados. Antes mesmo das orientações aos administradores, no início das medidas cai à primeira

vítima: Ulisses Moreno Benigno, funcionário da agência Praça do Carmo, em Fortaleza CE, suicidou-se.

Do início da reestruturação aos dias atuais, foram realizados cinco concursos públicos e contratados 20 mil funcionários. Isso mostra que o número de trabalhadores demitidos foi maior do que revelava os números, se feita apenas a conta do número de funcionários em 1995 e o dos dias atuais. Revela também outro lado dessa política, pois os 20 mil novos funcionários foram contratados sem os benefícios dos empregados remanescentes da reestruturação, demonstrando também ter sido escopo da reestruturação a substituição da mão-de-obra e precarização do contrato de trabalho.

GRÁFICO 7- NECESSIDADE DO PDV



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

De acordo com as respostas, 50% dos entrevistados acham que foi necessária a implementação do PDV, pela estrutura pesada que o banco tinha, pela sua inércia à competitividade no mercado e pelo seu desempenho quase que totalmente na área social. Porém, deveria ter sido aplicado de outra maneira que evitasse a incerteza quanto ao futuro das pessoas. Dos entrevistados, 30% responderam que o PDV não precisaria ter acontecido, e 40% disseram que o Banco necessitava sim de uma reestruturação, mas que fosse feita de outra maneira. Levando-se em conta não só os fatores financeiros e materiais, mas principalmente o fator humano.

Por uma questão de sobrevivência, foi necessário restabelecer a confiança, reconhecer os talentos e preparar os profissionais para os novos desafios. Na gestão da novo presidente do

banco, foi lançado o 4º Fórum de gestão de pessoas cujo tema é: Responsabilidade Socioambiental- Uma gestão Compartilhada. Sua proposta foi além de conhecer melhor o público interno, por a mão na massa e começar a transformação cultural. Chamar todos os funcionários a contribuir com críticas e sugestões sobre a instituição, e trabalhar os tópicos abordados com maior incidência pelos funcionários: remuneração, ascensão profissional, qualidade de vida no trabalho e benefícios respectivamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

6.1 CONCLUSÕES

6.2 RECOMENDAÇÕES

Todo o trabalho realizado foi baseado no estudo da cultura organizacional o que permitiu o aprofundamento do conhecimento do tema aplicado na prática em uma empresa de grande porte.

Baseados no levantamento histórico dos acontecimentos ocorridos no período de 1994 a 2002 pode-se identificar os pontos fortes e os pontos fracos no processo de reengenharia cultural, por qual o banco passou analisando hoje se esses efeitos foram positivos e negativos.

Constatou-se, através dos levantamentos procedidos que: o ambiente de trabalho no BB é considerado amigável pela maioria dos seus funcionários e que o banco lhes dá total condição de desenvolver seus talentos e até financia o aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários, muitas vezes os horários são maleáveis para compatibilidade com os estudos. Na questão do relacionamento gerente-funcionário, estes tem livre acesso aos gerentes podendo expor suas opiniões.

Outro fator positivo presente na empresa é sobre a questão de atribuição de tarefas, pois se fez necessário neste ponto à avaliação de constantes rodízios, mas estes não foram identificados como uma forma de sobrecarregar os funcionários e, sim como uma maneira de tornar os funcionários mais dinâmicos e aptos a atuar em qualquer setor do banco.

Um foco de problema ressaltado pelos funcionários é a questão salarial, já que consideram em determinados períodos seu salário defasado com relação a categoria privada. Constatou-se também a necessidade do aumento do número de funcionários presentes na agência.

O ponto de maior destaque deste estudo encontra-se o programa que reformulou toda a cultura organizacional do Banco do Brasil, que é o PDV (Programa de desligamento Voluntário). Apesar de ter causados acontecimentos inesperados e sentimentos de incerteza, hoje a maioria dos funcionários acredita que se o banco não tivesse passado por esta reformulação, ele não existiria mais. Já que foi de suma importância a reformulação de sua estrutura pesada e estática para se ter uma boa atuação no mercado. Foi a partir dessa reformulação que o banco tornou-se competitivo e eficiente podendo ser reconhecido hoje como o maior conglomerado financeiro da América Latina.

Através da visualização da empresa dada pelo presente estudo, foram formuladas algumas sugestões que podem agregar valor a organização, tais como: Criar um programa de acompanhamento salarial com relação a categoria privada; Acrescentar no seu programa de avaliação de desempenho critérios mais técnicos. Que dependam das habilidades profissionais de cada funcionário; Dá maior importância às reivindicações dos funcionários.

Essas ações tornam-se necessárias para que futuramente, com a mudança constante do mercado, as ações negativas que ocorreram não voltem a impactar com tanta força a organização e seus funcionários.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**. Rio de Janeiro, 2003.

ANSOFF, H.Igor. **Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 2003.

BRASIL.Banco do Brasil. Disponível em:
<http://www.bb.com.br/portalbb/home23,116,116,1,1,1,1.bb> acesso em 22/10/09.

BOLETIM DIEESES ANO XVIII, Março 2008 n 212.

CHIAVENATO, Idalberto; Matos, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**.2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

GARVIN, D. A. **O peso das Dimensões da Qualidade na Competição**. Harvard Business Review, USA, nov./dec. 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed.São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROS, Cristian. **Marketing: gerenciamento e services: a competição por services na hora da verdade** – Rio de Janeiro: Campos, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Maria, Eva. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Carlos Alberto Nogueira de. **Administração pública: teoria e mais de 400 questões/** Carlos Alberto Nogueira de lima. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 2003.

PETERS, T.; WATERMAN, Jr. **Vencendo a crise**. New York: Harper & Row, 2000.

PORTER, Michael E. **A Vantagem da Estratégia Competitiva**. New York: Mac Graw. Hill 2007.

MORGAN, Gareth; **As Imagens da Organização**. Atlas, São Paulo: 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração/** Sylvia Constant Vergara 9.ed.São Paulo:Atlas, 2009.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron, 2008.

ANEXO

ANEXO

4. A POLÍTICA SALARIAL DO RANCHO E

(ADEQUADA E INADEQUADA) (ANO 1971)

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Este questionário visa avaliar os impactos causados pelo processo de reengenharia cultural ocorrido no Banco do Brasil no período de 1994 à 2002. E seus reflexos no banco nos dias hodiernos.

QUESTIONÁRIO
1- COM RELAÇÃO AO SEU ATUAL AMBIENTE DE TRABALHO NO BB ELE É? () SATISFATÓRIO () INSATISFATÓRIO () INDIFERENTE
2- VOCÊ CONSIDERA SEU SALÁRIO JUSTO PARA SEU DESEMPENHO? () SIM () NÃO () NÃO SEI
3- VOCE CONSIDERA O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS PRESENTE NA AGÊNCIA SUFICIENTE PARA O DESEMPENHO DO TRABALHO? () SIM () NÃO () NÃO SEI
4- A POLÍTICA SALARIAL DO BANCO É: () ADEQUADA () INADEQUADA () NÃO SEI
5- O BANCO LHE ATRIBUI RESPONSABILIDADES EXCESSIVAS? () SIM () NÃO () NÃO SEI
6- APÓS O PDV O BANCO SE TORNOU MAIS EFICIENTE? () SIM () NÃO () NÃO SEI
7- VOCÊ ACHA QUE ERA NECESSÁRIO A IMPLEMENTAÇÃO DO PDV? () SIM () NÃO () NÃO SEI