

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

KALINA LÍGENA LIRA DE MIRANDA RIBEIRO

**MUDANÇAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL
NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE BANCO ESTADUAL
PARA BANCO PRIVADO**

JOÃO PESSOA-PB

2008

KALINA LÍGENA LIRA DE MIRANDA RIBEIRO

**MUDANÇAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL
NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE BANCO ESTADUAL
PARA BANCO PRIVADO**



Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Célia Cristina Zago

JOÃO PESSOA-PB

2008

KALINA LÍGENA LIRA DE MIRANDA RIBEIRO

**MUDANÇAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL
NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE BANCO ESTADUAL
PARA BANCO PRIVADO**

Dissertação aprovada em: ____ de _____ de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Célia Cristina Zago
Orientadora - UFPB

Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva
Examinador - UFPB

Prof. Dr. José Ricardo Costa Mendonça
Examinador - UFPE

Dedico este trabalho, a Deus, e a tudo que Ele representa em minha vida.

Aos meus pais, Edilberto e Laurisete pelo incentivo constante nos meus estudos.

Aos meus irmãos, Luciano e Leonardo, por existirem em minha vida.

Ao meu namorado, Glauberto Jr., companheiro incansável, pelo incessante apoio, ajuda e otimismo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor Deus, que me fortalece e me guia em todos os momentos.

A minha grande família, meu porto seguro, em especial a minha Avô Rita Miranda, exemplo de amor, superação e união em todos os momentos.

Aos meus pais, Edilberto e Laurisete, pelo amor incondicional, pelo exemplo de decência e sabedoria. Principalmente a minha amada mãezinha, por sua incansável dedicação aos filhos.

Aos meus irmãos, Luciano e Leonardo, pessoas essenciais em minha vida.

Ao meu amado namorado Glauberto Jr., por todo apoio, paciência, ajuda e inesgotável amor dedicado durante esse momento tão especial.

A minha tão admirável orientadora Dra. Célia Cristina Zago, pelos ensinamentos, disponibilidade e competente orientação dedicada.

A minha querida amiga e Professora Regina Toscano, por ter me incentivado desde o início da graduação, guiando-me para mundo da ciência.

A professora Dra. Maria Auxiliadora Sá Diniz, por ter me estimulado a entrar no mestrado e por todo carinho para comigo.

Aos meus colegas Fernanda Aguiar, Fátima Telino, João Henrique, Karenina Praxedes, e os demais colegas da turma de 2006 que são exemplos de amizade e companheirismo, e pelas experiências compartilhadas.

A secretária do PPGA Helena, pela gentileza, paciência e dedicação, tentando resolver sempre da melhor forma os problemas dos discentes.

Á todos que direta e indiretamente contribuíram para realização desse estudo.

1 RIBEIRO, Kalina Lígena Lira de Miranda. **Mudanças sobre a Cultura Organizacional no processo de transição de Banco Estadual para Banco Privado**. 2008. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as principais mudanças que ocorrem na cultura organizacional de um Banco Estadual que passou por um processo de privatização, e hoje faz parte de um grupo bancário privado, com a perspectiva da cultura organizacional fundamentado no Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional - MARCO. O modelo Marco traz a cultura como uma construção social do corpo coletivo, que reflete a auto-imagem de uma organização. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de enfoque exploratório descritivo e abordagem puramente qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores que trabalharam no Banco Estatal e hoje estão alocados nas agências do Banco Privado. Para coleta dos dados utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas. A técnica empregada para interpretação dos dados foi a análise de conteúdo de Bardin (1977). Os resultados das entrevistas realizadas mostraram que a cultura organizacional apresentou mudanças bem significativas em todas as dimensões estudadas. No processo de transição, os colaboradores vivenciaram novas práticas administrativas que forçaram uma mudança de conduta no dia a dia organizacional, resultando numa renovação cultural. Um dos principais aspectos desencadeadores de todo processo comportamental ocorreu na dimensão necessidades com a mudança de perspectiva que anteriormente os colaboradores tinham sua estabilidade funcional e atualmente lutam pela sua permanência na organização impulsionando as principais mudanças nas demais dimensões. Na dimensão valores, os colaboradores tiveram que desconfirmar ou substituir os valores existentes no Banco Estadual e assumir os novos valores do Banco Privado. No que se refere à dimensão conhecimentos, os colaboradores são incentivados pela organização a ter uma formação profissional e buscam tanto conhecimentos gerais quanto específicos pois consideram que sua função atual requer uma gama maior de conhecimentos. Por fim na dimensão habilidades, constatou-se que ao estimular a formação profissional de seus colaboradores, a empresa está aumentando o nível intelectual de cada um, com isso aprimora cada vez suas habilidades técnicas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Privatização no setor bancário, Organizações públicas e privadas.

2 RIBEIRO, Kalina Lígena Lira de Miranda. **Mudanças sobre a Cultura Organizacional no processo de transição de Banco Estadual para Banco Privado**. 2008. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

ABSTRACT

The present work has as objective to analyze the main changes that occur in the organizational culture of a State Bank that passed for a privatization process, and today are part of a private banking group, with the perspective of the organizational culture based on the Model of Architecture of the Organizational Culture - LANDMARK. The model Landmark brings the culture as a social construction of the collective body, that reflects the auto-image of an organization. The research is characterized as a study of case of descriptive exploratory approach and purely qualitative boarding. The citizens of the research had been the collaborators who had worked in the State Bank and today are placed in the agencies of the Private bank. For collection of the data it was used of half-structuralized interviews. The technique used for interpretation of the data was the analysis of content of Bardin (1977). The results of the carried through interviews had shown that the organizational culture presented well significant changes in all the studied dimensions. In the transition process, the collaborators had lived deeply new practical administrative who had forced a change of behavior in the day the organizational day, resulting in a cultural renewal. One of the main aspects desencadeadores of all mannering process occurred in the dimension necessities with the perspective change that previously the collaborators had its functional stability and currently the main changes in the too much dimensions fight for its permanence in the organization stimulating. In the dimension values, the collaborators had had that to disconfirmed or to substitute the existing values in the State Bank and to assume the new values of the Private bank. As for the dimension knowledge, the collaborators are stimulated by the organization to have a professional formation and search as many common knowledge's how much specific therefore they consider that its current function requires a bigger gamma of knowledge. Finally in the dimension abilities, it was evidenced that when stimulating the professional formation of its collaborators, the company is increasing the intellectual level of each one, with this improves each time its abilities techniques.

Words-key: Public and private Organizational culture, Privatization in the banking sector, Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cultura e comportamento.....	33
Figura 2: A composição da cultura através das dimensões do comportamento..	34
Figura 3: Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional.....	35
Figura 4: A Dinâmica do conceito de necessidades.....	36
Figura 5: Modelo Analítico da Pesquisa.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensão e categorias da pesquisa.....	47
Quadro 2: Bancos Estaduais Privatizados.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Universo total da pesquisa.....	45
Tabela 2: Universo considerado.....	45

LISTA DE SIGLAS

BANERJ -	Banco do Estado do Rio de Janeiro
BRADESCO -	Banco Brasileiro de Desconto
CMN -	Conselho Monetário Nacional
CNB -	Confederação Nacional dos Bancários
CUT -	Central Única dos Trabalhadores
FHC -	Fernando Henrique Cardoso
FMI -	Fundo Monetário Internacioonal
MARCO -	Modelo de Arquitetura Organizacional
OPEP -	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PDI -	Programa de Desligamento Incentivado
PDV -	Plano de Demissão Voluntária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	16
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.1 O Estudo da Cultura.....	21
2.1.2 Cultura Organizacional: definições e conceitos.....	24
2.1.3 O Reflexo das Mudanças no Comportamento e na Cultura Organizacional.....	27
2.1.4 Características Culturais de Organizações Públicas e Privadas.....	29
2.2 MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
2.2.1 Dimensões do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.....	35
2.2.1.1 Dimensão necessidades.....	35
2.2.1.2 Dimensão valores.....	37
2.2.1.3 Dimensão conhecimentos.....	38
2.2.1.4 Dimensão habilidades.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO.....	43
3.4 UNIDADES DE ANÁLISE DA PESQUISA.....	44
3.5 DIMENSÕES E CATEGORIAS DA PESQUISA.....	46
3.6 ESTRATÉGIA E INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	48
3.7 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS – ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	49
3.7.1 Fase da Pré-análise.....	50

3.7.2 Fase de Exploração do Material.....	51
3.7.3 Fase de Tratamento e a Interpretação dos Dados.....	52
3.8 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	53
3.9 MODELO ANALÍTICO DA PESQUISA.....	54
 4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	 56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	56
4.1.1 A privatização dos Bancos Estatais no Brasil.....	56
4.1.2 História da Organização Pesquisada.....	57
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
4.2.1 Resultado – Dimensão Necessidades Organizacionais.....	59
4.2.1.1 Análise da Categoria Necessidades Organizacionais.....	59
4.2.2 Resultado – Dimensão Valores Organizacionais.....	69
4.2.2.1 Análise da categoria valores organizacionais.....	69
4.2.3 Resultado – Dimensão Conhecimentos Organizacionais.....	74
4.2.3.1 Análise da categoria conhecimentos organizacionais.....	74
4.2.4 Resultado – Dimensão Habilidades Organizacionais.....	78
4.2.4.1 Análise da categoria habilidades organizacionais.....	78
4.2.5 Análises das Dimensões através do MARCO.....	81
 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	 84
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES.....	95

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial, observa-se a ocorrência de várias transformações radicais no ambiente e nas organizações, delineadas por diversos fatores políticos, econômicos, sociais que se intensificaram pelo processo de globalização, principalmente nas duas últimas décadas.

Esse processo de transformações, seja de ordem política, econômica ou social, incide de maneira altamente diversificada, resultando em desdobramentos e conseqüências que atingem as pessoas, as organizações e a sociedade.

Para as organizações, de acordo com Carvalho e Ronchi (2005, p. 05) “os momentos de transformações constituem uma oportunidade para a reorganização”, buscando meios e formas que acarretam modificações de estruturas, padrões, comportamentos e valores, já que essas transformações afetam toda estrutura organizacional.

Segundo Freitas (2007, p. 65) o atual cenário demonstra uma forte flexibilidade ocorrida pelos novos arranjos organizacionais, as incorporações tecnológicas - particularmente relacionadas ao uso da Internet, as privatizações e a redução dos custos são alguns dos vetores da elevação de competitividade em todo o mundo e em praticamente todos os setores de atividade econômica mais globalizada.

Nesse contexto, encontra-se o setor público que passou por importantes transformações advindas da privatização de suas empresas e de alguns importantes setores administrativos, pelos poderes públicos.

A privatização é entendida nesta dissertação como a transferência total, ou parcial dos direitos de propriedade de uma empresa pública para o setor privado (PLANE, 1994), como foi o caso dos Bancos Estaduais, que foram vendidos para iniciativa privada na forma de leilão de privatização, levando-os provavelmente, a uma renovação cultural o que significa vivenciar novas práticas organizacionais.

Em nosso país, além dos Bancos Estaduais, outros importantes setores também passaram por processos de privatização como o setor das telecomunicações, setor siderúrgico e de energia elétrica.

Nesse processo, inevitavelmente houve ganhos, principalmente para as empresas estrangeiras, pois as privatizações tornaram-se notadamente uma

importante alternativa de investimentos, sendo adquiridas por elas diversas empresas nacionais. O que não foi diferente com os Bancos Estaduais, que foram vendidos em sua maioria para empresas estrangeiras, sendo que muitas delas já atuavam no Brasil.

Esses Bancos Estaduais surgiram, inicialmente, para atuar privilegiando o financiamento local no fomento ao crescimento econômico e geração de renda e emprego (CNB/CUT, 2005) e, com isso, seriam os estimuladores do desenvolvimento dos respectivos Estados.

Entretanto, segundo Franco (2000) o governo federal iniciou o programa de desestatização dos Bancos, com o argumento de que essas instituições geravam prejuízos aos cofres públicos ultrapassando os 100 bilhões de reais. Como também, pela má gestão de viés político, não pautada por regras de avaliação de risco de empréstimos de mercado (AZEVEDO, 2007).

Outros autores como Carneiro e Ávila (2007) afirmam, porém, que a privatização ocorreu devido aos sucessivos anos de crises como nos anos 70, a acumulação da dívida nos anos 80, e como não havia recursos para sanar essas dívidas, o Governo Brasileiro realizou várias negociações com o FMI, obtendo empréstimos para garantir os vultosos pagamentos aos credores e, em contrapartida, assumiu a exigência de se promover a privatização do patrimônio nacional. Com isso, empresas estatais estratégicas e lucrativas passam para mãos privadas estrangeiras a preços irrisórios.

E assim, inúmeras privatizações aconteceram, como foi o caso do Banco do Estado de São Paulo – Banespa vendido ao Santander, o Banco do Estado do Rio de Janeiro – BANERJ vendido ao Itaú, entre outros, que foram entregues à iniciativa privada, aumentando a existência do capital estrangeiro em nosso país.

Inevitavelmente, com a privatização dessas empresas, mudanças intensas impactam fortemente na forma de gestão que afetam os processos internos de tomada de decisão e o modo com que os trabalhadores percebem as dinâmicas internas na empresa. E com isso, possivelmente, a cultura organizacional deve ter sido afetada, já que costumes e comportamentos são formas de expressões culturais que são diretamente atingidas com as mudanças de gestão e das estruturas organizacionais (BRANDÃO JUNIOR, 2006).

Desta forma, destaca-se como relevante entender a organização privatizada, admitindo-as como sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e

apoiados pelos seus membros, que diante esses processos de intensa transformação, não se pode deixar de conhecer a cultura da empresa, pois além do seu poder estratégico já que a mesma determina a conduta das pessoas na organização (SVEIBY, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FLEURY; FLEURY, 1996; MORGAN, 1996; SCHEIN, 1985), a cultura também contribui para compreensão dos contextos organizacionais, surgindo como elemento-chave do processo de gestão das organizações.

Estudar a cultura organizacional é imprescindível porque ela é a principal fonte de identidade organizacional e representa um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos (SCHEIN, 2001, p. 29). Dessa forma, a cultura pode ser encarada como uma força que move e configura as práticas organizacionais e mobiliza seus membros para agir em determinadas direções.

Pela importância atribuída, muitas vezes a cultura organizacional aparece como a solução de alguns problemas de desintegração das organizações, enfatizando as idéias comuns, forma de pensar, valores, padrões, maneiras de trabalhar (FREITAS, 1991).

Com as mudanças, principalmente as advindas de uma privatização, a organização é afetada e enfrenta o desafio não só de identificar e compreender os padrões culturais, mas também de agir sobre os sistemas de comunicação, de relações sociais e poder, que estão profundamente imbricados com a cultura da organização (FLEURY, 1996).

Dessa forma, esta dissertação tem como proposta estudar quais mudanças culturais ocorrem quando acontece um processo de mudança, como é o caso da privatização das empresas estatais. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma instituição bancária que passou pelo processo de privatização, analisando a cultura organizacional antes e após o processo de mudança, utilizando como base o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO, desenvolvido por Zago (2000). Por questão de ética e no intuito de resguardar a confidencialidade dos bancos analisados, buscou-se ocultar suas identidades, tratando-as apenas por Banco Privado e Banco Estadual durante todo o trabalho.

Este trabalho foi organizado em cinco capítulos e se apresenta da seguinte forma:

Primeiramente, enfocam-se os objetivos gerais e específicos que encaminharão todo o processo para obtenção dos resultados do objeto de estudo em questão.

No **segundo capítulo**, encontra-se a fundamentação teórica que foi dividida em três tópicos. O primeiro tópico inicia tratando das questões de natureza conceitual sobre a cultura organizacional e sua importância, como também, o efeito das mudanças no comportamento e na cultura organizacional. Em seguida, caracterizam-se as organizações públicas e privadas nos seus aspectos culturais. O segundo tópico apresenta o Modelo de Arquitetura Organizacional e suas dimensões necessidades, valores, conhecimentos e habilidades que serviram de espinha dorsal da pesquisa em questão. O terceiro tópico traz uma análise do setor financeiro e a privatização no Brasil, como também descreve sobre os aspectos históricos da organização em estudo.

No **terceiro capítulo**, será apresentado o método a ser utilizado no decorrer dos estudos, os instrumentos e procedimentos da pesquisa quais sejam, a unidade de análise, demonstrando os sujeitos que participam da pesquisa, as estratégias de tratamento dos dados, no caso a análise de conteúdo.

No **quarto capítulo**, é feita a análise dos dados e interpretação dos resultados. Em seguida, no **quinto capítulo**, será mostrada a conclusão do estudo e algumas recomendações.

E finalizando, as referências bibliográficas, que serviram como base para a construção do estudo.

Almeja-se que este trabalho possa trazer uma profunda contribuição para o entendimento dos principais efeitos das mudanças na cultura de uma organização que foi privatizada.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO

Na década de 1980, a cultura organizacional tem sido um tema central em diversos encontros na área de estudos das organizações. O debate e a pesquisa

sobre as questões da cultura organizacional, ainda se mostram uma constante na maior parte das atividades profissionais. Na base deste interesse, dá-se a tomada de consciência por parte de teóricos da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato da cultura constituir fator de diferenciação das empresas bem sucedidas (SANTOS, 1998).

A cultura é vital para o desenvolvimento organizacional, entendendo-se que as pessoas se relacionam e se orientam na organização em decorrência da percepção da cultura dominante (SCHEIN, 1992). Essa percepção dos membros torna-se essencial ao investigar a cultura e seus principais aspectos em ambiente turbulentos.

Nesse tipo de ambientes complexos nos quais as organizações inevitavelmente estão inseridas, marcado por avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade, essas mudanças e seus impactos no indivíduo, na organização e, por consequência, na estrutura da cultura organizacional. Os mesmos devem ser estudados com a perspectiva de contribuir para uma reflexão sobre as estratégias adotadas na estruturação de processos de mudança.

Estudar as mudanças culturais advindas de um processo de mudança, no caso a de uma privatização se torna interessante, pois esse universo possibilitaria o conhecimento dos principais efeitos provocados por essas mudanças na organização, no comportamento dos indivíduos e, por fim, na cultura. Assim sendo, compreender as mudanças ocorridas na cultura será de grande valia para a compreensão de fenômenos que ocorram no ambiente organizacional, bem como os elementos que sofreram alterações nesse processo de transição de empresa do setor público para o privado.

A escolha da empresa do setor bancário para a aplicação da pesquisa se deu em decorrência do momento de transformação que o mesmo atravessou. É um Banco que tem enfrentado as incertezas advindas de mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais, e da abertura do mercado por meio da privatização.

No Brasil, de acordo com Gutiérrez (2006), há duas formas de enxergar os motivos da privatização dos bancos estaduais, a denominada “visão oficial” e a “visão desenvolvimentista”. Em resumo como explica Gutiérrez (2006, p. 92), a “visão desenvolvimentista” ressalva a importância dos bancos estaduais para o

desenvolvimento regional, e que a crise que essas instituições atravessaram. Tratou-se de um evento historicamente determinado, e que, com as devidas alterações no cenário econômico e as novas condições jurídico-institucional, essas empresas voltariam a desempenhar um papel importante para o desenvolvimento econômico de seus estados.

Por outro lado, ainda segundo Gutiérrez (2006, p. 57) a “visão oficial” que orientou a ação do governo Fernando Henrique (FHC) na busca da consolidação do Plano Real, estruturou as críticas aos bancos estaduais em quatro pontos que são: a fonte de desequilíbrio macroeconômico, interferência política, indefinição de objetivos e problemas de ineficiência de gestão. Essa visão explica a crise dos bancos estaduais, a partir, da incapacidade gerencial de seus gestores somada as alterações econômicas no cenário nacional e internacional, levando a uma brusca mudança nas fontes de financiamento do estado brasileiro, em particular, dos governos estaduais. Em consequência, os bancos passam por um longo período de desequilíbrios financeiros, sendo essa a justificativa para a privatização.

Desta forma, com a privatização dos bancos estaduais abriu-se espaço para que o capital financeiro estrangeiro ampliasse sua participação no total dos ativos do sistema financeiro nacional por meio da participação nos processos de privatização.

Foi o que ocorreu com diversos bancos estaduais, a exemplo de um Banco Estadual situado no Nordeste que passou pelo processo de privatização em agosto de 1999. No dia 8 de novembro de 2001, o Banco integrou um grupo estrangeiro holandês. No mês de abril de 2002, a bandeira do grupo holandês é posta em substituição a do Banco Estadual. Na ocasião restavam apenas 239 colaboradores atuando em 8 agências (SINDICATO DOS BANCÁRIOS, 2007).

Num processo como este onde uma organização pública passa para o setor privado exige da organização uma grande flexibilidade para adaptação a essas profundas transformações, necessitando, assim, de colaboradores que respondam mais rapidamente a essas exigências, desenvolvendo cada vez mais suas habilidades, seus conhecimentos e suas atitudes. Desse modo, essa organização vivencia mudanças diversas para se adaptar às novas exigências ditadas por esse processo.

O que se pretende com esse estudo é conhecer as principais mudanças culturais em uma empresa que era estadual – onde prevalecia a decisão política como fator determinante na escolha dos objetivos a serem alcançados, sem levar

em conta muitas vezes o mercado, os consumidores, bem como os colaboradores – e agora se torna uma empresa privada, exigindo uma estrutura mais dinâmica e participativa.

Além disso, com a remodelação do Estado e a entrega de suas empresas ao setor privado, deve-se indagar a influência da privatização na cultura dessas empresas, especificamente, na organização em estudo que contará com um melhor diagnóstico da realidade cultural existente, contribuindo para formulação de melhores estratégias para melhoria organizacional.

Realmente, com o processo de privatização há a necessidade de se desenvolver uma nova ótica de inovação, que assegure condição de grande competitividade no novo cenário que se delineia.

Dessa forma, pretende-se desenvolver este estudo para responder a seguinte questão: **Quais as principais mudanças que ocorrem na cultura organizacional de uma instituição bancária que passou por um processo de privatização?**

A pesquisa permitirá conhecer o assunto no aspecto teórico mediante o estudo da literatura e, fundamentadamente, confrontá-lo na prática através de um estudo de caso realizado em um Banco que passou por um processo de privatização, utilizando-se de um modelo que indicará mudanças nos principais aspectos da cultura.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Sendo assim, esse estudo se propõe a responder as seguintes sub-questões de pesquisa:

- Como era a organização antes do processo de mudança?
- Quais os principais aspectos referentes a cultura que sofreram mudanças? (valores, conhecimentos, necessidades e habilidades).

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder a essas indagações o presente estudo buscou alcançar os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as principais mudanças que ocorrem na cultura organizacional de uma instituição bancária que passou por um processo de privatização.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Conhecer a cultura organizacional da empresa pesquisada antes do processo de privatização, segundo as dimensões necessidades, valores e conhecimentos, habilidades.
2. Conhecer a cultura organizacional vigente na organização privatizada, segundo as mesmas dimensões.
3. Comparar os dados obtidos, apontando as principais mudanças culturais ocorridas na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 O Estudo da Cultura

O conceito de cultura organizacional não é universal e tampouco inequívoco (FREITAS, 2007). Não existe uma unicidade conceitual de sua definição sendo atribuído diversos sentidos a depender da interpretação realizada, como reforça Freitas (2007) colocando que a opção por uma base conceitual implicará a escolha de diferentes objetos de estudo, métodos e instrumentos de pesquisa e análise.

Na literatura, com base em Zago (2000), várias definições de cultura organizacional são encontradas, abordando uma gama ampla de elementos constitutivos de uma cultura, como as crenças, valores, atitudes, pressupostos, símbolos, artefatos, aprendizagem, conhecimentos e normas sendo manifestados e compartilhados pelos seus membros dentro da organização (FREITAS, 1991; SCHEIN, 1992; MOTTA, 1997; FLEURY; FLEURY, 1997; ALVES, 1997; SVEIBY, 1998, *apud* ZAGO, 2000).

De acordo com Morgan (1996) a palavra cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. O autor comenta que o conceito de cultura não traz em si a postura de avaliação, sendo utilizado genericamente, pois “diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida” (MORGAN, 1996, p. 116).

Segundo Melo (2001) os estudos sobre a cultura em organizações não são recentes, apesar de seu desenvolvimento ter acontecido no final dos anos 70. O seu momento de maior popularidade deu-se na década de 80 com as publicações de trabalhos científicos relacionados com o tema, de diversos autores tais como: Pettigrew (1979), Pascale and Athos (1981), Ouchi (1981), Deal and Kennedy (1982), Peters and Waterman (1982), Schein (1985), Sathe (1985), e outros, em importantes revistas e jornais acadêmicos.

Entretanto, o despertar dos autores para a importância em estudar a cultura ocorreu pelo crescente desempenho tecnológico e econômico do Japão, atribuído à

sua formação cultural, como também a mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise de petróleo da OPEP em 1973 (HOFSTEDE, 1986; FREITAS 1991; MORGAN, 1996).

Morgan (1996) complementa atribuindo também a esse interesse a crescente internacionalização de grandes corporações, procurando assim, respostas práticas aos problemas de relacionamento entre a cultura e a vida organizacional (FREITAS, 1991; FLEURY; FLEURY, 1997).

Ainda, os estudos culturais atravessaram os anos de 1990, com destaque na mudança cultural diante das reestruturações que sacudiram a década e consideraram o passado obsoleto, bem como as idéias que sustentavam o modelo de gestão em vigor, tanto nas empresas privadas como nas novas organizações, derivadas dos processos de privatização ocorridos no período em todo mundo (FREITAS, p. 9, 2007).

A maioria dos autores, que se interessam pelo tema, elabora um conceito de cultura e a reporta para o âmbito das organizações. Alguns autores como Motta (1991), Morgan (1996), Freitas (1999) entre outros, citados por Freitas (2007) consideram a cultura como uma **metáfora**, ou seja, enxergam a cultura como algo que a organização é, e tendem também a explorar os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção vínculo e imagem. Nesse grupo dos autores que consideram a cultura uma metáfora de acordo com Freitas (2007), encontra-se os estudos mais críticos.

Também segundo Freitas (2007, p. 12), há aqueles que tratam a cultura como uma **variável**, considerando a cultura como algo que a organização tem, podendo ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos.

Esse tipo de abordagem funcionalista é a mais difundida, e busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais, e ainda segundo Freitas (2007), é nessa abordagem que são encontrados grandes contribuições sobre análise de *performance*, *design*, e mudança organizacionais.

Freitas (1991 *apud* CARVALHO; ROCHI, 2005, p. 11), além disso, destaca que a cultura organizacional tem bases conceituais na antropologia, como: antropologia cognitiva (conhecimentos compartilhados); antropologia simbólica

(significados compartilhados); e antropologia estrutural (manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes).

Observa-se na literatura que muitos pesquisadores têm levado o conceito de cultura para outras áreas, como a economia, a ciência política, a sociologia, a psicologia e a administração (CARVALHO; ROCHI, 2005, p. 10).

A sociologia, de acordo com Rosa (2002), contribuiu para o entendimento das causas e conseqüências da cultura organizacional. A autora explica que a aproximação com essa ciência acontece, principalmente, quando são aplicados instrumentos e técnicas desta ciência social.

Já a psicologia social, ainda segundo Rosa (2002), colaborou no aspecto da criação e manipulação de símbolos, oferecendo um ambiente natural para analisar a cultura organizacional, enquanto a economia enxerga a cultura organizacional como uma ferramenta que pode ser utilizada para obtenção de lucro e o êxito financeiro.

A cultura organizacional, como se percebe, pode ser analisada sob vários enfoques. Os pesquisadores que têm como objeto de estudo a cultura dedicam-se a uma tarefa árdua de observar que os resultados das pesquisas apontam para uma dimensão ampla de conceitos e formas de entender a cultura organizacional (CARVALHO; ROCHI, 2005, p. 19).

De acordo com Carvalho e Rochi (2005) pesquisar a cultura organizacional, seus elementos, sua origem, seus mecanismos de evolução e transformação e a interferência desta no funcionamento da organização é procurar descobrir a verdadeira cultura de uma organização e com isso saber fazer uso da mesma, pois a cultura organizacional causa impactos na eficácia e contribui para a obtenção de vantagem competitiva.

Desta forma, observa-se a total relevância do tema cultura organizacional que impulsionou diversos estudiosos a investigar esse universo trazendo um melhor entendimento sobre essa força subjacente que rege as organizações, com isso descreve-se abaixo, alguns dos principais conceitos e definições sobre o tema.

2.1.2 Cultura Organizacional: definições e conceitos

A cultura organizacional como já foi mencionado, tem sido foco de estudos por muito tempo, sendo assim, é de suma importância abordar os principais conceitos pertinentes a este tema, para melhor discernimento do presente trabalho.

Um dos conceitos mais citados na literatura é o de Schein, que Freitas (1991) nomeia como “um dos conceitos mais ricos” quando afirma que:

A cultura é formada pelo conjunto de **pressupostos básicos** que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao **aprender** como **lidar com os problemas** de adaptação externa e **integração interna**, e que funcionou bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, **pensar e sentir**, em relação a estes problemas (SCHEIN, 1985 *apud* FREITAS, 1991, p. 7, grifo nosso).

Nessa definição, Schein preocupa-se em ir além de comportamentos observáveis, colocando a existência de pressupostos que são inconscientes e que retratam o sentir e o pensar de determinado grupo. A cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas (MORAES; GONÇALVES, 2004).

Quando os membros da organização resolvem os problemas coletivamente, acabam criando uma visão de mundo, de si e da organização. Com isso, a cultura vai se moldando a partir desses problemas, questionamentos e demandas que a organização enfrenta, obtendo-se respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros (SOUZA, 1997, p.09).

Em outras palavras, Marras (2000, p. 290) explica a definição de Schein mostrando que “a cultura se constitui através do consenso dos membros”. O grupo em seu dia-a-dia organizacional procura por respostas e, acha soluções para seus problemas, ele passa a adotá-las, como também difundi-las para todos como o “padrão” e, com a repetição desse ciclo, forma-se o conjunto de valores e crenças que o autor chama de cultura organizacional.

Fleury (1992) corrobora com a definição de Schein e relaciona a cultura organizacional à construção da identidade da organização quando diz que:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em **elementos simbólicos**, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a **identidade organizacional**, tanto agem como elemento de **comunicação e consenso**, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1992, p. 22, grifo nosso).

Diante da definição percebe-se que a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso entre os membros. A autora explica que estudar e compreender as formas de interação, as relações dentro das organizações e suas expressões são aspectos essenciais para a discussão de como acontece o processo de desenvolvimento e formação da cultura (CARVALHO; RONCHI, 2005).

Deste modo, Srour (1998) apóia um traço da definição acima quando enfatiza que a cultura é fator construtor da identidade organizacional, ou seja, o processo de investigação da cultura de uma organização identifica aspectos formadores da identidade organizacional. O autor afirma em sua definição que "a cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades" (SROUR, 1998, p.174).

Verifica-se assim, que a cultura caracteriza-se por ser a solidificação da identidade organizacional, pois proporciona as bases para a construção das identidades. O conjunto de símbolos, os ritos, mitos, as histórias e visões de mundo são elementos para a edificação e modelação de identidades. Ainda segundo a definição do autor, destaca-se a existência da socialização ou endoculturação, no qual os agentes sociais assimilam os códigos coletivos e os internalizam, aprendendo suas formas de comportamento, tornando produtos do meio sócio-cultural do qual participam, conformam-se aos modelos culturais submetendo-se a um processo de integração ou de adaptação social (ROSA, 2002).

De acordo com Alves (1997, p. 3) cultura é "um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano".

Ao referir-se aos padrões de comportamento que são disseminados coletivamente evidencia-se a composição de um grupo. Marras (2000, p. 290) destaca que não há grupos de trabalho sem cultura ou sem um mínimo resquício dela (seria apenas um agregado de indivíduos e não um grupo).

Verifica-se com isso, que o processo de formação da cultura organizacional é semelhante à formação de grupos, pois à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, de sua linguagem e de sua cultura.

De acordo com Carvalho e Rochi (2005) uma cultura bem delineada influencia de maneira consistente o comportamento dos seus indivíduos, fortalecendo-os e orientando-os na maneira de agir.

No mesmo sentido Rivera (1994, p. 38) preleciona que a cultura representa o que é possível ser feito e o que não é possível no interior da organização ao anunciar que: "cultura organizacional é um conjunto de valores implícitos que ajudam as pessoas na organização a entender quais as ações são consideradas aceitáveis e quais são consideradas inaceitáveis".

Dentro da análise dos conceitos de cultura e observando a organização e seus aspectos norteadores, observa-se a complementaridade entre a cultura e o comportamento, destacando-se o conceito de Zago (2000) que mostra a intensidade da definição de cultura enfatizando a importância da coletividade e evidencia que a cultura é mais que a simples soma dos comportamentos individuais, é algo além, que resulta em uma identidade coletiva e, ao mesmo tempo, caracteriza o modo de agir de cada indivíduo como componente de um grupo ou comunidade.

Por fim, Schein (2001) corrobora com essa idéia dizendo que a cultura representa o aprendizado acumulado dos indivíduos, dos grupos, por isso as suas partes importantes são essencialmente invisíveis, podendo ser vistas, no entanto, como modelos mentais compartilhados, onde os membros da organização os adotam e os admitem como corretos. "Uma cultura é boa ou correta em função do grau com que as certezas tácitas compartilhadas criam o tipo de estratégia e organização que funcionam no ambiente da empresa" (SCHEIN, 2001, p. 39). Para o autor, a cultura é um sistema de significados que mostra a importância de se prestar atenção nos modos de agir e o que se deve valorizar.

A definição de Zago (2000, 2005) apresenta essa relação, destacando que os modelos mentais se consolidam através das experiências e convivências dos

membros de um grupo social em seu âmbito específico, e que dão configuração para a sua interpretação e representação de identidade, e é expressa pelas atitudes e comportamentos dos mesmos, levando ao entendimento de que o comportamento social de um grupo ou comunidade é manifestação da sua cultura.

2.1.3 O Reflexo das Mudanças no Comportamento e na Cultura Organizacional

Duas décadas após os primeiros escritos mais marcantes sobre as questões culturais nas organizações, vive-se um processo constante de mudanças e, por isso o interesse de muitos pesquisadores em estudar o tema. Sabe-se que para adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso é necessário compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo, tornando ainda mais relevante o assunto.

Nesse contexto, conforme afirma Zago (2000), por vezes a vantagem competitiva pode derivar das formas de reconfiguração da cultura para que a mudança ocorra como parte da vida organizacional. Para a autora “a habilidade de uma organização para aceitar e encorajar a mudança depende intimamente da sua cultura” (ZAGO, 2000, p. 18).

O gerenciamento da mudança é um processo complexo que envolve não somente a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também, a necessidade de se promoverem novas formas de comportamentos dos indivíduos e equipes, e de se transformar cotidianamente, a cultura da organização.

Dessa forma, entende-se por mudança cultural a definição de uma nova trajetória, uma nova forma de fazer as coisas com alicerces em novos valores, costumes, padrões e maneiras de pensar e trabalhar (FREITAS, 1991).

Freitas (1991) ainda ressalta os reflexos desse processo de mudança quando menciona que a mudança cultural não é simples e gera conseqüências. Num processo de mudança, o que ocorre é que os símbolos que foram criados e as mensagens que faziam sentidos para aquele grupo precisaram ser desconfirmadas ou simplesmente substituídas por outras contrárias ao que foi aprendido e valorizado pelo grupo como o certo ou o desejável (FREITAS, 2007, p. 66). Esse processo pode provocar um sentimento de desorientação coletiva bem como comprometer,

além da questão organizacional, outras instâncias dos indivíduos, através da internacionalização de novos conceitos (FREITAS, 1991).

Para Alves (1997), os seres humanos têm a forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança muitas vezes se mostra como um ônus, pois requer da pessoa a revisão de sua maneira de pensar, agir, comunicar, interrelacionar-se e de criar significados para a própria vida.

Daí a importância em estudar o Comportamento Organizacional que possui como unidade de análise o indivíduo, o grupo e o sistema organizacional, buscando entender como essas unidades se comportam nos contextos de trabalho.

Segundo Robbins (2002, p. 500):

Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e os não apropriados. É o aspecto do “valor compartilhado” da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento.

Observa-se então, o valor do comportamento das pessoas no processo de mudança já que são suas ações que distinguem o sucesso do fracasso. Pertencem as pessoas a capacidade de definir, preparar e mudar a estrutura, a tecnologia, a disposição física, enfim, a organização.

Dubrin (2003, p. 02) corrobora afirmando que “o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si”. A cultura organizacional é como a personalidade da organização, e estudá-la com profundidade é importante quanto necessário.

O comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender as atitudes e os comportamentos das pessoas nas organizações e como estes comportamentos afetam o desempenho das mesmas. Eles representam as estruturas internas e cognitivas dos sistemas, sendo a cultura delineada a partir das experiências dos seus membros, assim os comportamentos aceitos por eles contribuem para a solidificação da cultura.

A cultura organizacional e o comportamento nas organizações como coloca Zago (2000, 2005) são fatores fortemente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, onde “a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, ao mesmo tempo em que os conforma” (ZAGO, 2000, p. 43). Em outras palavras Zago (2000, p. 40) resume colocando que “o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada”.

Para Robbins (2002, p. 529), “mudar as pessoas se refere à modificação de atitudes, habilidades, expectativas, percepções e comportamentos”.

Sendo assim, buscou-se um modelo dinâmico que compreendesse a organização inserida nesse ambiente de mudanças, e que tivesse como principal elemento o comportamento coletivo, baseado nos conhecimentos, nas necessidades, nos valores e nas habilidades dos membros, caracterizando assim, a cultura da organizacional. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO foi o escolhido como base para o estudo. Como o presente estudo trata sobre a privatização de uma organização pública, faz-se necessário um olhar mais atento para as características culturais desses tipos de organizações.

2.1.4 Características Culturais de Organizações Públicas e Privadas

As organizações, em geral, são criadas e desenvolvidas a partir de um processo embrionário concebido por uma pessoa ou por um grupo de pessoas que pensam e idealizam uma proposta de trabalho a ser desenvolvido, a fim de atingir determinado objetivo. A partir do momento em que essa proposta está sendo discutida, simultaneamente, estão sendo constituídas as primeiras formas da cultura da futura organização. Trata-se de algo indissociável, organização e cultura criam-se e crescem juntas (WELS, 2003).

São inúmeros os elementos constitutivos de uma cultura organizacional, que estão presentes em todos os tipos de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte; pública ou privada; familiar ou de capital aberto; comercial ou filantrópica.

Dentro do estudo a ser realizado, interessa peculiarmente realizar uma abordagem a respeito de alguns aspectos que diferenciam as organizações públicas das privadas.

A *priori*, uma diferença básica é a de que as empresas privadas são empresas cujo capital é detido na sua maioria pelos agentes econômicos privados, e cujo objetivo final é o lucro, enquanto as empresas públicas são empresas criadas pelo Estado, com capitais próprios ou fornecidos por outras empresas públicas para a exploração de atividades de natureza econômica ou social, tendo finalidade primordial a intervenção no mercado objetivando o interesse público, e apenas por via oblíqua e mediatamente o lucro (BRASIL, 2008).

Um exemplo que constata bem essa diferença são os Bancos Estaduais, empresas pertencentes ao Estado que possuem essa característica de dependência de recursos de natureza oficial, como depósitos de governos e repasses de instituições oficiais, e também perseguem objetivos múltiplos, que nem sempre são muito claros, determinados pelas políticas dos respectivos governos. Ao mesmo tempo, os bancos são empresas e não podem descuidar de seus resultados econômicos (SALVIANO JUNIOR, 2004, p. 20).

Adentrando nos aspectos administrativos destaca-se como primeiro traço cultural que diferencia a cultura das empresas públicas das privadas é o caráter híbrido da primeira, amplamente discutido na literatura pertinente, tal como em Fleury (1987 *apud* MOUTINHO, 1997, p.3, grifo nosso):

Apesar das diferenças, as estatais guardam uma especificidade própria, fruto da sua dupla natureza: elas **são simultaneamente organizações produtivas e aparelho do Estado**. Esta dupla inserção confere às estatais uma **ambigüidade estrutural**, levando-as a oscilar entre o comportamento empresarial voltado para o lucro e para o próprio processo de acumulação e o comportamento de um órgão de Estado, que procura conciliar interesses dos diversos grupos sociais.

Algumas organizações públicas, que se apresentam com estrutura formal e ordenada, estão incumbidas de desempenhar tarefas administrativas do Governo. Outras são organismos criados para exercer as funções operacionais do Governo, que, segundo Millet (1968, p. 149), servem “para administrar os programas públicos e desempenhar as missões efetivas julgadas necessárias ao bem-estar geral”.

Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

No caso dos Bancos Estaduais em questão, o ordenamento que rege o funcionamento desses bancos é essencialmente o mesmo dos Bancos Privados que são a lei de mercado financeiro e de capitais (Lei 4.595/64), a lei das sociedades anônimas (Lei 6.404/76), resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN) e normas de nível hierárquico inferior, editadas pelo Banco Central. Além disso, as instituições estaduais ainda obedecem à lei estadual (SALVIANO JUNIOR, 2004).

Segundo Dussault (1992, p. 13), “as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as empresas privadas, do ambiente sociopolítico, já que seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização”.

As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa. Assim, seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões.

As organizações públicas caracterizam-se por um perfil burocrático, onde a rigidez da estrutura hierárquica representa, muitas vezes, entraves para decisões e execução de serviços, repercutindo negativamente junto à opinião pública, e estendendo uma impressão singular para todo o complexo administrativo governamental (WELS, 2003). Em contrapartida, as organizações privadas possuem como características uma estrutura flexível, adaptável, dinâmica e participativa, diferentemente da pública, os trabalhadores perdem a estabilidade de emprego passando a viver em um ambiente instável (DEMUNER, 2001).

Nota-se que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são administradas pelo poder público, e têm como missão de prestar serviços à sociedade. Evidentemente, esta prestação de serviços está habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos por elas. E, quando há recursos disponíveis, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado (MOUTINHO, 1997).

Desta forma, percebe-se que as organizações públicas mantêm as características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, dependência política, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 96).

Todo esse contexto encaminha para uma “tentativa” de compreensão acerca da natureza e dos tipos de organizações, destacando que a diferença entre as organizações públicas e privadas reflete também na cultura organizacional que as permeiam, bem como na facilidade de mudanças ou não. No mesmo sentido, Carbone (2000) enuncia algumas características da organização pública que dificultam a sua mudança: burocracia, autoritarismo/centralização, ausência de empreendedorismo, paternalismo, sentimento de vantagem.

Muito embora as organizações públicas apresentem algumas feições diferenciadas das de natureza privada, há muitos pontos de intersecção considerados comuns a qualquer tipo de organização.

Com base no que foi exposto, torna-se ainda mais interessante estudar as organizações públicas que foram privatizadas para assim conhecer as mudanças culturais originadas pelo processo para adaptação da empresa à nova condição de organização privada.

2.2 MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) foi desenvolvido por Zago (2000) que traz a cultura como uma construção social do corpo coletivo, que reflete a auto-imagem de uma organização.

A cultura organizacional diz respeito ao modo de vida, o sistema de crenças, expectativas e valores, a forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização, sendo assim, influência, diretamente o clima existente na organização e no seu comportamento.

Zago (2000, 2005) esclarece que a cultura organizacional são modelos mentais, conformados de acordo com as experiências e convivências comuns dos membros de um grupo em seu âmbito organizacional interno. São configurados através de suas interpretações e representação de identidade, que são expressos pelas atitudes e comportamentos desses atores sociais.

O modelo MARCO esclarece que as culturas organizacionais são passíveis de mudança, já que lida com um processo humano social apropriando-se de características dinâmicas dos sistemas vivos.

Para Herzog (1991, p. 6-11), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta as modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Para Zago (2000) o comportamento organizacional é expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas que, por sua vez, são definidas pela cultura organizacional. A cultura e o comportamento estão interligados, e são complementares, dando uma idéia de causalidade mútua. Com isso, o comportamento dos indivíduos que compõem uma organização é definido pela cultura que esta empresa possui e, a cultura de uma empresa é consolidada pelo comportamento dos mesmos, como demonstra a figura a seguir:

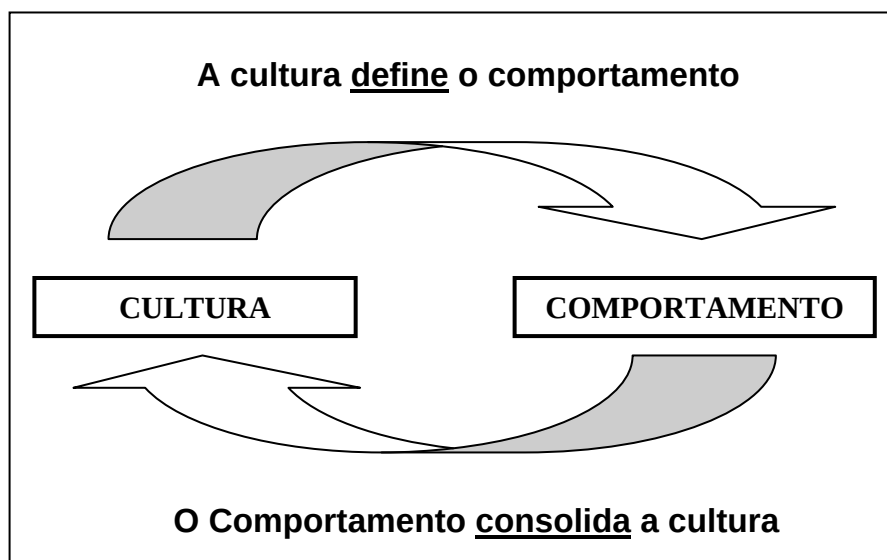


Figura 1: Cultura e comportamento

Fonte: Zago, 2000.

Zago (2000, 2005) em seu modelo descreve como dimensões da cultura organizacional utilizando as variáveis comportamentais, quais sejam necessidades, habilidades, conhecimentos e valores dos membros, embasado no modelo de Pinheiro de Lima e Lezana (1999) – Behavior Based Model – BBM. Deste modo, ZAGO (2000, p. 40) conclui que “o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada”. As dimensões do comportamento organizacional também podem ser consideradas dimensões da cultura organizacional.

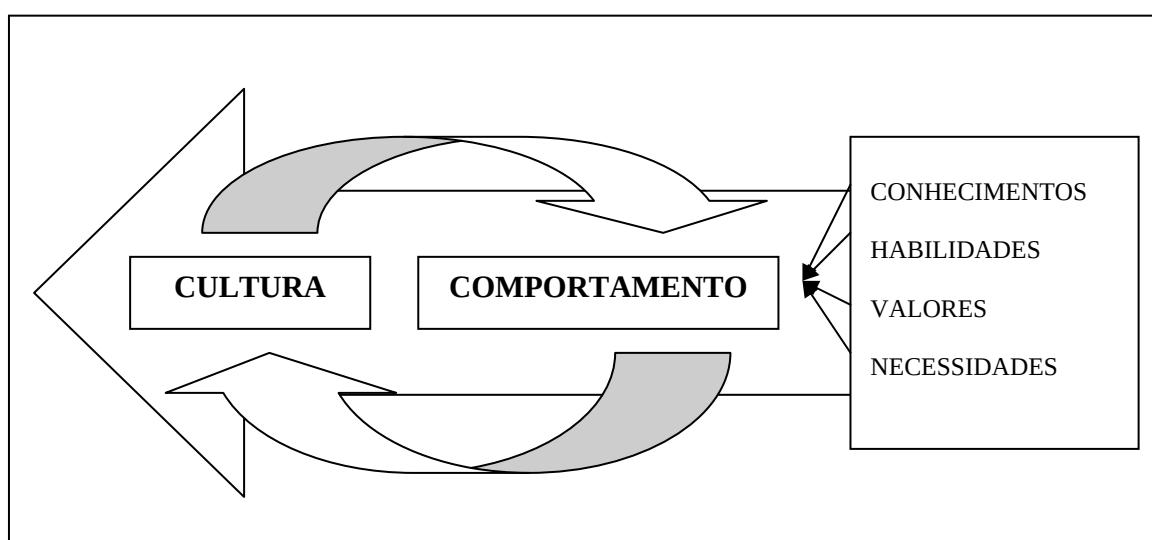


Figura 2: A composição da cultura através das dimensões do comportamento
Fonte: Zago, 2000.

Zago (2000) coloca que é através do conhecimento das dimensões que compõem a estrutura da cultura organizacional que se realiza o questionamento do seu conteúdo como base apropriadas para suas mudanças e acoplamento com as perspectivas do ambiente em que a organização está inserida.

Ao combinar as variáveis têm-se como resultado um perfil único de cada grupo ou comunidade, que se materializa, como a estrutura que lhe confere identidade nas suas relações com o meio ambiente externo e interno.

Deste modo, o modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional é definido através da premissa de que a cultura organizacional pode ser compreendida por meio das dimensões do comportamento (conhecimentos, habilidades, valores e necessidades) que são elementos estruturais que formam a identidade e especifica cada cultura, sendo esta manifestada através do comportamento e das ações dos seus membros (Figura 3).

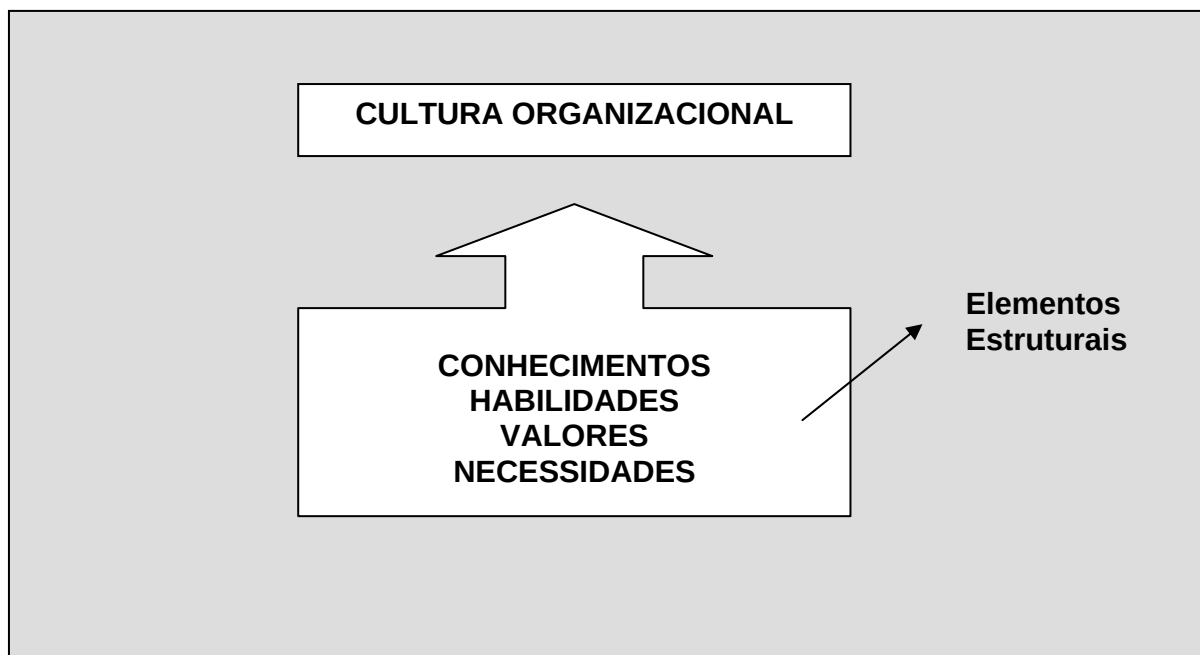


Figura 3: Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional

Fonte: Zago, 2000.

Para esse modelo, cada elemento estrutural tem natureza dinâmica e são interdependentes entre si, dando uma noção de movimento e complementaridade sistêmica nas suas inter-relações.

Por fim, o modelo MARCO define a cultura organizacional amparada pela dinâmica do comportamento humano coletivo, que se mostra como um sistema dinâmico e em constante mudança, conotando movimento e interação, tanto com relação aos modelos mentais e as representações sociais, na inter-relação dos seus níveis de agregação e elementos internos, quanto nas suas relações com o meio.

2.2.1 Dimensões do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional

2.2.1.1 Dimensão necessidades

Zago (2000, p. 77) define as necessidades como:

O desequilíbrio interno de um organismo, causado pela carência de elementos essenciais para a sua satisfação e sobrevivência, manifestado

por um estado de ansiedade, que motiva para ações de busca da sua satisfação e o retorno ao equilíbrio.

Para a autora as necessidades podem ser sentidas em graus e níveis diferenciados por cada indivíduo, como também, a percepção das prioridades e da intensidade. Assim, cabe a organização se preocupar em desenvolver formas e instrumentos diversos para atender essa diversidade.

Nesse modelo as necessidades têm um caráter dinâmico, pois ao sentir um desequilíbrio interno do organismo o indivíduo se projeta para a conquista da sua satisfação ou sobrevivência. Pode-se assim, considerar a necessidade como um elemento desencadeador de todo o processo comportamental, uma vez que a mesma faz o indivíduo ter a ação para a busca do estado desejável.

A dinâmica das necessidades revela que cada indivíduo possui carências que, senão satisfeitas, produz ansiedades motivando a sua ação, que será influenciada por seus níveis de conhecimento, valores e habilidades. Se a ação responder e satisfizer os seus anseios ela atenderá as suas carências, porém se a ação for reprimida e não compensada, ele poderá se frustrar e reforçar ainda mais as suas carências. Esse dinamismo pode-se ser visualizado através da figura 04 a seguir.

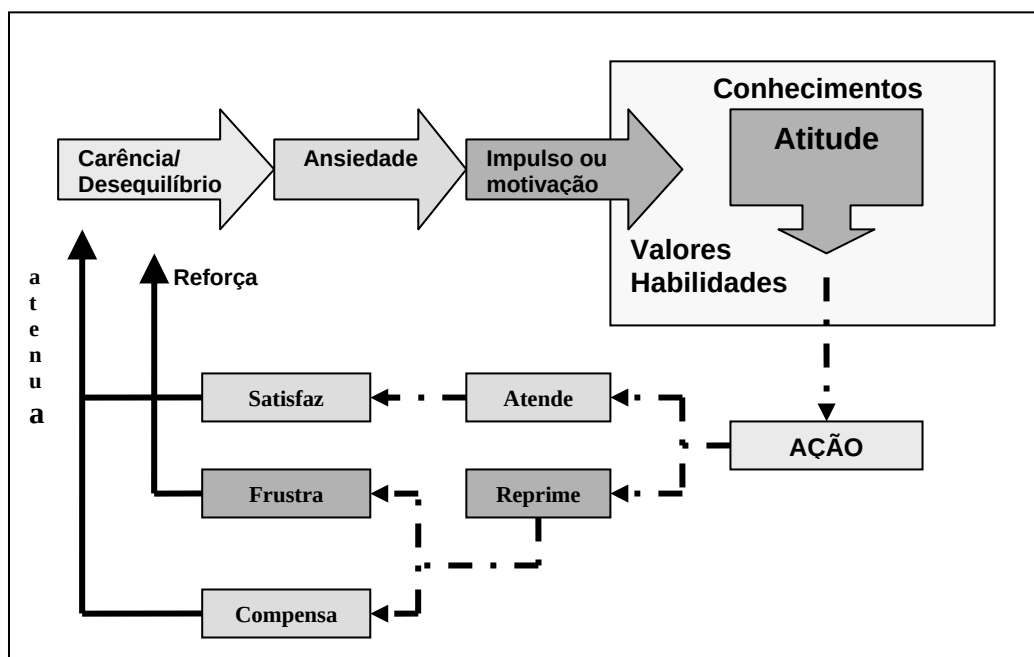


Figura 4: A Dinâmica do conceito de necessidades

Fonte: Zago, 2000.

Bowditch e Buono (1992) dizem que o movimento do indivíduo em direção a satisfação de suas necessidades pode ser orientado por recompensas psicológicas e materiais, as quais nem sempre terão os mesmos efeitos sobre indivíduos diferentes. A motivação depende da força de seus motivos que pode ser entendido por necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo.

Murray (1983, p 20) define motivação colocando que “ é um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”. É o impulso interno que possibilitará os colaboradores a satisfazer suas necessidades, a atender um interesse, a alcançar um objetivo, e a buscar novos conhecimentos.

Portanto, é da necessidade de mudar que desencadeia a mudança, seja ela imposta ou cultivada.

2.2.1.2 Dimensão valores

Os valores estão no íntimo da cultura organizacional e influenciam inúmeros aspectos do comportamento das pessoas na organização.

Os valores podem ser tidos como padrões de referência ou axiomas que fundamentam os juízos do que é certo ou errado, bem ou mal, bom e mau, bonito ou feio. Eles atuam como condicionantes para a seleção de preferências e comportamentos dos indivíduos em uma determinada situação social, sendo que, as escolhas entre ações e metas alternativas são orientadas pelas hierarquias ou prioridades de valores (ZAGO, 2000, 2005).

Ainda, segundo Zago (2000, 2005) para se explicar a cultura e o comportamento dos indivíduos, grupos e comunidades é fundamental entender os valores das pessoas, pois estes são padrões de referência para todas as decisões humanas.

Os valores influenciam toda a organização e serve como base para definir o que se deve ou não dar prioridade, que tipo de informação é mais relevante no processo decisório, ou seja, os valores indicam que questões prioritárias devem ser observadas. Eles são como guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia, é através deles que se definem o sucesso em termos concretos e assim, definem-se padrões que devem ser alcançados (FREITAS, 2007). Desta forma, os

valores representam o plano fundamental tanto para a tomada de decisões como para a execução de ações.

De acordo com Robbins (2005) valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque formam a base para o entendimento das atitudes e motivação e porque influenciam nossas percepções. Tanto os valores pessoais quanto os organizacionais são princípio que orientam e guiam a vida dos indivíduos e dos grupos.

Quando se fala em cultura observa-se que a mesma é estreitamente dependente do conjunto de valores dos membros, sendo apontada como elemento constitutivo na maioria das definições sobre cultura (ALVES, 1997; FLEURY, 1997; SVEIBY, 1998).

De acordo com Terra (2000), a cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar acontecimentos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Essas normas e valores podem ser vistos como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia.

Assim, a transformação da cultura não ocorre por meio de decretos ou palavras e sim, por mudanças reais nas crenças e valores das pessoas que legitimam a identidade organizacional (PURCIDONIO; FRANCISCO; LIMA, 2005).

Com a mudança dos valores mudam também as ações e os sistemas intrínsecos de tomada de decisão, surgindo novas crenças, atitudes e estratégias de adaptação. Os valores determinados ou aceitos pela organização podem ser considerados como reguladores dos comportamentos dos membros e das organizações (BRANDÃO JUNIOR, 2006).

Daí a importância em compreender as pessoas e seus sistemas de valores, pois são elas os agentes de mudanças capazes de realizar as alterações necessárias em seu comportamento para atingir os objetivos organizacionais.

2.2.1.3 Dimensão conhecimentos

Maximiano (1995, p. 74) coloca que os conhecimentos são pontos de referência para interpretação dos fenômenos e é a partir deles que se desenvolvem

as habilidades. O autor comenta que quanto maior a gama de conhecimentos que a pessoa possui, maior será sua capacidade de interpretação dos fenômenos.

De acordo com Carvalho e Ronchi (2005) a geração do conhecimento depende da interação das pessoas, pois estas são capazes de gerar novos conhecimentos desde que tenham estímulos e percepção para compartilhar a informação, idéias e *insights*.

Para interpretar os fenômenos, inicialmente precisam-se entender alguns conceitos que regem o conhecimento, quais sejam dado, informação, e por fim, o conhecimento.

Os autores Davenport e Prusak (1999 p. 2), afirmam que os “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

A informação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), “proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetivos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou proporciona conexões inesperadas”.

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32).

Davenport e Prusak (1999 *apud* PURCIDONIO; FRANCISCO; LIMA, 2005) definem informação como sendo uma mensagem, que visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*. Nesse sentido, a informação é um fluxo de mensagens, já o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, amarrado nas crenças e compromissos de seu detentor.

De acordo com Sveiby (1998) cada interpretação é única para cada indivíduo, pois toda interpretação está fundamentada na experiência, no contexto e nas situações e contém nuances das emoções.

Davenport e Prusak (1998, 1999) comparam o conhecimento a um sistema vivo que cresce e que pode ser modificado ao interagir com o meio ambiente. Os autores definem como uma combinação de experiência condensada, valores e informação, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Em seu estudo Zago (2000) baseou-se na subdivisão proposta por Lyles e Schwenk (1992) que classifica o conhecimento em periférico ou específico e os centrais ou coletivos.

De acordo com a autora os conhecimentos periféricos são os conhecimentos profissionais (*Know How*) ligados as capacidades e habilidades dos membros, desenvolvidos principalmente pela divisão do trabalho, e são ligadas mais a dimensão técnica.

Já os conhecimentos centrais ou coletivos são o conjunto de conceitos aprendidos ao longo das experiências de vida, aceitos e incorporados pelo indivíduo, constituindo-se na dimensão cognitiva e nas crenças compartilhadas ao nível organizacional, construindo uma identidade entre os membros e a organização.

Zago (2000, p. 82) declara que:

Os conhecimentos organizacionais, como dimensão da cultura, são caracterizados pelas estruturas centrais do conhecimento, ou seja, pelos entendimentos compartilhados dentro da organização, que influenciam os comportamentos e auxiliam na definição dos eventos e comportamentos apropriados para uma firma, em particular, e para as pessoas dentro dela.

Isso leva a concluir que para mudar a cultura é necessário mudar os conhecimentos.

2.2.1.4 Dimensão habilidades

Sveiby (1998, p. 42) define habilidade como a arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.

Robbins (2005, p. 34) define habilidade como “a capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer.” Esse autor descreve que as habilidades totais de uma pessoa são compostas por dois grupos de fatores: as habilidades físicas, que é a realização eficaz de serviços mais padronizados e não-especificados, e as

habilidades intelectuais, que são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais, como pensar, raciocinar e resolver problemas.

Zago (2000, 2005) refere-se a habilidade como a destreza ou facilidade com que se utilizam as capacidades, e essas, por sua vez, podem ser entendida como as predisposições das estruturas físicas, mental e instrumental que o indivíduo possui, ou a potencialidade que um organismo tem no desenvolvimento de tarefas, criação ou ação. Com isso, as habilidades estão intimamente relacionadas ao “saber fazer bem”, “fazer com maestria” (ZAGO, 2005, p. 14).

De acordo com a autora essas habilidades são componentes da formação da cultura organizacional, que define sua identidade e que por serem adquiridas no dia a dia, possuem uma relação causal com os significados compartilhados pelos membros da organização no que se refere aos padrões de crenças, de valores e necessidades na esfera organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de qualquer pesquisa sempre é precedido de definições quanto às estratégias utilizadas pela pesquisadora em busca de respostas às questões propostas pelo estudo, incluindo os procedimentos e instrumentos de coleta, análise e interpretação de dados, bem como a lógica que liga entre si os diversos aspectos da mesma.

Para tanto, serão apresentados: o tipo de abordagem que melhor se adequou à realização da pesquisa; os tipos de pesquisa e as respectivas técnicas de coleta e tratamento de dados que assegurarão a reunião dos materiais para fundamentar os exercícios de descrição, interpretação e análise dos problemas privilegiados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho é caracterizado por ser uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva que tenta proporcionar maior conhecimento do problema, descrever as características do fenômeno estudado e estabelecer relações entre as categorias. Para Oliveira (1997) a abordagem exploratória é certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos em determinado fenômeno. Seguindo o mesmo raciocínio, e de acordo com Triviños (1987, p. 108) “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 1997, p. 45).

Esse estudo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa com intuito de estudar profundamente os significados, as relações, os processos e os fenômenos relativos às relações humanas conforme proposições de Minayo et al., (1994).

Utilizou-se a abordagem qualitativa, pois ela busca novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto, partindo de questões ou de interesse amplos, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos por contato direto do pesquisador com a situação desejada, no intuito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Nesse tipo de abordagem, segundo Lima (2004) existe a necessidade de caracterização das unidades sociais de estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

Como relata Stake (2000, p.436), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos.

Para o autor o estudo não é empreendido primariamente porque o caso representa outros casos ou porque ilustra um traço ou problema particular, mas porque, em todas as suas particularidades e no que têm de comum, este caso é de interesse em si (STAKE, 2000, p.437).

O estudo de caso é definido como o método que examina um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de várias ferramentas de coletas de dados, com o objetivo de obter informações de uma ou mais entidade.

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois foi desenvolvida em uma organização específica, no caso o Banco Estadual que foi privatizado e tornou-se Banco Privado, que permitiu a análise em detalhes e com profundidade de todos os aspectos da cultura organizacional de uma empresa que passou por um processo de privatização. Com o objetivo de resguardar as identidades das organizações estudadas, as mesmas serão tratadas por Banco Privado e Banco Estadual.

Sendo assim, para realização da pesquisa utilizou-se as pesquisas bibliográficas e documentais. A pesquisa bibliográfica é a atividade de localização, consulta, tratamento e interpretação de fontes diversas de material escrito em forma de livro, periódico, monografias, dissertações e teses (GIL, 1996). A pesquisa

bibliográfica foi instrumento fundamental na composição do levantamento teórico sobre o tema, ressaltando que a pesquisa bibliográfica foi utilizada no decorrer de todo o processo.

A pesquisa documental é caracterizada pela coleta de dados como: documentos de arquivos, publicações administrativas, estatísticas (censos) etc., que podem ser feitos no momento ou depois que o fato ou fenômeno ocorre (LAKATOS, 1991). Este instrumento foi utilizado para embasar a caracterização das empresas, seu histórico, ramos de atuação, mercados, outros fatores relevantes. Foram colhidos e analisados materiais diversos diretamente relacionados as empresas, como documentos, livros, jornais e revistas, material disponível na internet, entre outros.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISE DA PESQUISA

O universo de investigação dessa pesquisa restringiu-se aos colaboradores que trabalharam no Banco Estadual e hoje trabalham nas agências do Banco Privado, pois apenas essas pessoas têm conhecimento da realidade da empresa antes e após a privatização, em virtude de sua vivência e experiências.

Os colaboradores que não participaram dessa pesquisa foram: a) os colaboradores das prestadoras de serviço; b) as pessoas admitidas após o processo de privatização; c) os funcionários que trabalham no interior do Estado; d) os colaboradores que estão afastados, seja os que estão a disposição de outras instituições seja por motivo de saúde.

Como afirma Richardson (2007, p. 160), na amostra não probabilística os sujeitos são escolhidos por determinados critérios. No caso, a pesquisadora entrevistou os colaboradores que trabalham nas agências bancárias da organização e vivenciaram o antes e depois da privatização, tornando-se uma amostra do tipo intencional.

A pesquisadora não se dirigiu “às massas”, mas àqueles que no caso, vivenciaram o processo de mudança na organização, e que pôde esclarecer assim, as questões de pesquisa.

A seleção dos sujeitos de pesquisa foi feita previamente pelos representantes do Sindicato dos Bancários da região pesquisada juntamente com a pesquisadora. Inicialmente foi constatado que o número total de colaboradores que trabalharam no Banco Estadual e pertencem ao Banco Privado é de 65 como mostra a tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Universo total da pesquisa

Colaboradores ativos trabalhando em agências da capital	19
Colaboradores ativos trabalhando em agências do interior do Estado	19
Colaboradores a disposição de sindicatos, federações etc.	06
Colaboradores do Setor público	09
Colaboradores que se encontravam de Licença Saúde	12
Total	65

Fonte: Sindicato dos Bancários, 2007.

Como para a nossa pesquisa só interessa os colaboradores que trabalham em agências bancárias, eliminou-se com isso, os colaboradores que estão a disposição de outras instituições e os colaboradores do Setor público. Desta forma, nosso universo considerado é de 50 colaboradores, como mostra a tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Universo considerado

Colaboradores ativos trabalhando em agências da capital	19
Colaboradores ativos trabalhando em agências do interior do Estado	19
Colaboradores que se encontravam de Licença Saúde	12
Total	50

Fonte: Sindicato dos Bancários, 2007.

Dentro do universo considerado, a pesquisa restringiu-se aos colaboradores ativos situados na capital devido à facilidade de acesso, ao custo e ao tempo da pesquisa. Essas pessoas têm condições de nos relatar que mudanças culturais ocorrem em uma organização que era estatal e agora pertence à iniciativa privada.

Primeiramente, a pesquisa seria feita com os 19 colaboradores ativos, entretanto isso não foi possível, pois 4 colaboradores encontravam-se de férias e os demais se recusaram fazer parte da pesquisa.

Assim, a pesquisa teve a participação de 10 colaboradores, que representam 15,38% do universo total da pesquisa, 20% do universo considerado e 52,63% do total de colaboradores ativos que trabalham em agências da capital. Esses 10 colaboradores estão distribuídos em 5 agências e 2 Postos de Atendimento.

A pesquisadora entrevistou alguns colaboradores em seus domicílios, e a maioria, em seus locais de trabalho. O número de entrevistados só não foi maior devido ao fato de que muitos se opuseram a participar da entrevista alegando falta de tempo e também por alguns se encontrarem de férias na ocasião. Outros ainda marcavam e desmarcavam a entrevista dando diversas justificativas, a exemplo de um caso em que a pesquisadora marcou 7 vezes a mesma entrevista.

Levando em consideração a disponibilidade da empresa e dos colaboradores, e o “Ponto de Saturação” atingido, que é quando as informações coletadas pelos colaboradores se mostram repetitivas, considera-se o número satisfatório, pois as unidades de análise pesquisadas forneceram informações consistentes, levando a uma profunda compreensão do fenômeno estudado. Sendo assim, foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas com duração em média de 40 (quarenta minutos).

3.5 DIMENSÕES E CATEGORIAS DA PESQUISA

Os objetivos definidos nesta pesquisa visam conhecer as principais mudanças culturais de uma empresa que passou pelo processo de privatização, no caso do Banco Estadual, que hoje faz parte do Banco Privado, com base no Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO, desenvolvido por Zago (2000), segundo as dimensões da cultura organizacional, quais sejam, necessidades, valores, habilidades e conhecimentos.

Com base no modelo, para cada dimensão atribuíram-se determinadas categorias como mostra o quadro 2, que foram utilizadas para a estruturação do roteiro de entrevistas (APÊNDICE A). Essas categorias foram retiradas e adaptadas

de um estudo realizado por Brandão Junior (2006) sobre cultura organizacional mostrando-se consistente e adequada a realidade em questão.

Desta forma, pesquisadora formulou questões baseadas nas categorias de cada dimensão compondo o roteiro de entrevistas, depois realizou entrevistas semi-estruturadas com cada sujeito de pesquisa na qual extraiu respostas indicando o estado geral das dimensões antes e depois da privatização. As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social (TRIVIÑOS, 1987).

Optou-se pela entrevista semi-estruturada, na qual o entrevistado tem a possibilidade de expor suas experiências, a partir do foco principal proposto pela pesquisa, ao mesmo tempo em que permite respostas livres e espontâneas dos mesmos.

Quadro 1: Dimensão e categorias da pesquisa

DIMENSÃO MARCO	CATEGORIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NECESSIDADES	• Satisfação no ambiente de trabalho • Motivação no ambiente de trabalho • Bem-estar (Qualidade de vida) • Congruência no foco de interesse entre os colaboradores
VALORES	• Transparência na administração • Participação nas tomadas de decisão • Auto-sentimento de importância para a organização • Coletividade como prioridade da organização
CONHECIMENTOS	• Conhecimento da estrutura organizacional • Adequação dos conhecimentos a sua função • Discernimento da atuação da empresa na sociedade • Obtenção e compartilhamento de novos conhecimentos
HABILIDADES	• Capacidade para desempenhar suas funções • Treinamento organizacional • Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos

Fonte: Adaptado de Brandão Junior (2006).

3.6 ESTRATÉGIA E INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Em uma pesquisa, as informações necessárias podem ser obtidas das mais diversas formas, de acordo com o critério estabelecido pelo pesquisador. A etapa de coleta de dados é justamente onde se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas no intuito de levantar as informações desejadas (SANTOS; FILHO, 2002).

Para obter as informações, a pesquisadora utilizou-se da pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICES). As entrevistas tiveram duração em média de 40 (quarenta minutos) gravadas em áudio para se ter o bom registro das informações.

A entrevista semi-estruturada tem sido amplamente empregada por pesquisadores, uma vez que está vinculada à expectativa de que é mais provável que pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista na qual o planejamento é relativamente aberto.

A utilização da entrevista semi-estruturada “pode enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas” (RICHARDSON, 2007, p. 88).

O objetivo da entrevista semi-estruturada no presente estudo foi de obter informações dos colaboradores a respeito das alterações em relação aos conhecimentos, habilidades, valores e necessidades diante das mudanças decorrentes da privatização, fornecendo base para responder quais as principais mudanças que ocorrem na cultura organizacional de uma empresa que foi privatizada.

Para isso, foi estruturado um roteiro de entrevistas embasado por categorias julgadas adequadas para fornecer uma caracterização do contexto que se investigou, bem como conhecer e correlacionar a cultura organizacional antes e depois da privatização e assim saber as suas principais mudanças.

Segundo May (2004), os métodos para gerar e manter conversações com pessoas sobre um tópico específico ou uma variedade de tópicos e as interpretações que os pesquisadores fazem dos dados resultantes, constituem os fundamentos do ato de entrevistar. As entrevistas produzem compreensões ricas de experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas.

É um tipo de instrumento que durante a entrevista, o entrevistador pode buscar tanto o esclarecimento quanto a elaboração das respostas dadas caso não tenha ficado bem esclarecido, podendo assim registrar informação qualitativa sobre o tópico em questão com maior confiabilidade. Desta forma, após cada entrevista, a pesquisadora fez a transcrição da mesma para a posterior análise.

Utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de interpretação, buscando compreender o conteúdo dos depoimentos à luz da literatura específica, traçando paralelos e comparações.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser entendida como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (BARDIN, 1977 *apud* RICHARDSON, 2007, p. 223).

Vergara (2006, p. 15) diz que a "análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema".

Segundo Lakatos (1991), este método de análise permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado.

Finalmente os dados desta pesquisa foram tratados qualitativamente empregando a técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977).

3.7 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS – ANÁLISE DE CONTEÚDO

As informações ordenadas e organizadas foram analisadas e interpretadas através da utilização de técnicas descritivas de Análise de Conteúdo baseada nos estudos de Bardin (1977).

De acordo com Vergara (2006, p. 18) analisando a proposta de Bardin, análise de conteúdo é compreendida de três fases descritas a seguir.

3.7.1 Fase da Pré-análise

Essa fase refere-se à seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. Segundo Richardson (2006) é a fase de organização, visa operacionalizar e sistematizar as idéias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho.

Nesta fase, a pesquisadora iniciou com uma leitura superficial do texto a ser trabalhado até a preparação do material a ser analisado. Após o desenvolvimento do projeto, com a devida escolha do tema, e objetivos definidos, e de ter feito uma revisão da literatura, formulou-se o roteiro de entrevistas.

Como o critério adotado pela pesquisa foi de entrevistar colaboradores que vivenciaram o antes e o depois da privatização, a pesquisadora procurou cada colaborador que se encaixasse nesse perfil para assim, dar início às entrevistas. Algumas entrevistas foram desenvolvidas nos devidos locais de trabalho, outras em domicílios dos respondentes.

Com a ajuda da representante do Sindicato dos Bancários do Estado onde foi realizada a pesquisa, a pesquisadora obteve com maior facilidade o contato inicial com os entrevistados, bem como, a seleção dos mesmos. Os contatos foram iniciados por telefone a partir do mês de dezembro onde já foram marcadas as entrevistas. As entrevistas foram desenvolvidas durante três meses. A pesquisadora teve um pouco de dificuldade de marcar as entrevistas em vista que a maioria alegava falta de tempo chegando a marcar e desmarcar por várias vezes, com isso das 19 pessoas procuradas, 10 foram entrevistadas, 4 se encontravam de férias e 5 não quiseram participar da entrevista.

No primeiro contato, a pesquisadora deu explicações das razões da pesquisa apresentado rapidamente o guia a ser seguido para entrevista. As entrevistas semi-estruturadas, todas gravadas em áudio com a prévia autorização dos participantes, foram realizadas individualmente, tendo uma duração em média de 40 minutos. Como algumas entrevistas foram feitas nos locais de trabalho, e em se tratando de agências bancárias, mesmo sendo iniciadas após o fechamento da mesma, houveram algumas interferências no ambiente físico, com interrupções de pessoas e ligações telefônicas. As entrevistas efetuadas nos domicílios se desenvolveram mais tranquilamente, sem interrupções.

A pesquisadora notou que a maioria dos entrevistados demonstrou satisfação em falar da época que trabalharam no Banco Estadual. Porém observou que alguns entrevistados se sentiram um pouco coagidos por estarem em seus ambientes de trabalho, sendo inevitáveis os olhares dos demais colegas. Por fim, foi realizada a transcrição das entrevistas para dar início à análise do material.

3.7.2 Fase de Exploração do Material

De acordo com Richardson (2006) essa é a fase de análise propriamente dita que consiste na codificação, categorização e quantificação da informação.

Ao término das transcrições das respostas dos entrevistados foi efetuada a devida análise do material. É uma fase bastante longa e cansativa.

A codificação, de acordo com Bardin (1977), equivale em transformar os dados brutos em elaborados, permitindo atingir uma representação do conteúdo do texto. Nesta etapa, pode-se seguir o processo quantitativo, como de contagem, de frequência de palavras ou de características contidas no texto, ou seguir, como nesta dissertação, o processo qualitativo, em que se observa a presença da significância do conteúdo, onde o tema é relevante.

Essa fase é de transformação – seguindo regras especificadas dos dados de um texto, procurando agrupá-los em unidades que permitam uma representação do conteúdo desse texto.

Para codificar se faz necessário estabelecer as unidades de registro e de contexto. Unidade de registro é a unidade de significação a codificar, a palavra, um objeto, um personagem, um documento ou o tema. Como coloca Richardson (2006) a unidade de registro corresponde ao segmento de conteúdo considerado como unidade base da análise.

A unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem usado para esta compreensão, pode ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema. O tema corresponde a uma unidade de significação complexa, de comprimento variável, sua validade não é de ordem lingüística, mas sim psicológica. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a

comunicação e que pode significar alguma coisa para o problema escolhido (BARDIN, 1977). A análise temática não é mais que o reconhecimento que o pesquisador deve fazer dos temas de um discurso, o que se faz é procurar sentindo para oração.

Uma vez feita a análise do material é necessário classificá-los, e essa operação de classificação é denominada de categorização.

De acordo Bardin (1979 *apud* RICHARDSON, 2007) os critérios de categorização podem ser: semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos), e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem).

Richardson (2006) coloca que a categorização pode ser feita de duas formas. Na primeira, o sistema de categorias é estabelecido previamente e os elementos são distribuídos da melhor forma possível entre as categorias, o que foi feito nesta dissertação. A segunda, o sistema de categorias não é dado, resulta da classificação progressiva dos elementos.

Nesta dissertação a codificação foi efetuada no instante da construção do guia de entrevistas. Com base no Modelo adotado nessa pesquisa no intuito de identificar as mudanças culturais, a pesquisadora separou todas as dimensões do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO, quais sejam Necessidades, Valores, Conhecimentos e Habilidades, consideradas previamente como categorias, nas quais foram atribuídas variáveis que forneceram respostas para os objetivos propostos nesta pesquisa. Com isso, considera-se como unidade de registro o tema ou aspecto alusivo a uma das quatro dimensões e a unidade de contexto o parágrafo que continha o tema a ser analisado.

3.7.3 Fase de Tratamento e a Interpretação dos Dados

Referem-se a geração de inferências e dos resultados da investigação, ou seja, os resultados brutos são tratados para se tornarem significativos e válidos, podendo propor inferências e novas interpretações.

Toda análise de conteúdo supõe uma desagregação de uma mensagem em seus elementos constitutivos chamados de unidades de registro (RICHARDSON, 2006, p. 234). As unidades de registros utilizadas nesta dissertação foram a análise de textos, parágrafos, frases dos entrevistados, visando uma categorização temática.

Desta forma, foram encontradas e separadas tais categorias dentro de domínios pré-definidos, de acordo com os fundamentos conceituais. Para tanto, foi necessário, ler, reler e interpretar as respostas uma a uma, almejando captar o sentido da asserção, do que estava detrás das entrelinhas. Os dados contidos na transcrição foram organizados, transformando dados brutos em elaborados, através de uma categorização, observando a unidade de análise pré-definida na pesquisa, visando compreender a realidade do conteúdo explícito e implícito, através da análise interpretativa.

Nesse momento foram realizadas as inferências de acordo com as informações colhidas e analisadas, para melhor compreender a investigação e assim encontrar a resposta para o problema de pesquisa como também, para os objetivos traçados.

As inferências nesta pesquisa foram feitas desde o contato inicial, por telefone, com cada colaborador onde a pesquisadora se sentiu muito bem recebida. A pesquisadora contou com o apoio do Sindicato dos Bancários do Estado pesquisado que em alguns casos entraram diretamente em contato com alguns colaboradores para assim, facilitar o andamento da pesquisa.

Por fim, pelas entrevistas realizadas juntamente com a literatura pesquisada foi possível apresentar recomendações e conclusões consistentes para a organização.

3.8 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A maior limitação do estudo de caso em questão se deu pelo grande número de colaboradores que se negaram a participar da pesquisa ao saber do instrumento de coleta de dados, a entrevista, ou seja, eles teriam que conceder parte do seu tempo e isso fez com que muitos se negassem.

Outro ponto observado foi que algumas entrevistas feitas nos ambientes de trabalho, fizeram com que os entrevistados não se sentissem plenamente à vontade por estarem entre colegas, em alguns casos, os entrevistados falavam em tom de voz baixo para que ninguém o escutasse. E esse fato pode ter trazido alguma limitação, apesar desse ambiente ter sido o único disponível para realização de algumas entrevistas.

A pesquisa não teve interesse em explicar um fenômeno com a intenção de esgotá-lo, o que se pretende é analisá-lo e entendê-lo. Isso será atingido através da análise do conteúdo das entrevistas e da observação direta.

A pesquisa foi desenvolvida com os colaboradores que passaram pelo processo de privatização e com isso vivenciaram o antes e o agora, podendo assim, conceder informações para atingir os objetivos. Devido aos fatores como tempo, acesso e, principalmente, disponibilidade dos colaboradores, não foi possível uma maior extensão e aprofundamento da pesquisa, bem como sua generalização por se tratar de um estudo de caso.

3.9 MODELO ANALÍTICO DA PESQUISA

Para uma melhor visualização de como foi conduzido este estudo, foi elaborado um modelo analítico que apresenta de forma sucinta a operacionalização da pesquisa, com o propósito de atingir os objetivos desta pesquisa.

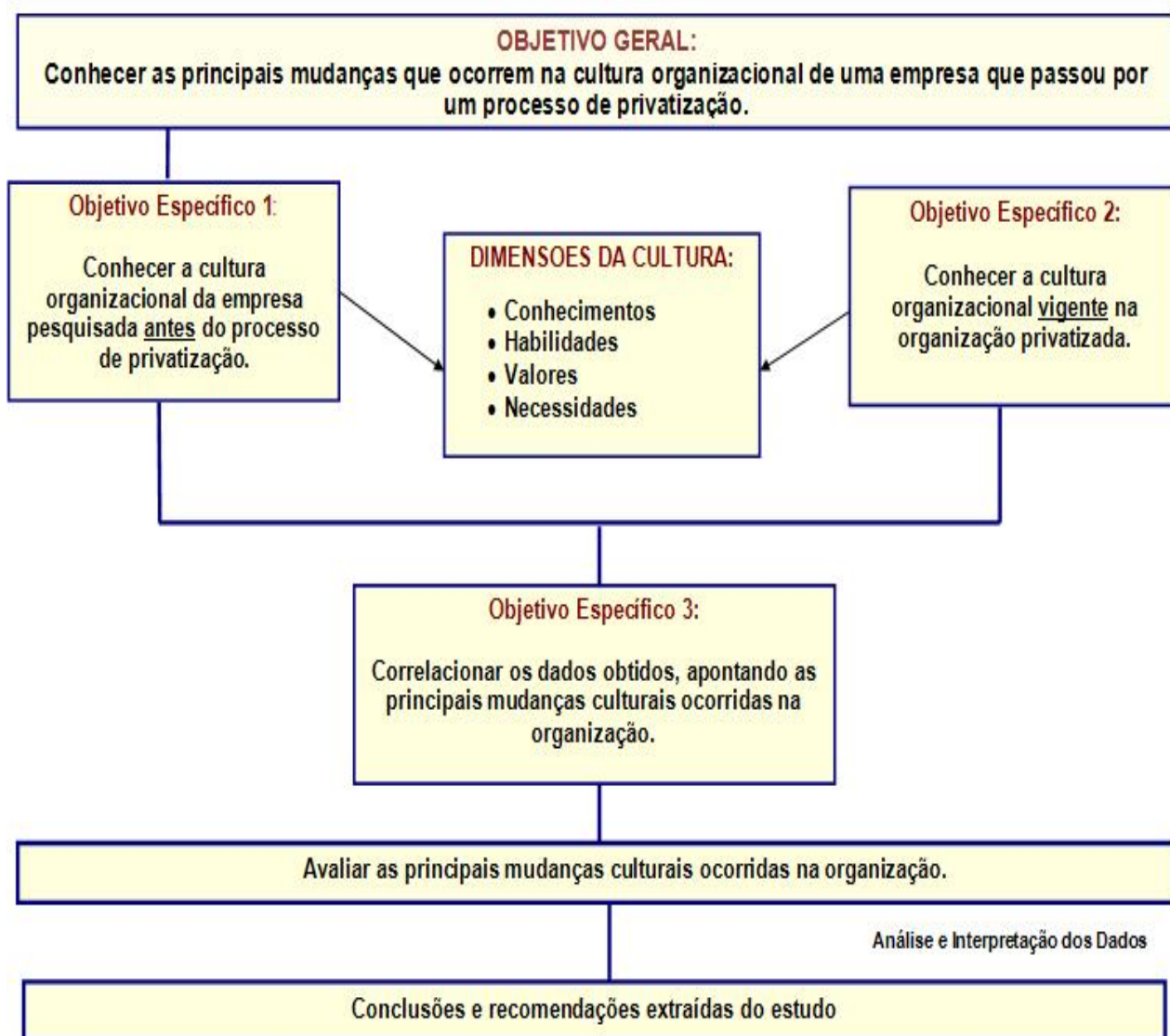


Figura 5: Modelo Analítico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo, apresentar a análise das informações obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas, como também da pesquisa documental realizada na empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

4.1.1 A privatização dos Bancos Estatais no Brasil

As privatizações no Brasil e na maioria dos países do Terceiro Mundo segundo Carneiro e Ávila (2007), foram implementadas sob a desculpa da dívida pública.

Assim, as privatizações aconteceram, iniciando uma nova fase, em que importantes serviços públicos foram transferidos para o setor privado, como por exemplo, os setores de telecomunicações, transportes e eletricidade, e também, os bancos regionais.

Segundo Carvalho (1998) os bancos estatais foram vendidos a grandes grupos nacionais e estrangeiros, aumentando ainda mais o processo de concentração bancária na América Latina. Devido às privatizações houve a expansão de alguns grandes bancos internacionais que em poucos anos passaram a ocupar os primeiros postos no *ranking* bancário de inúmeros países.

No Brasil, a compra de bancos estatais representou um grande negócio devido às vantagens oferecidas pelo governo, como por exemplo, vantagens relacionadas com os créditos tributários e o perdão temporário de compulsórios e aplicações obrigatórias (CARVALHO, 1998).

Quando se transfere a propriedade de uma empresa pública para o setor privado, observam-se uma série de mudanças nas relações entre os seus administradores e os acionistas. Em geral, essas mudanças ocorrem na gestão da empresa porque a transferência de propriedade modifica a estrutura de incentivos que têm os seus administradores, o que, por sua vez, altera o seu comportamento

gerencial, afetando o desempenho da empresa (MATOS FILHO; OLIVEIRA, 1996, p. 13).

Neste contexto está inserido o Banco Privado pertencente ao Grupo Holandês que comprou por meio da privatização do Banco Estadual situado no Nordeste.

4.1.2 A História da Organização Pesquisada

É interessante para esse trabalho entender a trajetória das empresas em estudo, cujo delineamento encontra-se no site na internet do Banco Privado, como também através de documentos cedidos pelo Sindicato dos Bancários do Estado em que foi desenvolvida a pesquisa.

O Grupo holandês que desde 1998 realizou várias aquisições de instituições financeiras e dentre elas consta o Banco Estadual, objeto de nosso estudo.

Em 5 de novembro de 1998, o Grupo Holandês adquiriu indiretamente o controle de um dos maiores Bancos Privados do Brasil, assumindo, por consequência, suas controladas e filiais.

Em 12 de janeiro de 2000, o Banco Privado é de fato incorporado ao Grupo Holandês, o qual assumiu todos os direitos e obrigações desse Banco. Após algumas reorganizações societárias das empresas controladas pelo Banco Privado, o Grupo Holandês e o Banco Privado passaram a ter uma única denominação.

Em 08 de novembro de 2001, o Banco Estadual foi levado a leilão com o preço mínimo de R\$ 50,18 milhões, como mostra o quadro 01 abaixo. Participaram do leilão alguns bancos como, o Grupo Holandês, BGN (Grupo Queiroz Galvão) e Bradesco. Buscando fortalecer sua presença no Nordeste brasileiro, em novembro de 2001 o Grupo Holandês adquiriu o Banco Estadual por meio de leilão de privatização e sua oferta foi de 76,50 milhões.

No momento de consolidação da privatização, os colaboradores do Banco Estadual se encontravam em greve. Desta forma, o Banco Privado fez um acordo com os colaboradores concedendo cinco meses de estabilidade e alguns benefícios fazendo com que a greve fosse suspensa.

Posteriormente, através de um acordo coletivo de trabalho fixado em fevereiro de 2002, os colaboradores tiveram que optar pelo Plano de Demissão Voluntária –

PDV ou Programa de Desligamento Incentivado – PDI. A maioria optou pela adesão a esses programas oferecidos pelo Banco Privado se desligando da organização. À época da incorporação, o Banco do Estado possuía 8 agências e mais de 300 funcionários, conforme o quadro 1 abaixo.

Quadro 2: Bancos Estaduais Privatizados

Banco Estadual	
Data do Leilão	08.11.2001
Patrimônio Líquido na data do Leilão	R\$ 45,19 milhões
Participação Vendida	89,70% do Capital Social
Preço Mínimo do Leilão	R\$ 50,18 milhões
Preço de Venda Obtido no Leilão	R\$ 76,50 milhões
Oferta aos Empregados	R\$ 2,64 milhões
Sobras	Não houve
Preço Total	R\$ 79,14 milhões
Relação Preço Mínimo/PL	1,18
Total de Ativos	R\$ 384,83 milhões
Crédito tributário:	ND
Nº de funcionários na data do leilão	390
Nº de agências	8
Nº de PAB's	8
Média de funcionários/ponto de atendimento	50,13
Adquirente	Grupo Holandês
Local	BVRJ

Fonte: Banco Central/BC.

Atualmente, o Banco Privado possui 14 agências no Estado pesquisado, e faz parte da sétima instituição bancária em termos de ativos, e o segundo maior banco privado estrangeiro.

Após 7 anos de privatização, o número de funcionários foi reduzido drasticamente, atualmente restam 65 colaboradores remanescentes no Estado, que pertenciam ao Banco Estadual e que atuam no Banco privado. Na capital pesquisada restam 26 colaboradores que trabalham em agências da instituição privada, porém, no momento da pesquisa 7 colaboradores se encontravam afastados por questão de saúde, restando apenas 19 colaboradores na ativa, e dentre estes o estudo foi desenvolvido com 10 colaboradores.

O perfil sócio-demográfico dos sujeitos participantes da pesquisa revela que os entrevistados são, em sua maioria, do sexo feminino, casados, e todos têm idade acima dos 41 anos. Com relação ao nível de formação, houve uma predominância dos entrevistados com graduação completa e outros com pós-graduação. Em se

tratando do tempo de serviço no Banco Estadual, 4 colaboradores trabalharam mais de 20 anos e os demais acima de 12 anos. O perfil funcional demonstra que dos 10 sujeitos pesquisados, 4 ocupam o cargo de Gerência, 3 de Subgerente II, 2 de Subgerente I e 1 ocupa o cargo de Caixa.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com que foi descrito na seção “Fase da Exploração do Material”, mais especificamente nas páginas 51 e 52, quatro categorias são apresentadas, a saber: a Dimensão Necessidades, Dimensão Valores, Dimensão Conhecimentos e Dimensão Habilidades. A seguir serão expostos os resultados e análise de cada categoria e suas devidas variáveis.

4.2.1 Resultado – Dimensão Necessidades Organizacionais

No Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO para categoria Dimensão Necessidades Organizacionais foram atribuídas algumas variáveis no intuito de elencar o estado geral da dimensão antes e após a privatização, tais variáveis são: satisfação e motivação no ambiente de trabalho, bem-estar (Qualidade de vida) e congruência no foco de interesse entre os colaboradores. A seguir, serão apresentadas as respostas dos colaboradores referentes a cada questão e sua devida análise.

4.2.1.1 Análise da Categoria Necessidades Organizacionais

Os dados colhidos em campo mostram que em relação à questão N1 na qual foi perguntada a cada entrevistado qual a organização (Banco Privado ou Banco Estadual) o faz sentir mais satisfeito em trabalhar, a maioria dos colaboradores

aponta sentir maior satisfação em trabalhar no Banco Privado, devido à oportunidade de crescimento e, também, pela preocupação da empresa em passar um direcionamento das atividades.

Ao mesmo tempo em que eles relacionam essa satisfação à oportunidade de crescimento na empresa privada, outros comentam também a falta de estabilidade e segurança. O entrevistado EN10 em seu discurso afirma estar satisfeito tanto antes como agora e, menciona que por existir o medo da demissão pela falta da estabilidade no emprego, o Banco Estadual lhe fazia mais satisfeito.

Pelos discursos, os entrevistados que apontam se sentirem mais satisfeitos na época do Banco Estadual refere-se ao clima de muita integração, união e confiança existente entre os colaboradores naquela época. O relacionamento pessoal foi apontado como um fator chave para a satisfação no trabalho.

Em relação ao Banco Privado, como já colocado, os entrevistados valorizam essa preocupação da empresa em dar o direcionamento para execução das tarefas, onde os objetivos se mostram bem definidos e quando atingidos, a organização dispõe de recompensas pelo seu alcance. É o que o entrevistado EN6 ressalva:

Porque agora eu tenho assim, objetivos definidos, eu tenho direcionamento para atingir aquele objetivo e tenho recompensas, ou seja, a gente tem muito trabalho realmente e a exigência ela é diária, mas também quando eu atingir aquele resultado, eu também tenho benefícios, premiações que acabam motivando a gente.

Com isso, na maior parte dos depoimentos os colaboradores alegam se sentir seguros por saberem exatamente como trabalhar. É o que declara o entrevistado EN9 que diz “Eu acho a empresa mais ética e você se sente mais segura no que realmente você tem que fazer. Você tem uma diretriz maior, um direcionamento bem melhor do que na época do Banco Estadual”.

Em contrapartida, observa-se nos discursos que no Banco Estadual o trabalho era desenvolvido de forma diferente, não existiam metas e nem direcionamento das atividades, e não bastava ser competente e empenhado para ser recompensado, precisava também ter um padrinho político.

Em relação à questão N2, foi perguntado aos colaboradores se eles sentem-se tranquilos para executar as tarefas e, se existem um ritmo normal de trabalho,

com orientação e distribuição eqüitativa de carga de trabalho entre eles, tanto em relação ao Banco Privado quanto ao Banco Estadual.

Observou-se nas falas dos entrevistados que há uma diferença acentuada entre o ambiente de trabalho do Banco Estadual e o do Banco Privado. No Banco Estadual, no que diz respeito ao ritmo de trabalho, os entrevistados afirmaram existir um ritmo normal e que trabalhavam bem à vontade, sem cobrança e nem pressão, e sim, com muita tranqüilidade.

Apesar disso, nas falas ocorre a menção de que não existia uma estratégia de gestão, na qual o entrevistado EN6 diz que “não existia a preocupação de acompanhar o cliente que tem hoje, nem a qualidade, nem a quantidade existia a demanda que chegasse à agência, então não existia uma estratégia de gestão. Era tudo aleatório”.

Os entrevistados alegam que o ritmo, a forma de gestão, o clima, eram bem diferentes do Banco Privado e que a globalização vivida nos tempos atuais já traz certa diferença, pois com ela veio o avanço da tecnologia, um mercado extremamente competitivo e aberto.

No Banco Estadual existia uma distribuição desigual das tarefas onde muitos assumiam as responsabilidades de outros e, o ritmo de trabalho era considerado lento, enquanto no Banco Privado, houve uma predominância nos discursos onde os entrevistados afirmam não existir um ritmo normal de trabalho. Eles declaram que é um ritmo baseado na pressão, cobrança em cima dos resultados que gera muita intranqüilidade. Muitos entrevistados ao classificarem o tipo de ritmo existente o consideraram como pesado, acelerado, sem ritmo normal.

No que se refere à distribuição de tarefas, os entrevistados afirmaram que no Banco Privado não há uma distribuição eqüitativa, e sim, uma sobrecarga de trabalho. Comprovada nos discursos dos entrevistados EN7 e EN8 respectivamente, quando diz que “agora no Banco Privado, você ganha como Caixa e trabalha como tesoureiro, trabalha como gerente, trabalha como tudo e ganha como caixa, então essa é a diferença muito grande” e também que “Tem pessoas que trabalham mais do que outras que ficam mais tempo na empresa para produzir mais. O diferencial é funcional”.

Nos discursos pôde-se sentir o sentimento de insegurança, também mencionada na questão passada, onde muitos falam do medo do não cumprimento

das metas, das penalizações e ainda, se consideram descartáveis para a organização.

No Banco Privado existe aquela procura incessante pelo cumprimento das metas impulsionando os colaboradores a se doarem totalmente pela causa, como se pode verificar nos discursos do entrevistado EN8 que diz “Então as metas têm que ser alcançadas, doa a quem doer, mas metas têm que ser alcançada, porque o Banco tem um objetivo, a empresa privada não pode ter prejuízo”, o entrevistado EN7 exprime que “Lá é cumprir metas, é para ser cumpridas, independente do que vier, que chova que faça sol, o importante é o resultado”, e também o entrevistado EN1 declara que “Você tem que trabalhar no ritmo que eles querem. Você tem que vender, vender, vender”. Nota-se que a empresa privada dá prioridade ao alcance das metas, ou seja, a obtenção de resultados ocasionando um clima de constante busca e tensão por parte dos colaboradores.

Apesar dessa permanente pressão por conquistas das metas, foi constatado pelo discurso do entrevistado EN8 que isso também gera aprendizado, pois para atingir tantas metas precisa-se ter organização, planejamento, utilizando os termos do entrevistado “ele educa a trabalhar”.

Verifica-se também, a existência de normas e procedimentos que de acordo com o entrevistado EN6 isso facilita a execução dos trabalhos, pois como o mesmo relata “lá existem normas e procedimentos que definem como você tem que trabalhar, então não tem como você fugir daquilo”. De acordo com o discorrido e confirmando com a questão passada, verifica-se que há um direcionamento, um cuidado da empresa em orientar os seus colaboradores para execução das atividades.

Nos relatos dos entrevistados referentes à questão N3 onde foi perguntado se os colaboradores acham que suas necessidades de promoção e reconhecimento são supridas pelo Banco Privado, evidencia-se a opinião de que o Banco Privado dá oportunidade de crescimento, investindo no profissional com benefícios, planos de promoção e reconhecimento, com isso, eles sentem que suas necessidades profissionais são supridas. Porém, nota-se que muitos relacionam esse reconhecimento e a expectativa de crescimento ao cumprimento das metas organizacionais, impulsionando-os para ação mesmo sendo exaustiva o alcance dessas metas. Há ainda aqueles que não enxergam nenhuma expectativa de

promoção na organização. Um aspecto importante relatado é que o Banco não se preocupa com a questão ergonômica deixando a desejar nesse quesito.

Alguns demonstram insatisfação na questão financeira alegando que há desigualdade salarial, principalmente para aqueles que vieram do Banco Estadual. Essa insatisfação salarial é confirmada nos discursos do entrevistado EN2 e EN8 respectivamente, “Você tem a variável, mas não é seu salário é aquilo que você produz” e “Agora financeiramente eu não me realizo porque eu estou no Banco há 30 anos e quem chegou a 30 anos no Banco não recebe financeiramente o mesmo valor de quem chega agora”.

A pesquisadora ao término das entrevistas conversou com os entrevistados e eles disseram que os colaboradores que vieram do Banco Estadual não têm o mesmo salário de quem é admitido atualmente, e ainda têm colaboradores da época do Banco Estadual que exercem a mesma função, porém, com salários diferentes. Alguns alegam que com a privatização, o Setor de Recursos Humanos pode ter cometido um erro na atribuição correta do *grade* dos colaboradores, ou seja, do nível hierárquico de cada colaborador.

Em relação ao Banco Estadual, através das respostas, observa-se que não existiam investimentos por parte do Banco e mais uma vez eles afirmam que as coisas eram bem diferentes na época. Houve a menção de existir dificuldades na solução dos problemas e indicaram como motivo a falta de responsabilidade e colaboração de alguns colegas no Banco Estadual. Ao mesmo tempo, disseram que existia um trabalho normal e o salário era integral sem variável de produtividade.

Nos discursos já analisados observa-se a questão do apadrinhamento político sendo citada pelos colaboradores como existente no Banco Privado, porém através da literatura observa que isso é uma prática aplicada na maioria das vezes por empresas públicas, mesmo assim, houve relato dessa prática acontecer na empresa privada em questão e que também está relacionada com a diferença salarial existente.

No quesito N4 foi indagado aos colaboradores se o Banco Privado e o Banco Estadual propiciam um ambiente agradável entre seus colaboradores.

Diante das respostas, os entrevistados elogiam o ambiente agradável que existia no Banco Estadual. Muitos entrevistados o descrevem como muito bom, bem melhor do que o Banco Privado, uma tranquilidade, um ambiente agradável e também, eles o caracterizam como uma família, palavra que foi repetida por vários

entrevistados. Eles demonstraram que o clima era sem competição, de muita irmandade, ou seja, existia realmente uma relação de amizade entre eles. Além disso, não existia rodízio na organização favorecendo a criação dessa união relatada.

Enquanto no Banco Privado, há a prática do rodízio entre os colaboradores onde os mesmos não permanecem por muito tempo na agência desfavorecendo a formação de qualquer laço afetivo. O entrevistado EN6 demonstra o tipo de relacionamento que existe no Banco Privado quando diz que “No Banco Privado é mais profissional a relação”.

No Banco Privado, os entrevistados declaram que o Banco em si propicia um ambiente agradável, porém as pessoas que o gerem não. Esse ponto foi questionado por muitos em conversa após as entrevistas. Eles alegam que devido à competitividade, que um entrevistado nomeou como severa, os colaboradores acabam tendo comportamentos incompatíveis com aquilo que o Banco espera, demonstrando uma irmandade falsa, onde o que importa mesmo é o alcance das metas. O Banco pode até não ter a intenção, porém acaba estimulando essa competitividade com excelentes premiações, além do aumento do salário através da variável que podemos considerar como produtividade.

E ainda, além dessa competição, muitos relataram existir uma discriminação com os colaboradores do Banco Estadual por eles serem antigos e, também, por os considerarem improdutivos.

No que se refere à questão N5 onde foi perguntado se o Banco Privado e o Banco Estadual proporcionam condições para viver com dignidade, pelos depoimentos nota-se que os entrevistados consideram que ambos proporcionam condições para viver com dignidade.

Apenas um entrevistado alegou que no Banco Estadual não vivia com dignidade, pois julgava o salário insuficiente, porém afirma ter mais tranquilidade na época quando o mesmo diz que “Quando era Banco Estadual não. Lá era mais tranquilo mais em compensação o salário não era compatível com as coisas que a gente fazia não. Porque tem a ver com o cargo que a gente exercia e o salário era muito baixo”. Em oposição a essa alegação, a maior parte dos entrevistados disse que o salário era justo e maior que outras instituições bancárias da época.

Os que afirmam que o Banco Privado não proporciona condições para se viver bem consideram não ter uma vida normal, pois não conseguem almoçar em

casa, chegar cedo, enfim, o Banco se torna prioridade, existindo uma dificuldade de se desligar do trabalho gerando um desconforto, uma intensa preocupação muitas vezes devido à pressão existente na organização.

Outros ainda justificam, dizendo que o salário do bancário atualmente é insuficiente, além da diferença salarial já comentada. Em contrapartida, o entrevistado EN6 afirma que no Banco Privado existe oportunidade de crescimento tendo-se a chance de melhorar sua vida, dependendo apenas do seu empenho. Diferentemente do Banco Estadual que o mesmo afirma que para se crescer na organização dependia exclusivamente de um apadrinhamento político, conforme relato abaixo:

Para você conseguir melhorar, você tinha que ter um político, tinha que ter alguém muito forte porque mesmo que você se desdobrasse você ia demorar a chegar lá, então era deprimente, deixava a gente de certa forma desmotivada e entristecida, frustrada é a palavra certa. No Banco Privado você tem mais chance de ter uma oportunidade, você tem a mesma oportunidade agora se você se motivar, se você demonstrar ser uma pessoa empenhada e tudo com certeza você tem uma chance, é qualitativo lá.

Na questão N6 foi perguntado se os entrevistados se sentiam mais motivados em trabalhar no Banco Privado ou no Banco Estadual. Antes de responderem esse questionamento, a pesquisadora definiu motivação para melhor compreensão.

Pelos relatos a maioria dos entrevistados respondeu se sentir mais motivado em trabalhar no Banco Privado. Mesmo com a pressão, as cobranças existentes, eles alegam que o Banco os incentiva, oferece recompensas, treinamentos e principalmente, oportunidade de crescimento na empresa como relata o entrevistado EN1 que diz “O Banco Privado reconhece o seu trabalho. Eles dão incentivos a você, eles dão cursos, eles dão treinamentos, eles dão prêmios e no Banco Estadual a gente não tinha nada disso”.

Houve até a menção da mudança de cultura, considerada pelo respondente um aspecto motivador. O entrevistado EN8 coloca que ele se motiva por ter a chance de poder satisfazer as necessidades do cliente, isso para ele é tão importante, que ele até esquece o lado financeiro. Outro diz que se motiva pela busca contínua dos objetivos e pela recompensa que pode ganhar.

Os entrevistados que consideram se sentirem mais motivados na época do Banco Estadual expõem que nessa época não existia cobrança, competitividade, essa incessante pressão que para alguns, gera desânimo, intransigência, pois além de você ter que atingir as metas obrigatoriamente, você tem que sempre estar superando-as.

Além do que, um entrevistado compara os trabalhadores a uma máquina, e que o Banco não valoriza o funcionário, e sim, o que ele produz. E outra vez é mencionada a questão da discriminação sofrida por eles no Banco Privado, que o respondente diz se sentir retraído dentro da organização quando coloca que “Para a gente que foi do Banco Estadual é um pouco diferente de quem não foi do Banco Estadual. A gente se sentiu retraído e um pouco puxado pelos os outros. Existe uma discriminação de quem foi do Banco Estadual aqui, por trás, mas existe”.

Na questão N7 foi indagado aos entrevistados se o seu trabalho sempre deu um sentimento de realização profissional e através dos relatos foi identificado um alto grau de realização profissional tanto no Banco Estadual quanto no Banco Privado.

Isso se deu devido a maioria gostar do trabalho que executa, de trabalhar com o público. Outro argumento encontrado é o de estar trabalhando dentro de sua área. Porém, teve apenas um entrevistado que menciona a sua falta de expectativa de crescimento dentro da empresa, visto que, após anos de carreira ele gostaria de estar no último nível hierárquico, fato que não ocorreu.

Outro ainda coloca que se sente desmotivado, pois com a privatização ele perdeu a chance de crescer na empresa, perspectiva que tinha na época. Salienta-se que esse entrevistado possui estabilidade por ser um representante sindical, e afirma que por isso atualmente não lhe concedem oportunidade de crescimento.

Um entrevistado afirmou estar bem mais realizado profissionalmente agora com a justificativa que “Com certeza é bem melhor, porque antes eu tinha estabilidade, hoje eu tenho oportunidade, para mim é mais importante porque me obriga a estudar, a vencer, a buscar”. Neste caso, o entrevistado tem uma necessidade de oportunidade, justificando sua ação para a busca do crescimento, enquanto no Banco Estadual, ele afirma existir o risco da acomodação. E afirma também que os colaboradores do Banco Estadual estão em extinção, pois o número vem se reduzindo ano a ano devido às demissões e também por acharem que a idade influencia na qualidade do trabalho os substituindo por pessoas mais novas.

Outro entrevistado menciona que na época do Banco Estadual não terminou a faculdade, pois não tinha um sentimento de realização profissional e que só veio se motivar para reiniciá-la ao entrar no Banco Privado quando o entrevistado EN3 afirma que “No Banco Estadual eu não tinha muito não, para você ver nem Faculdade eu fazia. Eu suspendi, parei e eu vim me motivar mais agora no Banco Privado. Eu vi uma necessidade de uma graduação entendeu”.

Na questão N8 referente a qualidade de vida, foi perguntado aos entrevistados qual estrutura lhe proporciona maior bem estar, a do Banco Privado ou do Banco Estadual, e o por que. Nesse quesito, metade dos entrevistados considera que o Banco Privado proporciona maior qualidade de vida, mesmo trabalhando mais, com muita pressão e cobranças.

Os entrevistados argumentam que o Banco Privado remunera bem e dá condições de você ter um aumento salarial seja através da variável ou através de benefícios, de premiações. E a qualidade de vida, de acordo com os discursos, depende mais de cada um, de um planejamento, é só você se enquadrar, como coloca o entrevistado EN5 dizendo que “Talvez esse excesso de competitividade requeira maior planejamento da qualidade de vida” e o entrevistado EN6 que diz “O Banco tem benefícios que você vai poder se enquadrar, eu acho que o Banco Privado fornece qualidade de vida é só você se enquadrar”.

Já outros apontam à época do Banco Estadual, afirmando que era bem melhor, um clima afável, onde não existia pressão, nem cobrança, e sim, um ambiente agradável para se trabalhar. Um entrevistado descreve que se sente satisfeito tanto do lado pessoal quanto do profissional. E também houve a menção da questão da estabilidade proporcionada pelo Banco Estadual, que gera tranquilidade em saber que não serão demitidos. Em relação ao Banco Privado, um entrevistado advertiu que o que falta no Banco é o lado humano, que eles investem muito em tecnologia, mas esquecem esse lado.

Na última questão N9 onde foi perguntado se existe no Banco Privado e no Banco Estadual congruência no foco de interesse entre o entrevistado e seus colegas de trabalho, e também se todos estão focados nos mesmos objetivos.

De acordo com as respostas, no Banco Privado todos têm que estar focados obrigatoriamente nos resultados. A empresa quer o empenho de todos e de qualquer maneira como coloca o entrevistado EN2 “Todos no Banco Privado têm que estar focados” e o entrevistado EN1 que fala “Todos no Banco Privado estão focados nos

mesmo objetivos, cumprir metas. Todos com aquele objetivo, dar lucro para agência”.

Os entrevistados afirmam que nem sempre todos trabalham em conjunto, têm alguns que se escoram, e como o resultado é para todos, eles acabam ganhando com isso. Contudo, essa competitividade existente acaba criando um clima de disputa gerando comportamentos inadequados. Como relata o entrevistado EN8 quando diz que “E existe uma competitividade que eu não aceito, que você tem que derrubar seu amigo para poder ganhar”. Outros afirmam que por causa da variável salarial, todos correm atrás para ganhá-la.

No Banco Estadual não existia essa busca por metas, portanto, não existia competitividade. Você apenas desenvolvia seu trabalho em rotinas administrativas normais. Não existia o clima de competição, o mercado era fechado e sem grandes modificações. Não existia foco entre eles por não existir metas. Cada um tinha sua responsabilidade, sua atividade e apenas a desempenhava. Alguns consideram que os colaboradores eram focados, isso se deve ao fato de não haver competitividade, existindo, de acordo com os relatos, um clima de amizade.

Após a análise de todas as respostas, no que se refere à Dimensão Necessidades pode-se notar que houve uma mudança nas necessidades dos colaboradores devido às alterações advindas do ambiente da empresa e do cenário competitivo. Atualmente, os colaboradores lutam por sua sobrevivência, permanência na empresa e para isso, convergem todas as suas ações no direcionamento desse objetivo.

Essa necessidade não existia na época do Banco Estadual, pois os colaboradores tinham a certeza de sua estabilidade, porém, almejavam possibilidades de crescimento por empenho e competência, e não por questão política. Os colaboradores direcionam suas ações para o alcance das metas impostas pelo Banco Privado e se doam por questão de sobrevivência na empresa, como também, pelas premiações, recompensas e reconhecimento disponibilizados por ela. E essa necessidade de permanência na organização desenvolve comportamentos muitas vezes inaceitáveis para organização. Os colaboradores tiveram que se adequar ao novo ambiente que antigamente era visto com uma família, atualmente é tido como exclusivamente profissional.

4.2.2 Resultado – Dimensão Valores Organizacionais

No Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO, em relação à categoria Dimensão Valores Organizacionais atribuíram-se algumas variáveis no intuito de elencar o estado geral da dimensão antes e após a privatização, tais variáveis são: transparência na administração, participação nas tomadas de decisão, auto-sentimento de importância para a organização e coletividade como prioridade da organização. A seguir, serão apresentadas as respostas dos colaboradores referentes a cada questão e sua devida análise.

4.2.2.1 Análise da categoria valores organizacionais

Em relação à questão V1 onde foi perguntado quais seriam os valores disseminados na época do Banco Estadual e hoje sendo Banco Privado, pôde-se perceber que existe uma diferença enorme nos valores atuais com os anteriores.

No Banco Estadual observa-se a existência de valores como confiança, respeito, união e principalmente, liberdade de expressão citadas nos depoimentos. E os colaboradores no Banco Estadual, não precisavam seguir um padrão de comportamento, eles trabalhavam a vontade. Alguns colaboradores afirmam que as atividades eram realizadas individualmente, mas com muita união e cooperação. O trabalho em equipe não era enfatizado como nos dias atuais.

Existiu uma unanimidade dos entrevistados em admitir que não exista liberdade para expressar opiniões no Banco Privado. Houve relato que menciona que os colaboradores têm medo de se expressar, e quando o fazem, são advertidos, transferidos ou demitidos.

A uma preocupação da empresa em passar o padrão de comportamento Banco Privado, onde todos são treinados para agir de acordo com esse padrão. Esse padrão é baseado nos valores que a empresa incute no ambiente organizacional tais como, responsabilidade, integridade, respeito e trabalho em equipe. O Banco Privado tenta disseminar novos valores a partir da mudança do comportamento dos seus membros para assim atingir seus interesses, pois o Banco

Privado sabe que os valores exercem uma função mobilizadora e orientadora do comportamento humano.

Na visão dos entrevistados não existe amizade e nem confiança no Banco Privado, existe apenas o lado profissional exigindo de cada um pouco mais de atenção. E por isso, há uma cobrança do envolvimento e comprometimento dos colaboradores para o alcance das metas organizacionais.

De acordo com as respostas, no que se refere ao quesito V2 que indaga o que a empresa valoriza e incentiva nos seus colaboradores e o que mudou em cada colaborador, foram apontadas algumas opiniões como: valoriza o que você faz para empresa crescer, a capacitação, ser o melhor na empresa, o atendimento ao cliente, a competitividade entre os colaboradores, os seus próprios valores, incentiva o desenvolvimento organizacional, o trabalho em equipe e ser um bom vendedor.

E todos alegaram ter havido muitas mudanças pessoais ao entrarem na organização privada como: ter mais responsabilidade, saber distribuir as tarefas, perda da timidez, ser mais preventivo, procurar saber mais para não ser surpreendido, aprender continuamente, especializar, estudar, ser mais competente, mais agressivo, mudança no modo de ver as coisas, perda do encanto pelo trabalho no Banco. O entrevistado EN1 demonstra bem que depois da privatização não foi fácil se enquadrar no Banco Privado, e que eles tiveram que aprender rapidamente os novos mecanismos do Banco. A maioria disse ter sido uma mudança geral e alguns para melhor.

Na questão V3 onde foi perguntado se existe congruência dos valores na época do Banco Estadual e agora sendo Banco Privado, pelos discursos nota-se que na visão da maioria dos colaboradores não existe nenhuma similaridade dos valores existentes no Banco Estadual com os de hoje. Os entrevistados expressaram com frases como: “são completamente diferentes”, “São valores totalmente diferentes. Tudo mudou”, “são valores distintos, completamente diferentes”. E um dos aspectos mais mencionados foi em relação à valorização humana existente no Banco Estadual e que deixa a desejar no Banco Privado, pois o mesmo só valoriza a questão profissional.

De acordo com as respostas da pergunta V4, onde foi indagado se existia transparência na forma de administrar e se era mais visível no Banco Estadual ou no Banco Privado, nota-se que o Banco Privado é uma empresa que tenta ser transparente e que as decisões, na maioria das vezes, são do conhecimento de

todos. O que facilita essa divulgação, como relatado, são os meios de comunicação disponibilizados para todos através de um canal *on line* onde são divulgados diariamente todas as decisões e informações da empresa. É um canal que funciona em tempo real onde se encontram todos os resultados atingidos, as metas a serem alcançadas, como também, informações atualizadas do mercado, entre outros assuntos.

A maioria aponta que no Banco Estadual as coisas aconteciam e só depois os colaboradores tomavam conhecimento, existia muita especulação e os colaboradores não sabiam ao certo o que estava acontecendo.

Referente à questão V5 onde foi questionado se os colaboradores participam das tomadas de decisões no Banco Privado e no Banco Estadual, os discursos revelam que tanto no Banco Estadual quanto no Banco Privado as decisões são vindas de cima para baixo, ou seja, a maioria não participava das decisões, apenas as executavam. O que ocorre é que no Banco Privado as metas e os percentuais a serem alcançados, já são previamente definidos pela Diretoria que repassa para cada colaborador. Alguns entrevistados afirmam participarem das decisões naquilo que é de sua responsabilidade. Um entrevistado afirma que cada agência tem autonomia só para assuntos que dizem respeito ao cliente, e não em relação ao colaborador.

Houve o relato que no Banco Estadual não existiam reuniões para tomar as decisões, existiam apenas conversas informais, e algumas decisões, tinham um caráter puramente político.

Na questão V6 foi indagado se os dirigentes, tanto do Banco Estadual quanto no Banco Privado, davam importância a seus funcionários, a maioria afirma que o Banco Estadual valoriza seus colaboradores, e outros complementaram afirmando que no Banco existia além da valorização humana, existia o relacionamento pessoal, o carinho e a amizade.

Observa-se que a percepção do que seja valorização para os respondentes perpassa pelo caráter mais informal e afetivo das relações e não em relação aos retornos recebidos, quer seja em nível financeiro ou de crescimento.

Em relação ao Banco Privado, a maior parte dos entrevistados acredita que o Banco valoriza seu colaborador. Alguns dizem que o Banco investe, promove e reconhece aquele profissional que trabalha bem, que tem o melhor desempenho.

Teve relato que declara que o Banco Privado enxerga os colaboradores como números, outros afirmam ser um conjunto voltado mais para o lado profissional.

E mais uma vez a questão política foi apontada, pois muitas pessoas ocupavam cargos de direção por questão meramente política e, como todo mandato durava 4 anos, existia um descomprometimento com relação ao Banco Estadual e aos colaboradores. Outro ponto novamente citado foi a questão da discriminação sofrida pelos colaboradores do Banco Estadual onde um entrevistado declara que jamais é dado um cargo de chefia para colaboradores provenientes do Banco Estatal.

No quesito V7 que questionou se os colaboradores sentem-se importantes para a organização, praticamente todos, atualmente, se consideram importantes para organização, e pelos relatos, isso ocorre principalmente, pelo esforço e doação de todos ao trabalho, com ética e seriedade, fazendo as coisas certas, gerando assim, um sentimento de participação e co-responsabilidade pelas conquistas dos resultados da empresa. Por outro lado, o Banco Privado incentiva e reconhece o colaborador que atingiu as metas, e passa para os demais quem se destacou, como o colaborador alcançou e a recompensa desse trabalho. Observa-se no discurso que há uma prática no Banco Privado de informar as ações que deram certo para todos na organização, que além de ajudar os outros a alcançarem as metas seguintes, reforça o sentimento de reconhecimento de quem conquistou. Apenas dois entrevistados relatam que o seu sentimento de importância diminuiu com a privatização.

Diante dos discursos referente à questão V8 que indaga se a forma de administrar do Banco Privado e do Banco Estadual são em prol da coletividade, pôde-se notar que no geral a administração do Banco Privado se preocupa com o todo, porém, em escalas diferentes, ficando em primeiro lugar, principalmente, o cliente e a empresa, e em segundo, os funcionários. Teve entrevistado que afirma que a administração em prol da coletividade é pura teoria, na prática não funciona dessa forma.

No Banco Estadual os entrevistados dizem que existia essa preocupação da empresa com a coletividade, e principalmente, com o funcionário. Outro afirmou que dependia de quem estivesse na direção, e ainda alegam que na época não existia os recursos materiais necessários para se trabalhar. Já no Banco Privado o

entrevistado menciona que o Banco fornece aos colaboradores equipamentos de ótima qualidade para desempenharem suas atividades.

Na V9 foi perguntado aos colaboradores se o Banco Privado e o Banco Estadual incentivam os colaboradores a fazerem o melhor em benefício da empresa. Diante os discursos, todos os entrevistados afirmam que o Banco Privado tanto incentiva, como exige empenho de todos para obtenção dos resultados. Os entrevistados utilizaram termos para responder essa questão da seguinte forma: “Incentiva e muito”, “O possível e o impossível a gente tem que fazer”, “Incentiva não, exige”, “O melhor dela, o melhor da família, o melhor de tudo tem que tirar em benefício do Banco”, “Incentiva. Ele motiva você, ele motiva com brinde” e “Incentiva e cobra”. E mais uma vez, os entrevistados expressaram que o Banco cultiva o empenho absoluto, reforçando as recompensas que ganharão ao conquistar as metas.

Enquanto no Banco Estadual, os entrevistados afirmam que não existia isso, o Banco não tinham essa preocupação. Alguns disseram que isso não era incentivado e que o melhor os colaboradores faziam por amor ao Banco, pelo sentimento de que o Banco pertencia a eles.

Após a análise dos discursos, no que se refere à Dimensão Valores observa-se que os valores disseminados na organização estatal eram totalmente diferentes dos atuais. A começar pelo clima existente, que no Banco Estadual não existia essa competitividade exacerbada, os colaboradores eram tidos como colegas, criando um ambiente de amizade, união, cooperação entre todos. E ao se depararem com o Banco Privado, com a excessiva competitividade, o clima de pressão e cobrança, os colaboradores tiveram que se enquadrar nesse novo universo o que para eles não foi nada fácil. Os valores humanos exaltados no Banco Estadual, não correspondiam ao do Banco Privado. Os colaboradores tiveram que se habituar à excessiva cobrança profissional, à conquista diária e à superação constante.

Muitos alegam que apesar desse clima competitivo, sentem-se valorizados pela organização, pois a mesma dá oportunidade de crescimento, recompensas salariais e reconhece um bom trabalho.

Todos no Banco Privado tem que seguir um padrão de comportamento difundido por eles, onde é priorizado os valores da empresa e o bom desenvolvimento profissional e organizacional, fato que não existia no Banco Estadual. Com essas mudanças de valores, os colaboradores tiveram que mudar

seus comportamentos, a forma de enxergar o outro, mudar suas atitudes para se adequar à organização e alcançar os objetivos necessários.

4.2.3 Resultado – Dimensão Conhecimentos Organizacionais

De acordo com o modelo Marco, na categoria Dimensão Conhecimentos Organizacionais considerou-se algumas variáveis no intuito de elencar o estado geral da dimensão antes e após a privatização, tais variáveis são: conhecimento da estrutura organizacional, adequação dos conhecimentos a sua função, discernimento da atuação da empresa na sociedade, obtenção e compartilhamento de novos conhecimentos. A seguir, serão apresentadas as respostas de cada questão e sua devida análise.

4.2.3.1 Análise da categoria conhecimentos organizacionais

No quesito C1 foi indagado se o Banco Privado e o Banco Estadual se esforçam para obter idéias e opiniões das pessoas, e de acordo com as respostas na visão dos entrevistados o Banco Privado se esforça e procura captar as idéias e opiniões dos clientes e dos colaboradores. O Banco Privado procura fazer pesquisa e disponibiliza informações no seu canal de intranet. Alguns disseram que o esforço é notório e que algumas opiniões são acatadas. Um entrevistado menciona que muitos colaboradores temem em expor suas idéias e opiniões ao Banco Privado, principalmente aquelas voltadas para o funcionário. Fato já constatado anteriormente no que diz respeito à falta de liberdade de expressão existente no Banco Privado.

Enquanto no Banco Estadual, todos afirmam que não existia essa preocupação em obter as idéias e opiniões dos colaboradores, e se existia não era de conhecimento de todos. Porém, um entrevistado afirma que no Banco Estadual não existia esse sentimento de medo de se expressar que hoje existe. Fato confirmado e avaliado na dimensão valores.

Na questão C2, foi perguntado ao colaborador se o Banco Privado e o Banco Estadual disponibilizam recursos e incentivam a formação de seus funcionários (como pós-graduação, especialização, etc.) e se existe hoje mais incentivo para o profissional se capacitar. O Banco Privado não só incentiva como disponibiliza recursos financeiros para capacitação de seus colaboradores. Existem programas de apoio financeiro para academia, especialização, faculdade, entre outros, que o Banco custeia 50% da mensalidade.

A intenção do Banco Privado, de acordo com os relatos, é que todos possuam curso superior, procurem ter uma formação profissional e, eles cobram isso. Porém, os entrevistados alegaram que o Banco não dá condições para o profissional se capacitar já que não resta tempo para isso. A rotina, como já foi verificada na Dimensão Necessidades, é extremamente estressante e corrida, não restando nem tempo e nem condições para outras atividades.

No Banco Estadual, a maioria declarou não existir recursos e nem incentivo para formação, e se existia, não era do conhecimento de todos.

No quesito C3 foi perguntado se o colaborador procura ser mais informado agora ou quando era Banco Estadual e se sempre buscou informações sobre assuntos importantes para empresa. De acordo com os discursos, os entrevistados revelam que atualmente buscam ter mais conhecimentos gerais e específicos, pois além do trabalho requerer, o Banco Privado incentiva o colaborador a estar atualizado. E como já foi mencionado, existe um canal que auxilia na divulgação de informações internas e gerais.

Essa busca por informações existia desde o Banco Estadual, porém, atualmente se mostra bem mais intensa.

Na questão C4 foi indagado aos colaboradores se eles sempre consideraram que seus conhecimentos contribuem para desenvolvimento da organização. De acordo com os discursos, todos alegam que seus conhecimentos contribuem para o desenvolvimento organizacional. E nos relatos houve a constatação de que os colaboradores tiveram que reaprender com a nova organização, pois os mecanismos, a forma de trabalhar, como também, todo o ambiente, mudou.

Uma justificativa interessante da importância dos conhecimentos para organização foi relatada pelo entrevistado EN5 que afirma que “A empresa ela é o somatório dos conhecimentos dos seus colaboradores, então quanto maior os conhecimentos que eu tiver eu estarei colaborando melhor e, também, recebendo os

benefícios desse conhecimento”. Houve apenas um entrevistado que alegou que seus conhecimentos não contribuem para a empresa.

Em relação à questão C5 onde foi perguntado se Banco Privado e o Banco Estadual reconhece o profissional pelo conhecimento ou desempenho. Na visão dos entrevistados fica claro que a empresa privada valoriza mais o desempenho de cada colaborador. Apenas três entrevistados consideram a valorização tanto do desempenho como também dos conhecimentos. E os que apontaram a valorização dos dois mencionam que o Banco deseja que o profissional tenha conhecimento daquilo que está vendendo, e por isso disponibiliza cursos e obriga cada colaborador a fazê-los. O entrevistado EN5 mostra bem o que o Banco privado espera de cada um quando afirma que “O Banco valoriza você a fazer o que é certo pela razão certa, fazer do jeito certo” e para isso precisa ter conhecimento.

Já no Banco Estadual, a maioria manifestou que não saberiam determinar com clareza essa questão. E os que tentaram definir colocam que é pelo conhecimento, outro pelo desempenho e dois acham que o Banco valorizava tanto o conhecimento quanto o desempenho. Houve a alegação que não tinha como avaliar, pois não existia uma diretriz definida nesse sentido.

No que se refere à questão C6 onde foi indagado se os colaboradores tanto do Banco Privado quanto do Banco Estadual sempre repassam as técnicas aprendidas nos treinamentos realizados. Na visão dos colaboradores o Banco Privado espera que os conhecimentos sejam repassados, mas nem sempre isso acontece. No geral, a maioria afirma que existe a formação de multiplicadores, que são aqueles colaboradores que ao fazerem o curso repassam para os demais o que foi abordado e aprendido, compartilhando assim, o conhecimento. Alguns afirmam que depende muito do profissional, pois algumas vezes é repassado, e outras não.

No Banco Estadual, houve um equilíbrio nas respostas, alguns afirmam que repassavam, outros alegam que não.

No quesito C7, perguntou-se que função o colaborador exercia no Banco Estadual e no Banco Privado e qual delas permite que o colaborador coloque em prática todos os seus conhecimentos. No Banco Estadual, os colaboradores exerciam alguns cargos bem diferentes do atual, como o de escriturário, digitador, técnico de desenvolvimento, gerência, caixa e auxiliar administrativo I e II. E em relação ao questionamento de qual função permite colocar em prática todos os conhecimentos, grande parte dos entrevistados considera que a sua função atual

possibilita colocar em prática maior parte dos seus conhecimentos. Apenas um entrevistado considera a função que desempenhava no Banco Estadual, e relata que sua função atual não requer muito conhecimento e diz que “qualquer pessoa sem conhecimento algum pode desempenhá-la”.

Na questão C8 foi indagado se os colaboradores estão cientes do papel da Empresa para a sociedade e se a mesma era mais atuante antes ou é agora, e o porquê. Nos relatos constata-se que a atuação da empresa é bem maior agora. Apenas um entrevistado afirma que não, e o restante confirma essa atuação. Muitos alegaram estar ciente do papel da empresa para sociedade e que atualmente, a organização é bem atuante e que desenvolve políticas de responsabilidade social importantes para a sociedade. Muitos exemplificaram esses programas de responsabilidade social como: Papapilhas (programa de reciclagem), Escola Brasil (programa de assistência ao menor carente), Talento da Maturidade (programa destinado aos idosos), entre outros. O Banco Estadual não tinha esse direcionamento.

Nesse quesito alguns entrevistados reafirmam as diferenças já mencionadas entre as duas organizações, e garantem que uma não tem nada a ver com a outra. Hoje eles trabalham numa organização totalmente diferente da anterior.

Após apreciação dos discursos, no que se refere à Dimensão Conhecimentos constata-se que os colaboradores tiveram que assimilar uma gama de novos conhecimentos na transição para o Banco Privado. O Banco estimula e cobra de todos a participação nos cursos internos oferecidos. E para estimular a geração de novos conhecimentos e capacitação de seus colaboradores, o Banco fornece recursos financeiros que custeiam 50% das mensalidades de pós-graduações, especializações, faculdade, entre outros.

Como pôde ser observado, há um estímulo da organização em desenvolver os conhecimentos periféricos dos colaboradores para assim obter maior credibilidade do trabalho executado. E todos apontam que a função atual permite colocar em prática todos os seus conhecimentos. A empresa procura captar as idéias e opiniões dos clientes e colaboradores, e dependendo, as executam na organização. Com isso, a empresa também incentiva a geração de conhecimentos centrais que surgem no dia-a-dia, com experiência de cada colaborador. Todos tiveram que reaprender de forma intensa e rápida o funcionamento da organização,

seus mecanismos, seus sistemas, a forma de agir, de ver, para assim, poder se enquadrar na nova organização.

Já no Banco Estadual, observa-se que o Banco não tinha essa preocupação em capacitar seus colaboradores, e se ofereciam cursos, não eram para todos, e nem do conhecimento de todos. Apesar disso, os entrevistados afirmam que sempre buscaram informações, mas que isso se intensificou no Banco Privado.

4.2.4 Resultado – Dimensão Habilidades Organizacionais

De acordo com o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional - Marco, na categoria Dimensão Habilidades Organizacionais, atribuíram-se algumas variáveis no intuito de elencar o estado geral da dimensão antes e após a privatização, tais variáveis são: capacidade para desempenhar suas funções, treinamento organizacional e utilização das técnicas adquiridas em treinamentos. A seguir serão mostradas as respostas dos entrevistados referentes a cada questão e sua devida análise.

4.2.4.1 Análise da categoria habilidades organizacionais

Na questão H1, foi perguntado aos colaboradores em qual das organizações ele recebia mais treinamentos, e na opinião dos entrevistados, o Banco Privado oferece mais treinamentos do que na época do Banco Estadual. O Banco disponibiliza na sua intranet um canal educativo com cursos e treinamentos para capacitação de seus colaboradores e, alguns são obrigatórios. Além de uma biblioteca exclusiva para os colaboradores solicitar via internet livros e CDs contendo cursos bancários.

Enquanto no Banco Estadual, eles afirmam nunca ter recebido, e alguns ainda disseram que eram poucos e restritos. O entrevistado EN1 afirma que “O que eu sabia transmitia para você, então você aprendia e, assim ia”, ou seja, cada um buscava por conhecimentos, e na necessidade do dia-a-dia compartilhava com os

demaís aquilo que havia aprendido. Apenas dois entrevistados apontaram que o Banco Estadual fornecia mais treinamentos do que o Banco Privado.

No quesito H2 foi indagado se o Banco Privado e o Banco Estadual incentivam o treinamento e consideram como parte do próprio desenvolvimento organizacional. O Banco privado fornece cursos e treinamentos como parte do desenvolvimento organizacional e exige a participação de todos. É uma forma de orientar o colaborador a trabalhar da forma correta eliminando possíveis prejuízos para organização. É passado para os colaboradores conhecimentos específicos e possíveis formas de venda de cada produto oferecido pelo Banco. O entrevistado EN7 diz que algumas vezes, os novos colaboradores assumem sua função sem ao menos ter passado por um treinamento adequado e, ainda afirma, que isso é prática freqüente dos Bancos privados.

Em relação ao Banco Estadual, mais uma vez ratifica-se a quase inexistência de cursos e treinamentos e, que a empresa não exigia e nem considerava desenvolvimento organizacional. Os poucos que faziam cursos ou treinamentos eram porque tinham interesse e procuravam, não existia a obrigatoriedade em fazer.

Apenas o entrevistado EN7 afirma que o Banco Estadual disponibilizava muitos cursos e inclusive cursos importantes, como por exemplo, estudos das digitais que geralmente são cursos para policiais federais.

No que se refere à questão H3, perguntou aos colaboradores se eles utilizam as técnicas de treinamento aprendidas para desempenhar sua função e todos os colaboradores afirmam que utilizam no dia a dia as técnicas aprendidas nos treinamentos fornecidos pelo Banco Privado. Os cursos na maioria das vezes são realizados no próprio sistema do Banco, e os entrevistados declaram que por serem treinamentos bem específicos, não têm possibilidades das técnicas não serem empregadas. E ainda esses treinamentos são caminhos, formas que conduzem para se atingir os objetivos da organização, pois são treinamentos que esclarecem que produto se vai vender, como vender, e a maneira como manusear o sistema voltado para aquele produto. E o Banco Privado certifica se todos estão participando do curso e utilizando as técnicas ensinadas. O Banco não emite certificado, ficando armazenado no sistema todas as participações dos colaboradores nos devidos cursos.

No Banco Estadual, como não era do conhecimento de todos os cursos oferecidos, além de serem poucos, um entrevistado apresenta que o aprendizado

era desenvolvido mais no dia a dia da organização, dependia muito mais de cada colaborador, pois não tinha professor para ensinar. E ainda, um entrevistado alegou que as pessoas que faziam os cursos estavam mais interessadas em adquirir o certificado.

No quesito H4 foi indagado se os treinamentos disponibilizados pelo Banco Privado desenvolvem as capacidades e habilidades dos colaboradores para desempenhar suas funções. Na visão da maioria dos entrevistados, esses treinamentos desenvolvem com certeza as capacidades e habilidades de cada colaborador. Apenas dois colaboradores negaram essa afirmação, alegando que os treinamentos são *on line*, com perguntas fora da realidade, tempo de duração limitado e margem de erros definidas, então, muitos ficam com medo de errar e acabam não aprendendo direito.

E por fim, à questão H5 perguntou o que mudou em relação a execução das tarefas dos colaboradores com a privatização e se eles se consideram mais produtivos e eficientes hoje ou na época do Banco Estadual. Observa-se que pelos relatos que a maioria dos colaboradores alegam que houve mudanças e alguns afirmam que foram radicais. Os entrevistados apontam algumas mudanças, tais como: aumento da responsabilidade, aumento do potencial, aprender cada vez mais, trabalhar com o público, trabalhar rápido, autodesenvolvimento contínuo, mais proatividade e eficiência, mais produtividade, especializar sempre e se aperfeiçoar mais. Essas foram algumas mudanças mencionadas pelos entrevistados que disseram também que hoje eles se consideram mais produtivos e eficientes, com exceção de apenas um entrevistado que se considerava na época do Banco Estadual, mais eficiente, mais produtivo e se sentia mais satisfeito. E outro atesta que não houve mudança, tudo continua igual.

Após avaliação dos discursos, no que se refere à Dimensão Habilidades, observa que os colaboradores, atualmente, têm consciência da sua capacidade para desempenhar a sua função na organização. Os treinamentos disponibilizados pelo Banco Privado possibilitam uma maior confiança por parte dos colaboradores, pois os mesmos se sentem mais preparados e capacitados para desempenhá-la. Além do que, a organização se preocupa em desenvolver o nível de conhecimentos dos colaboradores disponibilizando biblioteca e um canal educativo exclusivo para eles. Os treinamentos são vistos pela organização como parte do desenvolvimento organizacional, e o Banco exige e monitora a participação de cada colaborador.

A organização transmite para todos a melhor maneira de desenvolver suas atividades com a finalidade de alcançar os objetivos da organização. E atualmente, os colaboradores sentem-se mais produtivos e eficientes na organização.

Na transição de uma organização para outra, muitas mudanças ocorreram e algumas radicais onde os colaboradores tiveram que aprender e se desenvolver cada vez mais e rapidamente.

No Banco Estadual quase não existiam treinamentos, e quando tinham eram poucos e restritos, portanto não eram visto como desenvolvimento da organização. O aprendizado era desenvolvido no dia a dia da organização, onde aquele que sabia passava para os demais. A aquisição de conhecimento dependia de cada um, da iniciativa de cada colaborador.

4.2.5 Análises das Dimensões através do MARCO

Diante das análises, e levando em consideração o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO, adotado nessa pesquisa, pode-se chegar a algumas constatações. Como o modelo coloca, “o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada” (ZAGO, 2000, p. 40).

Nas análises observou-se que no processo de transição, os colaboradores vivenciaram novas práticas administrativas que forçaram uma mudança de conduta no dia a dia organizacional. Os colaboradores inevitavelmente tiveram que se enquadrar a essa nova realidade, aprendendo a reaprender, e com isso modificaram a sua maneira de desenvolver suas atividades, seus comportamentos, alterando suas expectativas para se adequar rapidamente a cultura vigente. Por outro lado, a organização procura se certificar que o padrão de comportamento definidos por ela, como também, os valores estão sendo regidos e obedecidos por todos e, ainda, disponibiliza os melhores equipamentos e recursos materiais necessários, como também, benefícios e incentivos financeiros para ter a certeza do alcance dos resultados.

Como mostra o modelo MARCO, existe uma articulação e dinamicidade entre os elementos estruturais dando uma idéia de movimento e complementaridade sistêmica em suas relações. Dentre as dimensões aqui estudadas, comprova-se

essa dinamicidade e interdependência entre os elementos estruturais que especificam a cultura organizacional.

Na dimensão Necessidades surge uma nova expectativas entre os colaboradores, a de empenhar-se intensamente para permanecer na organização, já que com a privatização houve a perda da estabilidade funcional. Esse aspecto se mostra desencadeador para provocar um desequilíbrio no indivíduo, despertando para a necessidade da mudança.

Para isso, inevitavelmente houve uma mudança na Dimensão conhecimentos, já que com essa preocupação de tentar continuar na organização, acabou provocando, como verificado, uma necessidade de melhorar sua formação profissional, com isso os colaboradores buscaram adquirir novos conhecimentos. Já que de acordo com o MARCO, existe uma causalidade mútua entre o conhecimento e necessidade, pois como bem afirma “a ansiedade gerada por qualquer questionamento e desequilíbrio da realidade pode gerar uma necessidade de conhecimento” (ZAGO, 2000, p. 90). O conhecimento proporciona ao indivíduo uma nova maneira de interpretar a realidade, tornando visíveis significados invisíveis.

Desta forma, a dimensão Habilidades também foi modificada já que com o aumento do nível de conhecimento de cada colaborador, concomitantemente, suas habilidades foram desenvolvidas e também, aperfeiçoadas através dos inúmeros cursos e treinamentos disponibilizados pela organização, ou seja, a busca por conhecimentos desenvolvem novas habilidades e novos valores. Por fim a dimensão Valores se mostra como referência ou critérios de orientação dos colaboradores influenciando todo o comportamento, pois os valores relacionam o que é importante para a satisfação do indivíduo, de acordo com suas necessidades de sobrevivência e convivência, que passará a atuar como princípios norteadores das ações e serve para orientar o que é certo e significativo para uma determinada realidade (ZAGO, 2000).

Desta forma, verificou-se com a pesquisa que os valores foram modificados, pois com as alterações em todas as dimensões e sendo os valores individuais representação do seu meio social, eles são influenciados pelas necessidades, conhecimentos, habilidades e ideologia vigente em dada realidade (ZAGO, 2000, p. 96). Os valores disseminados na empresa estatal, como apurado, são totalmente diferentes dos atuais, onde houve uma adequação do indivíduo à realidade

organizacional, pois todos almejam crescer profissionalmente na organização, para isso, direcionam seus comportamentos para esse fim.

A pesquisa mostrou que houve um ajustamento do colaborador à nova organização onde sua necessidade de continuar na organização desencadeou mudanças em todos os elementos estruturais. Por fim, comprova-se a ocorrência de uma alteração cultural evidenciado e confirmado através do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa propiciou o estudo das mudanças culturais utilizando do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO numa empresa que passou pelo processo de privatização. O estudo foi desenvolvido com os colaboradores que pertenceram ao quadro funcional do Banco Estadual e que após sua venda por meio de leilão de privatização, atualmente trabalham no Banco Privado, na expectativa de conhecer, sob a ótica desses colaboradores, como era a organização antes do processo de mudança e quais os principais aspectos referentes à cultura que sofreram mudanças.

Sendo um estudo exploratório e descritivo com abordagem predominantemente qualitativa, buscou-se através das análises descritivas um maior conhecimento e interpretação do fenômeno, considerando que, a seleção e qualidade dos informantes foram fundamentais para os resultados obtidos. Ressalva-se que no decorrer da pesquisa observou-se que a utilização de um único instrumento, no caso as entrevistas, tornou-se o processo mais cansativo, pois ao final dos questionamentos, os colaboradores já não se mostravam tão empenhados em responder, mesmo assim, avalia-se que o método utilizado trouxe maior riqueza de informações do que o método puramente quantitativo.

Através das análises, constatou-se que a cultura sofreu mudanças bem expressivas em todas as dimensões analisadas. Os colaboradores sentiram as mudanças advindas do ambiente e do cenário vigente, onde estavam acostumados a uma cultura paternalista, com inexpressiva competitividade, estabilidade funcional, e deparam-se com um universo de muita competição e concorrência do mercado.

Desta forma, inevitavelmente as dimensões da cultura foram afetadas. Em relação às necessidades dos colaboradores, constatou-se que anteriormente os colaboradores tinham estabilidade no emprego, porém, almejavam reconhecimento e crescimento por competência e empenho, e não por questão política.

Com a perda da estabilidade, os colaboradores lutam por sua permanência na empresa e para isso, convergiram todas as suas forças no direcionamento desse objetivo. Nesse contexto, surge uma nova expectativa dos colaboradores que não é apenas conquistar as metas, mas também ser reconhecido e recompensado pela organização privada.

Na organização privada existe um direcionamento, uma estratégia de gestão sendo transmitidas com clareza aos colaboradores as formas de como executar suas atividades, porém, existe um ritmo acelerado de trabalho, uma sobrecarga de atividades ao contrário do que ocorria no Banco Estadual. Outro ponto interessante, é que apesar dessa sobrecarga, da competitividade, pressão e cobrança constantes por parte do Banco Privado, os colaboradores se mostram hoje mais satisfeitos e motivados na organização.

Em relação à dimensão valores, os colaboradores tiveram que desconfirmar ou substituir os valores existentes no Banco Estadual e assumir os novos valores da empresa privada. Os valores do Banco Privado são totalmente diferentes da época do Banco Estadual. No Banco Estadual existia um clima de amizade e confiança entre os colaboradores, havia uma valorização humana, a cooperação era instintiva e não imposta, e todos tinham liberdade para se expressar sem medo de represálias.

Na empresa privada os colaboradores modificaram a maneira de trabalhar, pois tiveram que se enquadrar a um modelo de comportamento, mudaram a forma de enxergar o colega restringindo a relação apenas para o lado profissional, se habituar a excessiva competitividade, cobrança e superação constante. Apesar disso, o seu sentimento de importância para organização aumentou na empresa privada, já que eles se sentem participativos e responsáveis pelos resultados da empresa e reconhecem que a organização valoriza e incentiva o colaborador. A empresa privada tenta ser transparente repassando para todos as decisões tomadas.

A dimensão conhecimentos apresentou alterações, pois os colaboradores atualmente são incentivados pela organização a ter uma formação profissional, e para isso, a empresa custeia a metade das mensalidades de especializações, graduações, como também, de pós-graduações, fato que não existia na empresa pública. Na empresa privada, os colaboradores buscam intensamente por informações tanto específicas quanto de assuntos gerais, pois consideram que sua função atual requer uma gama maior de conhecimentos. A empresa valoriza muito o desempenho de cada colaborador, e exige de todos a participação nos cursos oferecidos. Todos confirmam que a empresa tem uma atuação bem maior atualmente, e que desenvolve projetos sociais e ambientais importantes para sociedade e estimula a participação de todos colaboradores nesses projetos.

No que se refere à dimensão habilidades, a empresa privada preocupa-se em desenvolver as capacidades e habilidades de seus colaboradores disponibilizando cursos e treinamentos gerando nos colaboradores uma maior confiança no momento de executar suas atividades. Ao estimular a formação profissional de seus colaboradores, a empresa está aumentando o nível intelectual de cada um, com isso aprimora cada vez as habilidades técnicas do colaborador. Desta forma, o treinamento é tido como forma de desenvolvimento organizacional, sendo então, monitorado, e também, exigido pelo Banco a participação de todos colaboradores. Os treinamentos na empresa estatal eram poucos e restritos, onde muitos não tinham conhecimento de sua existência. Desta forma, não existia um programa de desenvolvimento organizacional, ficando a cargo de cada colaborador a aquisição de novos conhecimentos e o compartilhamento para os demais. Suas habilidades eram desenvolvidas no dia a dia da organização, nas atividades diárias sem nenhuma orientação por parte da empresa estatal.

Pode-se verificar que todas as dimensões sofreram alterações significativas onde os colaboradores vivenciaram novas práticas administrativas, novos costumes, novos comportamentos, que resultou numa intensa renovação cultural.

Embora muitas reflexões tenham sido apresentadas, esta pesquisa poderá auxiliar diversas organizações que passaram por processo de mudança a partir de algumas sugestões de pesquisas a serem realizadas:

- Estudar como se deu a mudança organizacional na organização privada e como a organização a favoreceu;
- Estudar quais os principais motivos dos colaboradores estarem de licença saúde nas agências do Banco Privado;
- Desenvolver uma pesquisa com os colaboradores situados no interior do Estado pesquisado e fazer uma análise comparativa entre os resultados;
- Entender quais seriam os motivos que levam a discriminação sofrida pelos colaboradores do Banco Estatal pelos colaboradores pertencentes ao Banco Privado;
- Estudar outros setores que também passaram pelo processo de privatização.

Indica-se, portanto, que sejam realizados esforços futuros para estudos complementares com outras organizações que passaram pelo processo de privatização, no sentido de aprimorar os instrumentos de pesquisa utilizando o Modelo de Arquitetura da Cultura organizacional – MARCO, bem como desenvolver pesquisas relacionadas a gestão de Recursos Humanos nestas organizações.

Almeja-se que esta pesquisa contribua, de alguma maneira, para a compreensão das principais mudanças na cultura organizacional de empresas privatizadas e também evidenciar a importância da cultura organizacional como uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. Uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

AZEVEDO, Reinaldo. **Leitor expõe com didatismo a farsa petista**. Revista Veja. Out. 2007 Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blogs/reinaldo/2007/10/leitor-expe-com-didatismo-farsa-petista.html>> Acesso em: 14/03/2008

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 7. ed. São Paulo: Persona, 1977.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. J. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas. **Cultura Organizacional nas organizacionais de Economia Solidária: um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Venture Capital Glossário - FINEP**. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Bancos Estaduais Privatizados**. Brasília, DF, 2008.

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.

CARNEIRO, Maria Lucia Fattorelli. ÁVILA, Rodrigo Vieira de. **A Dívida e as Privatizações**. 2007. Disponível em: <http://www.avaleenossa.org.br/formacao_plebiscito/A%20Divida%20e%20as%20Privatizacoes.doc>. Acesso em: 14/09/2007.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CARVALHO, Maria Christina. Lucros gordos na compra dos bancos estatais. **Gazeta Mercantil**, p. B-1 e 2, 17.11.98.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMUNER, Sebastião. **O Impacto da Privatização Sobre a Cultura Organizacional de uma Empresa de Energia Elétrica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade de Santa Catarina - Florianópolis, 2001.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FLEURY. Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1992.

_____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, Gustavo. **Bancos estaduais e federais**. Revista Veja, edição 1.658, 19 de julho de 2000. Disponível em: < <http://www.econ.puc-rio.br/gfranco/veja22.htm>> Acesso em: 21/06/2007

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/ abr, 1995.

GUTIÉRREZ, Cláudio Tito Gutiérrez. **A Reestruturação dos Bancos Estaduais Pós-Proes Análise do caso Banrisul**. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2006.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, Mar. 1991.

HOFSTEDE, Geert. The Usefulness of 'Organizational Culture' Concept, In: **Journal of Management Studies**, Vol. 23, nº 3, 1986.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2001.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas 1991.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, Manolita Correia. **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Unidas, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS FILHO, José Coelho. OLIVEIRA, Carlos Wagner de A. O Processo de Privatização das Empresas Brasileiras. Maio de 1996. Disponível em: <http://getinternet.ipea.gov.br/pub/td/1996/td_0422.pdf>. Acesso em: 21/07/2008.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, Maria Bernadete F. Vieira de. **Influência da Cultura Organizacional no Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas Construtoras**. 2001. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MILLET, John. Conceitos de organização, In: MARX, Fritz Morstein. **Elementos da administração pública**. São Paulo: Atlas, 1968.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

MORAES, Ana Shirley de França. GONÇALVES, Márcio. Cultura Organizacional e a Comunicação nas Empresas: suas relações com a mudança. **Revista Acadêmica Dissertar**, 2004. Disponível em: <http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/comorganizacional/textos_novos/relacoes_publicas/MORAES_cultura_organizacionais_comunicacao.pdf>. Acesso em: 10/12/2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed., 1997.

MOUTINHO, L. M. G. Cultura e Diferenciais de Remunerações do Trabalho em Empresas Públicas. **Cadernos de Estudos Sociais da Fundação Joaquim Nabuco** (Recife/PE), Recife, v. 13, n. 2, p. 297-318, 1997.

MURRAY, E. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PURCIDONIO, Paula Michelle. FRANCISCO, Antonio Carlos de. LIMA, Isaura Alberton de. **Cultura e valores organizacionais compatíveis com a gestão do conhecimento**: um estudo de caso em indústria metalúrgica. I Encontro Estadual de Engenharia da Produção e I Simpósio de Gestão Industrial – Ponta Grossa, out/2005. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/wt/artigosAprovados/art8.pdf>>. Acesso: 14/03/2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

RIVERA, Carmen Cecilia. **Descripción de cultura organizacional**. Dia-logos de la comunicación. Teórico de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social. Cali, Colombia, n. 39, pp. 36-41, jun. 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

ROBBINS Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROSA, H. A.. Organização e Cultura Organizacional: Tentativas Epistemológicas. In: VI Seminário Internacional de Comunicação: Cultura, Poder e Tolerância em um mundo complexo, 2002, Porto Alegre. **Anais do VI Seminário Internacional da Comunicação**, 2002.

SALVIANO JUNIOR, Cleofas. **Bancos estaduais**: dos problemas crônicos ao PROES. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 2002.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura e desempenho Organizacional: Um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, p. 47-66, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Organizational culture and leadership** San Francisco: Jossey-Bass, 2nd edition, 1992.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SOUZA, Sérgio Alves de. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WELS, Ana Maria Córdova. Assessorias de Comunicação Social na esfera pública. **Revista de Comunicação Organizacional**. Publicações 2003. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/revista.html> > Acesso em: 25/07/2007.

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

ZAGO, Célia C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO**: as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

_____. **Cultura Organizacional**: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Revista Informação & Sociedade**: estudos. João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 01-20, Jul/Dez, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

DIMENSÃO MARCO	INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	QUESTÕES
NECESSIDADES	- Satisfação no ambiente de trabalho - Motivação no ambiente de trabalho - Bem-estar (Qualidade de vida) - Congruência no foco de interesse entre os colaboradores	N1. Você se sente mais satisfeito em trabalhar na empresa agora (Banco Privado) ou antes da privatização (Banco Estatal)? N2. Os colaboradores, atualmente, se sentem tranquilos para executar as tarefas dentro de um ritmo normal de trabalho, com orientação e distribuição equitativa de carga de trabalho entre os colegas? Quando era estatal, como era? N3. Você acha que suas necessidades são supridas pelo Banco Privado? Busca por promoção, reconhecimento? N4. Em sua opinião, a empresa propicia um ambiente agradável entre seus colaboradores? Sempre foi assim? N5. O Banco Privado lhe proporciona condições para viver com dignidade? E quando era Banco Estatal? N6. Você se sente mais motivado a trabalhar no Banco Privado ou Banco Estatal? Por quê? N7. Seu trabalho sempre lhe deu um sentimento de Banco realização profissional? (NÃO- Por quê?) (SIM - Isso se fortaleceu com a privatização?) N8. Em relação a sua qualidade de vida, qual estrutura lhe proporciona/proporcionou maior bem estar (Banco Estatal ou Banco Privado)? Por quê? N9. Há uma congruência no foco de interesses entre você e os seus colegas? (Todos estão focados nos mesmos objetivos) E antes, quando era Banco Estatal, isso acontecia?
VALORES	- Transparência na administração - Participação nas tomadas de decisão - Auto-sentimento de importância para a organização - Coletividade como prioridade da organização	V1. Quais valores eram disseminados quando era Banco Estatal? Como era antes? V2. E agora, sendo Banco Privado, o que a empresa valoriza/incentiva no funcionário? Em relação à você, o que mudou? V3. Há congruência dos valores de antes com os de hoje? V4. Existe transparência na forma de administrar? É mais visível antes da privatização ou agora? V5. Você sempre participou das tomadas de decisões? Isso se fortaleceu com a privatização? V6. Os dirigentes, na época em que era empresa estatal, davam importância aos seus funcionários? E hoje, como é? V7. Você sempre se sentiu importante para a Organização? Por quê? Esse sentimento aumentou ou diminuiu com a privatização? V8. A forma que a administração atual trabalha é em prol da coletividade? Sempre foi assim? V9. O Banco Privado incentiva muito as pessoas a fazerem o melhor delas em benefício da empresa? Quando era Banco Estatal, isso também acontecia?

CONHECIMENTOS	• Conhecimento da estrutura organizacional • Adequação dos conhecimentos a sua função • Discernimento da atuação da empresa na sociedade • Obtenção e compartilhamento de novos conhecimentos	C1. O Banco Privado se esforça para obter as idéias e opiniões das pessoas? Sempre foi assim? C2. O Banco Privado disponibiliza de recursos e incentiva a formação de seus funcionários (como pós-graduação, especialização, etc)? Há mais incentivo para o profissional se capacitar? E quando era estatal disponibilizava? C3. Você procura ser mais informado agora ou quando era Banco Estatal? (Buscava ou busca sempre informações sobre assuntos importantes para empresa?). C4. Você considera ou considerava que seus conhecimentos contribuem para desenvolvimento desta empresa? C5. Atualmente a empresa valoriza e reconhece o profissional pelo conhecimento ou desempenho? E antes? C6. Os colaboradores sempre repassam as técnicas aprendidas nos treinamentos realizados? E quando era Banco Estatal isso acontecia? C7. Que função você exercia na época que era Banco Estatal? E agora? (Qual ou A) função permite que você coloque em prática todos os seus conhecimentos? C8. Você está ciente do papel da Empresa para a sociedade? Ela era mais atuante antes ou é mais agora? Por quê?
HABILIDADES	• Capacidade para desempenhar suas funções • Treinamento organizacional • Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos	H1. Você recebia mais treinamentos quando a empresa era Banco Estatal ou agora sendo Banco Privado? H2. O Banco Privado incentiva o treinamento e considera como parte do próprio desenvolvimento organizacional? E o Banco Estatal, isso acontecia? H3. Você utiliza as técnicas de treinamento aprendidas para desempenhar sua função? (SIM - mais agora ou antes?) H4. Os treinamentos disponibilizados pelo Banco Privado desenvolvem as suas capacidades e habilidades para desempenhar suas funções? H5. O que mudou em relação a execução das suas tarefas com a privatização? Você se considera mais produtivo/eficiente hoje, ou antes?

APÊNDICES B – Transcrição das respostas das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 1 – EN1

DIMENSÃO NECESSIDADES

- N1. No Banco Privado. Eu tenho mais oportunidade de crescer.
- N2. Não existe um ritmo normal de trabalho porque a pressão é muito grande. Você tem que trabalhar no ritmo que eles querem. Você tem que vender, vender, vender. A Orientação é igual para todos. A pressão é para todo mundo. Há uma distribuição equitativa de trabalho. Quando era estatal a gente não tinha pressão de nada. A gente trabalhava bem a vontade. Quem quisesse trabalhar, trabalhava. Tinha gente que não trabalhava e... era como fosse um funcionário público. Você sabe que funcionário público tem aquela visão que... têm uns que trabalham mas tem outros que não estão nem aí, não tem responsabilidade. Na distribuição equitativa tinha um problema assim, porque tem uns que não queriam então você assumia o serviço dos outros para você ver a coisa andar, o serviço andar, quem não... faltasse um ou outro se não quisesse fazer você tinha que fazer, principalmente na minha função gerencial. Há distribuição era desigual acabava assumindo a responsabilidade de outros funcionários.
- N3. Minhas necessidades de reconhecimento profissional são supridas pelo Banco Privado, pois eles investem muito nisso. Já no Banco Estadual não existia investimento nenhum. No Banco Estadual, para resolver os problemas era difícil, pois não tinha a colaboração de todo mundo, as pessoas não tinham responsabilidade nenhuma. Já no Banco Privado não, todo mundo se empenhava, todo mundo é responsável por aquilo, com isso as coisas aconteciam.
- N4. Eu acho que o Banco Privado propicia sim um ambiente agradável entre os colaboradores. Eles tentam fazer, mas sempre há umas richazinhas, algumas coisas. Tem agência que é muito bom o ambiente de trabalho, têm outras que você trabalha a força mesmo, é trabalho forçado. Na época do Banco Estadual era muito melhor que do Banco Privado. Porque lá a gente tinha mais confiança, tinha seus serviços mas tinha confianças nos outros no Banco Privado a gente não tem. A confiança do Banco Privado, é que não tem assim, o pessoal do Banco Privado não querem ter amizade com o pessoal do Banco Estadual, eles discriminam muito os funcionários do Banco Estadual. E no Banco Estadual não a gente é uma família só. Eles são a família do Banco Privado mais eles não incorporaram o Banco Estadual com o Banco Privado como se fosse uma família só. Quando tem reunião e tudo, a gente fica tudo destacados deles, a gente não se une.
- N5. Viver com dignidade, sim e o Banco Estadual também.
- N6. Sinto-me mais motivada a trabalhar no Banco Privado. O Banco Privado reconhece o seu trabalho. Eles dão incentivos a você, eles dão cursos, eles dão treinamentos, eles dão prêmios e no Banco Estadual a gente não tinha nada disso. Não tinha reconhecimento nenhum. Você começava a trabalhar em uma função, você se aposentava naquela função. E hoje no Banco Privado, dificilmente você vê uma pessoa com 5 ou 6 ou 10 anos numa função só. Eles vão sempre mudando, vão sempre incentivando.

- N7. Sim. Gosto muito do meu trabalho. Fortaleceu sim, com a privatização.
- N8. Banco Privado. Porque apesar da gente trabalhar muito, ele reconhece seu trabalho, ele lhe dá premiação, ele motiva você, ele lhe incentiva. Então no Banco Privado é melhor a qualidade de vida, e também mais assim, você cumprindo suas metas você tem mais uma variável, uma gratificação que você recebe. Já no Banco Estadual a gente não tinha, pode trabalhar até no que for que só podia ganhar aquilo mesmo.
- N9. Todos no Banco Privado estão focados nos mesmo objetivos, cumprir metas. Todos com aquele objetivo, dar lucro para agência. Todo mundo se esforça. No Banco Estadual isso não acontecia, ninguém se esforçava para nada.

DIMENSÃO VALORES

- V1. No Banco Estadual, a gente tinha liberdade de expressão, já no Banco Privado hoje a gente não tem. No Banco Estadual não existia cooperação, no Banco Privado a gente tem. Confiança no Banco Estadual a gente tinha mais no Banco Privado a gente não tem. Trabalho em equipe no Banco Privado a gente tem e no Banco Estadual a gente não tinha. No Banco Estadual os principais valores era só a confiança que a gente tinha mesmo e a liberdade de expressão. No Banco Estadual a gente podia falar o que quisesse. No Banco Privado eu aprendi uma coisa que diz assim: - No Banco Privado a gente aprende que tem dois olhos, dois ouvidos e uma boca. Você tem que ver as coisas, tem que ouvir e falar o mínimo possível. Porquê? Porque não existe a confiança lá dentro da gente. No Banco Privado, eles têm um manual, um padrão de comportamento para todo mundo. Existe um manual que a gente tem que cumprir aquele padrão. Eles fazem treinamento para a gente fazer aquele padrão, que é o padrão Banco Privado mesmo. No Banco Estadual não tinha isso não. Até na parte de investimento, de atender ao cliente, de tudo. O Banco Privado exige muito disso. E no Banco Estadual você ficava mais a vontade, relaxava mesmo, não tinha essa obrigação, esse rigor que o Banco Privado tem.
- V2. Conhecimento, treinamento, que eles fazem treinamento para você conhecer. Você tem que se capacitar. Você tem que ter muita capacitação. Eles investem nisso, para você ser sempre melhor do que os outros. **Kalina: E em relação a você o que mudou?** Apesar de muito sofrimento porque a gente sofreu muito, muito, muito, as humilhações, muitas coisas, eu cresci. Eu acho que eu cresci profissionalmente porque eu adquiri mais conhecimento, eu tive que adquirir a força porque não tinha quem me ensinasse. Tinha que meter a cabeça e aprender mesmo. **Kalina: E em relação aos valores?** Para mim, melhorei muito. Melhorei no modo de ver as coisas, no meu comportamento, já que eu era muito desligada das coisas, ainda sou hoje mais melhorei um bocado. A parte assim de amizade, responsabilidade, de distribuir serviços, trabalhos, tarefas, porque eu assumia, assumia, assumia e tinha uma hora que eu não agüentava mais, porque eu estava só. Mas no Banco Privado, apesar de eu trabalhar numa agência pequena, você ainda consegue distribuir alguma coisa porque você tem que assumir, porque você tem que dar conta do serviço e não tem funcionário para você distribuir, mas pelo menos eu aprendi mais. Eu melhorei, eu acho que melhorei muito mesmo depois do Banco Privado.
- V3. Não existe congruência de valores.
- V4. No Banco Privado a transparência não é total, não é 100% porque a gente administra mas sob a supervisão de outros. Você não tem autonomia para fazer as coisas, tudo que você quer fazer dentro de uma agência você só faz executar. O que eles querem

é que a gente faça tudo mais na realidade é só no papel porque você não faz tudo, você sempre faz o que eles querem. Antes da privatização era mais transparente do que agora.

- V5. Não. Nem no Banco Privado nem no Banco Estadual. Vem de cima para baixo e você executava. As decisões vinham de cima e a gente executava do nosso modo. A gente não tinha participação em nada. Pelo menos no Banco Privado, quando você quer uma coisa você conversa, você tenta e as vezes, você consegue negociar e consegue alguma coisa. Agora no Banco Estadual não tinha isso não.
- V6. Davam não. Tinha muito padrinagem, muitos “QI” Quem Indique. Agora, hoje, no Banco Privado eles dão importância sim. Porque eles vão investindo em você, se você fizer bem seu trabalho, se você conseguir cumprir suas metas, eles vão lhe promovendo, eles vão lhe reconhecendo seu trabalho, tanto financeiramente que eles começam a mudar seu trabalho, sua categoria, apesar de você não mudar de função, mas aumentaria seu percentual, o nível da sua função. E no Banco Estadual não tinha isso não.
- V7. Sim. Porque eu achava que eu trabalhava bem, eu me empenhava, eu me doava ao Banco, eu vestia a camisa mesmo, eu me achava importante. O sentimento aumentou com a privatização. Porque daí eles começaram a me reconhecer, começaram a me dar prêmios, começaram a me dar incentivos, o que não acontecia no Banco Estadual.
- V8. É. No Banco Privado eles trabalham em função dos clientes, para eles o primordial é o cliente. E os funcionários também. Já no Banco Estadual não era assim.
- V9. Incentiva e muito. Quando era o Banco Estadual não.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Não. Eles têm um canal que fazem isso, que a gente manda, que a gente pode opinar, mas não... Pelo menos eu nunca vi eles colocarem em prática nenhuma opinião. Mesmo assim a gente tem medo de mandar. Pronto, se for alguma coisa que não seja a favor do Banco Privado e seja só a favor dos funcionários, os funcionários mesmos não se sentem a vontade de mandar aquilo. Existe certa pressão. No Banco Estadual você podia falar que não tinha problema nenhum, mas no Banco Privado a gente não fica a vontade de fazer essas coisas. Você só podia mandar coisas que fossem boas para o Banco Privado e que fossem boas para os clientes. Todo mês a gente tinha uma reunião de gerentes e lá a gente colocava a forma de algumas ações que estão dando certo, eles passavam para os outros gerentes para ver se todos também tinham sucesso.
- C2. No Banco Privado eles incentivam muito, disponibiliza muito. Eles dão ajuda para pós-graduação, MBA, Inglês, academia. Eles dão incentivos financeiros. Há mais incentivo no Banco Privado, no Banco Estadual não tinha nada disso. Tanto que no Banco Privado eles exigem que a gente termine o curso superior. Quem não tem curso superior eles ficam pressionando para que eles terminem, porque eles querem todo mundo com curso superior.
- C3. Agora. Porque a empresa exige mais agora. No Banco Estadual não exigia nada a gente não procurava.
- C4. Meus conhecimentos valiam tantos para os dois. Apesar que, no Banco Estadual eu aprendi tudo e fui para o Banco Privado e tive que aprender tudo novamente. Porque

quando a gente chegou no Banco Privado a gente não sabia de nada do sistema deles, apesar de ser tudo empresa, tudo Banco mas o sistema, modo de trabalhar, cultura, são muito diferentes um do outro. Eu sofri um pouquinho para adquirir esses conhecimentos mas consegui.

- C5. No Banco Privado é pelo conhecimento. No Banco Estadual não, era “Quem Indique” e pronto.
- C6. Não. Nem no Banco Privado nem no Banco Estadual.
- C7. No Banco Estadual eu era Gerente Administrativo. No Banco Privado sou Gerente Geral de Serviço. Agora do Banco Privado como Gerente Geral de Serviço.
- C8. Sim. Hoje no Banco Privado. Porque no Banco Privado eles têm programas que melhora muito a vida, para sociedade. Eles aplicam na sociedade, tem a escola Brasil que ajudam as escolas carentes, eles fazem o curso de Talentos da Maturidade, que são idosos que fazem qualquer tipo de atividade artística pode ser cantor, artista, poeta, eles dão incentivos. Eles têm preocupação com meio ambiente, eles usam papel reciclado, tem o projeto Papapilha e são projetos que realmente acontece.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. No Banco Privado. No Banco Estadual nunca recebi treinamentos. O que a gente recebia no Banco Estadual era sabe o quê? O que eu sabia transmitia para você, então você aprendia, e assim ia. No Banco Privado não eles dão treinamentos mesmo, eles dão cursos.
- H2. Sim. A gente faz os treinamentos e tem que investir na empresa mesmo. No Banco Estadual não tinha nada disso. Teve uma vez que eu fiz a prova para fazer um treinamento no Banco Estadual, era um curso de analista de sistema, passei na prova e até hoje não fiz esse curso.
- H3. Sim. E utilizo mais agora.
- H4. Desenvolve. Eles dão muito treinamentos mesmo.
- H5. Aumentou muito a responsabilidade no Banco Privado. Porque no Banco Estadual você era gerente da agência, mas você tinha as diretorias responsáveis por cada coisa, você não era responsável por tudo. Hoje na agência do Banco Privado, você como Gerente Geral de Serviço, você é responsável por tudo, tudo que tiver, até uma lâmpada que estiver quebrada na agência é de sua responsabilidade, você tem que ligar e resolver. No Banco Estadual não, você ligava para Diretoria e eles que resolviam tudo. No Banco Privado, a gente tem um limite para despesas. A gente não pode gastar muito, porque eles ficam em cima disso. Se precisasse pintar uma parede, por exemplo, a gente fazia uns três orçamentos mandava para diretoria, eles autorizavam e a gente providenciava. No Banco Estadual não, a gente só informava e eles providenciavam tudo. Hoje, porque eu tive treinamentos para isso. E no Banco Estadual eu não tinha. Meu potencial no Banco Privado aumentou mais.

APÊNDICES C – Transcrição das respostas das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 2 – EN2

DIMENSÃO NECESSIDADES

- N1. Eu me sinto mais segura no Banco Estadual.
- N2. Sim, existe um ritmo normal de trabalho. No Banco Estadual ocorria também.
- N3. O Banco Privado realmente proporciona crescimento porque você tem uma gama enorme de oportunidade. Você só cresce se você atingir as metas. Então você vai a procura disso, só que isso todos os dias, todos os dias, todos os dias é cansativo. E no Banco Estadual não era assim. Era um trabalho relativamente normal, você como funcionário público você ia atingir seu trabalho e desenvolver suas tarefas e ganhar seu salário normal digno e aqui no Banco Privado não é assim. Você tem a variável mas não é seu salário é aquilo que você produz. No Banco Estadual aquilo já fazia parte do trabalho, aqui se você não atingir você não recebe. No Banco Privado, o ambiente de trabalho é muito bom e agradável entre os colegas. E quando era Banco Estadual era a mesma coisa.
- N4. No Banco Privado, o ambiente de trabalho é muito bom e agradável entre os colegas. E quando era Banco Estadual era a mesma coisa.
- N5. O Banco Privado proporciona. E quando era Banco Estadual também.
- N6. Eu me sentia mais tranqüila para trabalhar no Banco Estadual porque não tinha muita cobrança e a gente ia trabalhar como qualquer outra pessoa que trabalhava normal. Vai para seu trabalho desenvolver suas tarefas, só que agora no Banco Privado é diferente, é um processo totalmente diferente do Banco Estadual. A gente não trabalhava com vendas, a gente não era acostumado a vender produtos. Hoje a gente tem que vender produtos, temos que atingir nossas metas, temos que superá-las até no caso de não só atingir como superar, então isso mexe com você com sua tranqüilidade. Você não fica mais a mesma pessoa, você tem sempre que buscar a sua superação. Não é procurar, é ter que fazer isso, eu sou obrigada a fazer. Porque é muita competitividade entre os colegas, é muita pressão dos gerentes cobrando isso da gente. Eu sou gerente da carteira mais não sou eu que determino o que vou fazer, já sou determinada.
- N7. Eu me sinto realizada com que faço porque eu gosto de trabalhar com o público e sou satisfeita com que faço. E sempre foi assim desde o Banco Estadual.
- N8. É melhor no Banco Estadual. Por que eu não era pressionada, eu não era cobrada de nada, eu ia apenas trabalhar, como já falei antes. Eu era satisfeita com que eu fazia no Banco Estadual.
- N9. Todos no Banco Privado tem que estar focados. No Banco Estadual não tinha foco, cada um sabia o que fazia, sua responsabilidade era determinada, você tinha que cumprir sua meta de trabalho. Aqui tem mais reuniões com os funcionários, a busca de um objetivo só.

DIMENSÃO VALORES

- V1. No Banco Estadual não era um trabalho em equipe não, era um trabalho quase que individual, mas a gente era muito unido, a gente era muito unido, se cooperavam entre si, dividia as tarefas se fosse preciso, existia uma união muito grande, uma confiança muito grande entre si, não existia competitividade, existia um respeito coletivo, de todos e uma amizade muito forte. No Banco Privado não existe a confiança, só o profissionalismo. Em relação a liberdade de expressão é mais ou menos porque você não pode chegar e se expressar como quiser não, tem que trabalhar dentro das normas do Banco, tem que seguir a missão que o Banco tem que é o profissionalismo, integridade, respeito, trabalho em equipe que tem no nosso crachá. A gente tem que seguir esses quatro valores. É transferido para nós um padrão de comportamento, já no Banco Estadual não tinha esse comprometimento. Todo mundo era individual. Lá não tinha essa missão não que já no Banco Privado existe.
- V2. Ele valoriza o que você faz hoje no dia de hoje, amanhã ele vai cobrar novamente. Se você faz, faz, faz e se você não fizer não existe, você tem que sempre superar. Você tem que fazer sempre. Em relação a mim, aumentou a minha responsabilidade quase que 200%. Eu antes não tinha essa responsabilidade que eu tenho hoje. Eu tenho que mostrar o crescimento da nossa carteira mensalmente, eu tenho muitas metas que eu tenho que cumpri-las. Esses valores que eu falei eu não absorvo para mim não. Esses valores são da empresa eu absorvo aqui no Banco fora do Banco é outra coisa. Para meu crescimento eu já cresci, eu não quero mais não porque só cresce a responsabilidade, não cresce dinheiro. Não adianta eu querer crescer mais um pouquinho se eu não vou ser remunerada. Porque se tivesse um salário digno que dissesse assim você vai ganhar mais, mas não. Eu vou morrer de trabalhar mas eu só vou ganhar aquilo. Já faz cinco anos que o salário é o mesmo, então, não adianta eu crescer mais.
- V3. São parecidos.
- V4. Existe. Agora é mais visível. Agora é mostrado mais. As coisas aconteciam e a gente não sabia. Hoje no Banco Privado tudo é repassado para a gente diariamente. As decisões são do conhecimento de todos. Todo passo, tudo é atualizado e divulgado a todos. Hoje é assim antes não era.
- V5. Não as decisões já são determinadas. A gente não toma, a gente pode dar nossas objeções e a gente tem como superá-las, eles ensinam a gente a superar as objeções. Banco Estadual não. A gente não toma as decisões não. Apenas são repassadas. Cada agência tem certa autonomia que é mais para satisfazer o cliente e nunca assim, a benefício próprio.
- V6. Davam importância sim. Hoje também eles valorizam nosso trabalho.
- V7. Sim. Porque a gente sabe o que a gente é, a gente conhece nosso trabalho, a gente sabe o que quer e aonde vai chegar, aí a gente se sente participativa na empresa. Então se a gente é participativo na empresa, ou seja, participa do que o Banco quer, a gente se sente importante. Aumentou. Hoje em dia eu me sinto mais importante. Porque o Banco Privado incentiva, assim, cada coisa que você faz, cada passo que você der a mais, por exemplo, eu tenho uma coisa para fazer e se eu superei eu tenho que repassar aquilo que fiz, eu tenho que dizer que fiz aos outros colegas e eles batem aplausos para a gente. A gente é reconhecido no nosso trabalho. No Banco Estadual não existia porque nós não tínhamos metas e hoje como tem já é diferente. Então, você só vai elogiar alguém se você fez alguma coisa. Se você é igual ao seu colega ou, melhor do que ele, eu tenho que lhe elogiar.

- V8. Eles trabalham em prol da gente e deles também. Eles dão total conforto ao funcionário, tudo é de primeira qualidade, todos os recursos materiais são bons. Eles não deixam faltar nada com isso não deixa você reclamar. A impressora é da melhor, o computador é o melhor, telefone tudo e todos os acessos são abertos para você. Se você tiver dificuldade você pode fazer cursos na própria empresa, você pode pedir ajuda aos colegas se não souber. Todo mundo se ajuda. No Banco Estadual não tinha recursos, faltavam as coisas.
- V9. Sim. No Banco Estadual não.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. O Banco Privado aceita. No Banco Estadual não existia isso.
- C2. Incentiva. Há demais. No Banco Estadual não. Se existia a gente não tomava conhecimento, era muito fechado. Aqui no Banco Privado é aberto. Se a gente tem uma necessidade, uma dificuldade, a gente tem certeza que eles dão essa oportunidade. Ele incentiva, dá oportunidade e depois ele cobra.
- C3. Agora. Até porque nosso trabalho requer certa atualização.
- C4. Considero.
- C5. Pelo desempenho. Antes não tenho como dizer por que ninguém sabe.
- C6. A gente tem que repassar. Tem curso que não podem ir todos, então eu vou e repasso para outros colegas, eu me torno multiplicadora do curso. Isso também acontece com os outros colegas. Não existia isso.
- C7. Antes Escriturário. E Agora Gerente de Relacionamento. A de Gerente
- C8. Estou. É mais atuante agora. Porque antes ela não é a mesma empresa, não é o Banco Estadual que se modernizou e se tornou Banco Privado. Eu trabalho em outra empresa. O Banco Estadual deixou de ser Banco. A empresa que eu trabalhava não tinha nada a ver com o Banco Privado, apenas algumas pessoas foram incorporadas ao Banco Privado. Agora é outra coisa.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. A gente não recebia treinamentos no Banco Estadual não. Muito difícil, se tinha era muito restrito. No Banco Privado a gente recebe treinamentos quase todo mês tem treinamento para a gente fazer on line.
- H2. Sim. Como falei antes, no Banco Estadual não existia isso.
- H3. Utilizo sim.
- H4. Desenvolve.

- H5. Mudou porque antes era um Banco Estatal que não tinha metas. Eu trabalhava numa área completamente diferente, não existia carteira de clientes, administrar a carteira, eu tive que aprender coisas que eu nunca tinha feito. O que eu faço hoje aqui eu nunca fiz no Banco Estadual, eu tive que aprender tudo. O que eu fazia lá tem nada a ver com o que eu fazia aqui. A mudança foi radical mesmo. Hoje.

APÊNDICES D – Transcrição das respostas das entrevistas**TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 3 – EN3****DIMENSÃO NECESSIDADES**

- N1. No Banco Estadual tinha as suas qualidades também, mas se referindo ao nível profissional para mim foi melhor. Eu me sinto mais satisfeita trabalhando aqui porque eu tive mais oportunidade de crescimento e tudo.
- N2. Aqui isso ocorre. No Banco Estadual era porque era diferente. No Banco Estadual eu trabalhava no departamento de Contabilidade já aqui no Banco Privado eu trabalho em agência junto com o público já é um pouco diferente. Lá no Banco Estadual você não tinha essa cobrança, no privado é diferente, tem muita cobrança, muitas metas. No Banco Estadual não tinha isso não você trabalhava com mais tranquilidade.
- N3. As minhas necessidades, principalmente as do nível profissional, são todas supridas. Eu não tenho o que reclamar.
- N4. Há sim e no Banco Estadual também. No Banco Estadual a gente era quase como uma família porque como o Banco Estadual não tinha isso de competitividade, e empresa privada tem isso, você não permanece num cargo nem numa agência por muito tempo, sempre tem o rodízio. Eles estão sempre mudando você para outra agência, estão transferindo. Banco Estadual não, você estava naquele setor e praticamente você se aposentava naquele setor. Era difícil você sair daquele setor então era quase como uma família todo mundo ali. Se bem quando eu entrei e fiquei pouco, porque o Banco entrou em liquidação depois foi vendido. Eu já entrei no final, no último concurso que houve.
- N5. Sim. Quando era Banco Estadual não. Lá era mais tranquilo mais em compensação o salário não era compatível com as coisas que a gente fazia não. Porque tem a ver com o cargo que a gente exercia e o salário era muito baixo.
- N6. No Banco Privado. Até muda a cultura... até por conta da cultura, assim você se sente melhor. Eu estou agora trabalhando com o público já era diferente. Com o público você se arruma mais, você tem que se ajeitar porque agora você está tratando com o público. Lá no Banco Estadual no setor que eu trabalhava não, era interno então você ia de todo jeito não tinha nenhuma motivação de se arrumar de nada. Aqui no Banco Privado eu acho melhor.
- N7. No Banco Estadual eu não tinha muito não, para você ver nem Faculdade eu fazia. Eu suspendi, parei e eu vim me motivar mais agora no Banco Privado. Eu vi uma necessidade de uma graduação entendeu. Agora com o Banco Privado.
- N8. Banco Privado mesmo com a pressão eu prefiro.
- N9. Não acredito muito não. Porque as pessoas são muito competitivas e acabam atropelando. No Banco Estadual não existia isso, a gente só fazia o nosso trabalho e acabou-se.

DIMENSÃO VALORES

- V1. No Banco Privado a gente sempre tem reunião com todos para focar os interesses do Banco. Já no Banco Estadual não tinha muita reunião. O Banco Privado ele fazia muita reunião já para a gente ficar integrado naquele mesmo objetivo do Banco que tem que atingir. Já no Banco Estadual não tinha isso, a gente não tinha nem reunião, ninguém nem falava em reunião lá. A gente resolvia no setor mesmo, acabou e pronto. Eles têm sim um padrão de comportamento, já no Banco Estadual você era livre.
- V2. Eles valorizam o atendimento ao cliente, como a gente atende o cliente. Isso conta muito porque aqui tem um SAC e os clientes ligam para elogiar o funcionário e quando a gente recebe um elogio vai direto no canal da diretoria e a diretoria mandam para a gente agradecendo. Que a gente tem que tratar o cliente em primeiro lugar, o cliente tem que ser bem tratado. Quando recebe um elogio nosso que o cliente faz, eles ficam muito lisonjeados e eles ligam agradecendo, dizendo que essa é a postura que o Banco tem que ter.
- V3. Não. São completamente diferentes.
- V4. Tudo, tudo mesmo, na expressão da palavra não. Só aquilo que diz interesse a agência. Tem coisas que quando a gente já sabe já aconteceu, só o alto escalão, diretoria que sabe. No Banco Estadual também não. Quando a gente já sabia era nas últimas já. As decisões geralmente são. Porque tudo que é decidido eles botam no "Notus" todos os funcionários recebem para ficar ciente de tudo que está se passando. Eles vêem que todos os funcionários têm que "tá" sabendo aí eles mandam para todos os funcionários ficarem cientes. Porque tem o "Notus" que é um canal interno que tem as informações.
- V5. Não. Geralmente vem de cima para baixo. No Banco Estadual era assim também vinha e a gente executava.
- V6. Acho que não. Hoje em dia valoriza.
- V7. Me sinto. Sempre. Desde a época do Banco Estadual. Eu sempre trabalhei dentro da postura, dentro da cultura do Banco, como a gente trabalha em uma agência financeira a gente tem que trabalhar com responsabilidade fazendo o que é certo. Na postura do que é certo para depois não vir problemas para a gente.
- V8. É, eu acho. Eles trabalham vendo o todo. No Banco Estadual acho que não.
- V9. Sempre, o possível e o impossível a gente têm que fazer. No Banco Estadual nem existia isso.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Se esforçam, de vez em quando eles botam pesquisa nesse canal para a gente responder. Teve idéias que quando aceitas eles colocam dizendo o funcionário, elogiando o funcionário, qual sugestão foi benéfica que o Banco aderiu aquilo. Ninguém nem sabia no Banco Estadual.
- C2. Incentiva. O meu mesmo o Banco paga 50% do meu curso. Pós-graduação, tudo que você for fazer o Banco colabora. Quando era estatal não.

- C3. Agora. Eu tive mais incentivo depois que passou para o Banco Privado.
- C4. Considero.
- C5. Pelo desempenho. Antes não valorizavam nada.
- C6. Repassam, eles tem que ser multiplicadores, todas as vezes que eles fazem os cursos eles têm que repassar. Eles fazem reuniões e passam para a gente. No Banco Estadual não existia isso não.
- C7. No Banco Estadual eu era Digitador. No Banco Privado sou Subgerente. A de Subgerente.
- C8. Estou. Hoje. Porque hoje o Banco trabalha dentro daquele programa de responsabilidade social muito bom também porque incentiva os funcionários. Porque a gente participa a gente adotou escolas, a gente trabalha com reciclagem.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Agora Banco Privado. A gente tem treinamentos inclusive até pela Internet, é direto. Treinamentos direto para a gente fazer. **Kalina: Esses treinamentos são obrigatórios?** Tem certas áreas que são gerentes, subgerentes que é obrigatório aqueles cursos que eles botam que a gente tem que fazer. E eles controlam pelo sistema.
- H2. É sim. Faz parte e tem que fazer.
- H3. Utilizo, e elas são realmente utilizadas. São ótimos tem cursos que são ótimos. É dentro daquela área mesmo que da gente. No Banco Estadual eu fiz curso, mas eram cursos que eu fazia só para ter o certificado. Hoje em dia nem certificado tem, eles ficam aqui no sistema mesmo onde aqui a gente sabe.
- H4. Desenvolve.
- H5. Mudou para melhor. No Banco Estadual eu nunca tinha trabalhado com o público, hoje em dia eu já sei lidar com o público aquele convivência com o público antes era interno. Hoje.

APÊNDICE - E – Transcrição das respostas das entrevistas**TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 4 – EN4****DIMENSÃO NECESSIDADES**

- N1. Eu me sentia mais satisfeita no Banco Estadual. Porque era uma empresa onde existia mais integração, confiança entre as pessoas, os problemas eram resolvidos de forma mais fácil, a gente tinha mais autonomia para trabalhar e aqui é tudo diferente não tem nada a ver. Além de tudo que meu trabalho é totalmente diferente do que eu fazia no Banco Estadual. Na agência, eu estou ainda em ritmo de aprendizado porque no Banco quanto mais o tempo passa mais você tem o que aprender.
- N2. Eu acho que não. Eu acho que existe uma inquietude por trás das execuções das tarefas. Falta de condições de execução das tarefas então as pessoas ficam meio inquietas para realizar. Eu percebo que todos os colegas, eles não sentem tranquilidade não para realizar as tarefas. Existe o ritmo normal daqui e é acelerado porque todo mundo trabalha aqui correndo, sob pressão, e a gente tem que fazer tudo às pressas, mil e uma coisa ao mesmo tempo e aí acaba a gente não fazendo nada bem feito. A gente tem que fazer tudo às pressas um monte de coisas ao mesmo tempo. E existe uma sobrecarga de trabalho, uns tem mais responsabilidade, são mais cobrados outros menos cobrados. Quando era estatal a gente tinha um ritmo normal de trabalho, cada um tinha suas atribuições, cada um trabalhava na área específica e aí a gente trabalhava com mais tranquilidade.
- N3. Não. Antigamente falavam que o Banco Estadual era um Banco político em que só crescia, só se destacava, só era promovido pessoas que tinham peixada política, mas aqui eu acho que existe muito mais isso do que lá no Banco Estadual. Por mais que a gente se esforce não é reconhecido. Existe uma história de um elogio, de uma promessa que não chega nunca. Eu tenho facilidade para me adaptar em qualquer lugar e em qualquer situação eu sempre fui assim, minha cabeça é voltada para isso de me adaptar em qualquer situação, então eu tento me adaptar, sem esquentar muito porque se não a gente enlouquece.
- N4. Não. No Banco Estadual não era assim, nós éramos uma família.
- N5. Não, nem dormir direito eu consigo, preocupada. Então a qualidade de vida da gente é péssima, a gente está numa praia e encontra alguém ou está com o familiar só fala mal do Banco Privado, a gente não tem outra coisa na cabeça não a gente fica totalmente envolvida pelo trabalho, pela pressão e fica difícil a gente se desligar com facilidade. No Banco Estadual, aí tinha até orgulho a gente tinha de trabalhar no Banco Estadual.
- N6. Bom, motivação eu tenho que ter sempre. Eu tenho que encontrar, mesmo que não venha espontaneamente, mas eu tenho que estar sempre motivada afinal de contas é daqui que eu tiro o meu sustento, então eu tenho que está sempre encontrando motivação, em cima do pior a gente tem que tirar, extrair o que tem de positivo. É o jeito, eu tenho que viver assim dessa forma.
- N7. Eu sempre gostei do que eu faço. Eu gosto do que faço aqui no Banco, mas de realização profissional mesmo não. Eu esperava que no final da carreira eu estivesse no topo... se a gente tivesse tido várias promoções e eu tivesse assim no topo da

minha carreira. E aí eu “tô” ainda que iniciando como subgerente II, então eu não me sinto realizada profissionalmente, está no final de carreira com 32 anos de trabalho em Banco, mas eu não me sinto realizada não.

- N8. O Banco Estadual. Minha satisfação maior era de trabalhar no Banco Estadual, tanto pessoal como profissional também. Todos os aspectos.
- N9. Tem que estar. Nós temos que trabalhar assim, o Banco quer que estejamos focados nos mesmos objetivos, embora, que tem colegas que se escoram. Quanto mais a gente se esforça, tenta cumprir a nossa parte mais nós somos cobrados pelo que nossos colegas não cumpriram. Era para estarem todos focados mais tem uns que terminam se dispersando desse foco e acaba recaindo sobre os outros. Não, porque no Banco Estadual não tinha esse objetivo de metas, agora eu não posso falar assim, porque eu nunca trabalhei em agência no Banco Estadual, eu trabalhava... eu era técnico em Desenvolvimento Industrial então era um trabalho técnico totalmente diferente do trabalho da agência, então lá eu não sei dizer na agência como era. Na minha carteira de desenvolvimento nós não tínhamos metas.

DIMENSÃO VALORES

- V1. No Banco Estadual existia bastante a cooperação, participação, liberdade de expressão, a confiança, o trabalho em equipe também, já competitividade nem tanto. Pela carteira que eu trabalhava isso aí não pesava. No ambiente no meu trabalho não tinha essa competitividade, então, não posso falar nada. Liberdade de expressão, lá no Banco Estadual existia a gente conversava, tinha uma facilidade para ir lá, um diretor ir falar e tentar melhorar as coisas. Aqui não, você fala o tempo todo, você passa por escrito, mas você não sai do lugar, porque a matriz é lá no exterior, no Brasil tem a sede mais que a opinião da gente não chega lá. A confiança é um confia desconfiando do outro, a confiança aqui é bem complicado. E o trabalho em equipe continua a mesma coisa não mudou nada. Todos os Bancos têm que ter esse padrão de comportamento. Eu trabalhei no Bradesco, foi o primeiro Banco que eu trabalhei, eu acho que esse prezava mais por esse padrão de comportamento do que o Banco Privado. O Banco Estadual também ele prezava mais esse padrão de comportamento do que o Banco Privado. Aqui eu acho que não.
- V2. Essa competitividade, o que mais ele incentiva, chega até se tornarem competidores mesmo vendo o outro como inimigo, não como aliado. O Banco quer que trabalhem todo mundo em equipe, em foco. Atrás do nosso crachá tem os valores, mas que não são praticados, é pura teoria. Em termos de cooperação, eu continuo a mesma pessoa, mudou nada, sempre fui uma pessoa muito solidária com os outros então sempre gostei muito de cooperar. Sempre fui uma pessoa participativa, então não mudou nada, eu sempre participo da mesma forma. Eu era uma pessoa tímida, e agora para participar, eu tenho que me soltar mais, então aprendi pelo menos isso. Na participação eu tive que perder na marra a timidez.
- V3. Não. Nem tanto.
- V4. Eles procuram ser transparentes, mas a transparência é meio obscura. Antigamente vazava mais.
- V5. Não. Eu nunca participei continua do mesmo jeito.

- V6. Davam sim, davam importância. Hoje não acho que não.
- V7. Eu acho que eu me sentia mais importante para o Banco Estadual. Aqui as vezes eu tenho vergonha de dizer que eu trabalho no Banco. Porque as vezes a gente chega num lugar e se a gente fala que é do Banco Estadual que vem tanta gente fazer reclamação que eu prefiro nem dizer que sou do Banco Privado, prefiro escapar para não dizer onde trabalho eu prefiro. Antes eu tinha orgulho de dizer que trabalhava no Banco Estadual.
- V8. É mais em relação a empresa. Eu acho que Banco Estadual se preocupava mais com o funcionário, com a sociedade, tanto que tinha a carteira de desenvolvimento que se preocupava com o desenvolvimento do Estado, o da micro-empresa, do micro-empresário, então ele tinha a carteira de fomento a indústria, então ele tinha programas e projetos voltados para o pessoal e os clientes. E aqui não são produtos do Banco e o cliente tem que engolir se fizer ou se não fizer, e a gente tem que dar um jeito de vender em prol da melhoria da empresa, não do cliente.
- V9. É isso aí. Eles incentivam a fazer o que for melhor para a empresa. Quando era Banco Estadual eles queriam também queriam que fizesse o melhor para o Banco mas eles também prezavam muito essa história de ser melhor para o cliente.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Se esforça. Sempre foi assim. No Banco Estadual não.
- C2. Eles incentivam. Isso aí eles fazem. Eles incentivam muita a capacitação dos funcionários agora é que eles incentivam mais não dá condições da pessoa fazer isso porque eles absorvem todo tempo você termina sem condições de fazer. Há mais incentivo. No Banco Estadual a gente tinha que correr atrás mesmo, o Banco não incentivava não.
- C3. Bom, eu acho que eu procurava ser mais informada no Banco Estadual. Eu tinha mais tempo para ler, o Banco tinha assinatura de revista, de jornal, então a gente tinha mais condições de melhor se informar. Aqui é só informativo do Banco, informativo interno, externo a gente tem que ir atrás e com pouco tempo.
- C4. Eu acho que não.
- C5. Apenas pelo desempenho. No Banco Estadual eu tinha que ter conhecimento, porque na carteira que eu trabalhava como economista, então eu tinha que ter conhecimento vasto de administração, de economia, de contabilidade porque eu fazia análise de projeto industrial para o Banco financiar aquela indústria que tinha dado entrada no projeto no Banco, então eu tinha que ter conhecimento. Por isso eu tinha que ir atrás embora o Banco não incentivasse mas eu tinha que ir atrás, precisava ir. Agora não. Agora é só o computador aí e é ele que resolve tudo. Antes o limite de crédito do cliente no Banco Estadual a gente que atribuía o limite de crédito, a gente que gerava o valor do limite levando em consideração uma série de variáveis. Hoje não, o próprio sistema que gera o próprio limite, aí dentro tem um programa que vai gerar. A gente não sabe nem qual o critério que ele utiliza para geração de limite e antes não, a gente tinha que ter conhecimento para isso.

- C6. Não nunca repassam não. Eles vão para um curso e a gente espera que chegue que tenha alguma novidade, mas eles parecem que ficam com elas guardadas só para eles. No Banco Estadual acontecia também, porque como era um Banco que existia pouco treinamento então quando ia tinha que repassar para a gente.
- C7. Técnica em desenvolvimento. Agora eu faço um trabalho subgerente que é um trabalho tipo de qualquer escriturário do Banco, abri conta, pedir cartão, gerar limite através do “SPA” que é o programa de geração de limite, fazer desbloqueio de cartão, fazer coisas tolas que qualquer pessoa que tem curso superior, sem conhecimento nenhum pode fazer. A do Banco Estadual.
- C8. Estou. É mais agora.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Agora no Banco Privado tem mais treinamentos.
- H2. É ele faz do treinamento uma parte do desenvolvimento. Não, no Banco Estadual a gente tinha que ir atrás. Eles não disponibilizavam isso para a gente não. A gente que tinha que ir atrás.
- H3. Sim, é voltado para o trabalho mesmo, para o trabalho do dia-a-dia.
- H4. Sim, desenvolve.
- H5. Eu tive que aprender a trabalhar na carreira, sem está procurando a perfeição que antes a gente procurava trabalhar bem certinho, com proatividade, agora não a gente faz porque parece que no Banco Privado ele dá mais valor a quantidade, ao volume e qualidade fica a desejar, então parece que ele prefere administrar problemas depois, do que fazer um trabalho bem feito antes, que evite a quantidade de problemas que poderão surgir com o trabalho feito na carreira. Eu acho que eu era antes mais eficiente, mais produtiva antes, mais satisfeita. Aqui, a gente se sente explorada, a gente se sente mal com isso tudo. Aí vem o desgaste físico, e até a revolta, então a gente fica meio para baixo.

APÊNDICE - F – Transcrição das respostas das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 5 – EN5

DIMENSÃO NECESSIDADES

- N1. Sem dúvida alguma, agora. Me traz mais satisfação em trabalhar, pois sei como fazer para chegar onde quero... agora.
- N2. Eu acho que sim. Eu acho que apesar das pressões em cima dos resultados há tranquilidade. Existe orientação agora o ritmo é pesado. Enquanto a distribuição, isso é amplamente debatido. No Banco Estadual não havia muita clareza nas definições das responsabilidades de cada um.
- N3. Sim. Há um plano na empresa nesse sentido de promoção e reconhecimento.
- N4. Ele melhora um pouco, ele melhora gradativamente. Do ponto de vista do relacionamento interpessoal no Banco Estadual sempre foi muito bom, talvez até pelo fato de não existir muita competição, muita competitividade, então o pessoal era meio família mesmo. No Banco Privado é mais profissional a relação.
- N5. Sim. Na época do Banco Estadual esse processo, era um processo em andamento o Banco vinha de uma privatização, estava ainda se recompondo.
- N6. No Banco Privado. Acho que é pela busca contínua dos objetivos e pela recompensa que está a vista.
- N7. Sempre. Eu acho que é pelo fato de eu estar dentro da minha área específica. O Banco ele busca colocar o funcionário, fazer uma análise de perfil e colocar o profissional dentro daquilo que é profissionalmente adequado.
- N8. Sem contar que na época do Banco Estadual eu poderia por exemplo, caminhar as 05:30h da tarde na calçadinha, hoje eu tenho que mais cedo para fazer. Tenho minha qualidade de vida dentro de outras possibilidades. **Kalina: Então no Banco Estadual lhe proporcionava bem mais?** Talvez esse excesso de competitividade requer maior planejamento da qualidade de vida.
- N9. Isso é crescente. Cada vez a gente vê que há uma melhoria nisso. Há uma adaptação a isso, há uma tendência de estar focado nos mesmo interesses porque eles existem para o bem de todos então o resultado da empresa é compartilhado, os desafios são compartilhados. Talvez pelo fato das coisas estarem mais prontas do ponto de vista político então os funcionários trabalhavam mais em rotinas administrativas do que a busca por um resultados, então você tinha um mercado fechado, pronto e seu. Essa era a situação da época. Hoje você tem um mercado aberto que todo mundo tem que correr atrás do resultado. Antes nós não precisávamos correr atrás de um resultado, ele era nosso, por exemplo, empréstimo consignado era exclusivo do Banco Estadual, então nós não precisávamos correr atrás do cliente para fazer o empréstimo, ele corria atrás do único local que ele podia fazer. Agora todo mundo aberto.

DIMENSÃO VALORES

- V1. Na época do Banco Estadual não se falava muito disso não. Não era uma coisa que fosse de maneira consistente, explorada não. Hoje a gente percebe que toda empresa fala de comportamentos aceitáveis ou não, se fala de “*compliance*” de forma globalizada. Naquela época talvez, a gente fala naquela mais só são a cinco, seis anos atrás, essa tendência é uma tendência recente de se incutir numa corporação valores. Hoje a gente vê que o Banco Privado insiste sistematicamente em colocar seu quadro de funcionários dentro de valores aceitáveis. Ele tem um padrão de comportamentos seguidos por todos, já no Banco Estadual não existia isso, não havia esse foco.
- V2. Valoriza os próprios valores e incentiva o desenvolvimento profissional e o trabalho em equipe. A gente tem de maneira mais clara, naquela época a gente já tinha esses valores. Porque quem tem os valores, como integridade, e outros valores tão importantes na formação hoje, tem muito desses valores que são seus, vem do berço, vem da família, vem de sua formação, certamente que nós tínhamos isso, talvez nós não sabíamos que tínhamos porque talvez não éramos despertados para isso como somos hoje. Hoje se fala... o foco maior é integridade, o respeito, o trabalho em equipe e isso não só entre nós mas, apontando também para o cliente.
- V3. Não. São valores totalmente diferentes. Tudo mudou.
- V4. Sim. Muito mais hoje. Há uma transparência inclusive nos resultados da empresa, então você consegue, qualquer funcionário é possível e permitido o acesso ao sistema se saber se sua agência está tendo resultado ou não, e qual é o resultado que ela está tendo até diário. As decisões são do conhecimento de todos.
- V5. Na minha alçada sim. Não, no Banco Estadual isso não era uma coisa visível nem... As decisões elas simplesmente vinham, elas tinham um caráter político maior.
- V6. Sim alguns. Claro que havia uma importância sim, mesmo que isso não fosse, digamos assim o foco da empresa, não havia uma preocupação explícita em demonstrar isso. Mesmo porque os dirigentes, eles tinham indicação política e tinha uma vigência de um mandato político, após isso eles seguiam sua vida normal. Hoje os funcionários, são funcionários de carreira do Banco, essa é uma tendência normal, porém quando se trata de um funcionário de carreira, ele não vai ficar por aqui por quatro anos, é uma carreira que ele planejou para sua vida. Então, o processo decisório e até as seqüências das decisões são afetados por isso.
- V7. Sim. Talvez pelo fato de me ser permitido participar mais ativamente até mesmo da estratégia que a empresa vai adotar. Esse sentimento é atual da empresa privada. No Banco Estadual, nós não tínhamos essa possibilidade.
- V8. Eu acho que o Banco Privado ele tem uma ação de sustentabilidade muito forte, de se preocupar com o funcionário, de se preocupar com a coletividade, com a sociedade como um todo. Esse é um conceito de sustentabilidade dele, de fazer algo que vai ser duradouro, que vai ter um impacto social importante. E poder ter o cliente não só por um ou dois meses mais ter o cliente por toda vida.
- V9. Sim. Certamente que acontecia, mas não com a mesma intensidade.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Sim. Eu noto que há um processo de melhora nessa busca de idéias, nos últimos dois anos tem sido muito mais intenso.
- C2. Existem programas de incentivo, programa de apoio financeiro para os funcionários. Quando era estatal não tínhamos essa possibilidade.
- C3. Certamente que agora. O próprio sistema que o Banco tem ele te permite acessar e colocar a tua disposição informações do mercado financeiro, informações profissionais, informações de outras áreas que antes não era possível
- C4. Sem dúvida alguma. A empresa ela é o somatório dos conhecimentos dos seus colaboradores, então quanto maior os conhecimentos que eu tiver eu estarei colaborando melhor e também recebendo os benefícios desse conhecimento.
- C5. Eu acho que os dois. Eu acho que é importante porque o uso do conhecimento só, ele não vai levar a lugar nenhum se não for usado. O Banco valoriza você a fazer o que é certo pela razão certa, fazer do jeito certo. É uma prática que é incentivada cada vez mais no Banco.
- C6. É esperado que sim. É claro que isso nunca ocorre 100% mais dentro de um percentual bastante razoável. Pelo fato dos treinamentos serem mais raros digamos assim, a gente não tem uma avaliação muito precisa, mas ocorria de alguma maneira mas não de uma maneira tão intensa quanto o Banco Privado.
- C7. Eu já exercia uma função gerencial mesmo que não estava oficialmente registrado. Agora a empresa ela não admite que alguém não esteja registrado naquilo que ela exerce, então sou gerente de relacionamento e fui colocado e efetivado na função de fato e de direito. A função é a mesma, mas o mercado e a amplitude de ação do Banco Privado é muito maior. Dentro das restrições que o Banco Estadual tinha de mercado era aquilo que era possível se fazer.
- C8. Acho que processo de conscientização do papel da empresa para sociedade ele é contínuo, cada vez você vai ganhando mais consciência disso, você vai experimentando isso, novas experiência que vão te permitindo ter experiências próprias com o papel. A empresa é uma empresa muito ativa com o trabalho do voluntariado, a empresa tem o Escola Brasil onde nós participamos como voluntários e outras ações com o voluntariado que o Banco estimula bastante. Ela é mais hoje.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Hoje.
- H2. Sim. No Banco Estadual era bastante restrita. Tínhamos alguns treinamentos mas eram bem esporádicos.
- H3. Sim. Mais agora. A empresa acompanha para verificar se você está fazendo aquilo que foi treinado para fazer. A empresa pede o *feedback* para verificar como é que está o andamento após o treinamento, então já é esperado que você tenha o retorno.
- H4. Sim. Sem dúvida.

- H5. Eu acho que hoje, pelo fato de se tratar de uma empresa privada que estar buscando continuamente os melhores resultados e o fato de você está envolvido nessa busca de resultado, então isso gera o prazer de estar nessa luta e também de se autodesenvolver num momento que você não pode se acomodar, você tem que se mexer. Hoje.

APÊNDICE - G – Transcrição das respostas das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 6 – EN6

DIMENSÃO NECESSIDADES

- N1. Agora. Porque agora eu tenho assim, objetivos definidos, eu tenho direcionamento para atingir aquele objetivo e tenho recompensas, ou seja, a gente tem muito trabalho realmente e a exigência ela é diária, mas também quando eu atingir aquele resultado eu também tenho benefícios, premiações que acabam motivando a gente. E no Banco Estadual não existia isso. Não existia metas, não existia direcionamento, não existia motivação, existia apenas a estabilidade e o interesse, assim, de alguns, porque os benefícios acabava sendo para quem tivesse um apadrinhamento político. Não bastava ser competente, nem bem empenhado, bastava ter um “QI (quem indique)” e acabou.
- N2. Sentem sim, porque lá existem normas e procedimentos que definem como você tem que trabalhar, então não tem como você fugir daquilo. As pessoas se sentem seguras e isso gera uma certa tranquilidade. Os cargos eles têm atribuições definidas, até porque o nível lá de acesso, ele é proporcional ao *grade* que é tipo assim um nível hierárquico... Então você não faz, não executa uma atividade se você não tiver o acesso permitido pelo sistema. Então acaba sendo pré-definida a sua atribuição. Em relação ao atendimento, você então acaba tendo assim, de uma certa forma uma sobrecarga nesse sentido. Na ausência dele você atende os seus que está determinado na sua carteira e atende os dele ou dos dois se caso os gerentes não estiverem na agência. Eu tenho liberdade de fazer a minha atividade no momento que eu achar conveniente, não existe uma ordem rígida. Existe, por exemplo, nós temos mensalmente avaliações dos clientes da carteira, então eu tenho esse calendário que é rígido, fora disso é o atendimento que houver na demanda normal. Quando era estatal não tinha nada. No atendimento não existia a preocupação de acompanhar o cliente que tem hoje, nem a qualidade, nem a quantidade, existia a demanda que chegasse na agência, então não existia uma estratégia de gestão. Era tudo aleatório.
- N3. Como eu não estou nunca satisfeita, mas assim, ligeiramente no básico sendo suprido. Ou seja, eu tenho expectativa de crescimento, benefícios que a empresa concede que são bons, plano de saúde, plano odontológico, as condições de trabalho são boas, ergonomicamente deixa a desejar, eu acho que poderia melhorar e muito, pelo menos na minha agência. Mas a relação com os colegas de trabalho são boas, são amigas, em toda empresa vai ter sempre alguém que não se dar bem mas, no geral o convívio lá é muito bom. Permite se você quiser, por exemplo, se eu não pudesse pagar essa MBA, dependendo da minha avaliação de desempenho ele poderia me conceder uma parte, é que eu não preferi não porque eu faço do jeito que eu quero, onde eu quero e pronto não devo satisfação a ninguém. Atualmente, toda a necessidade que eu tive o Banco supriu. As excedentes é por conta dos meus sonhos aí eu vou atrás.
- N4. Propicia. Bem, desde que eu cheguei sempre foi assim. Por exemplo, o pessoal lá tem objetivos e metas, objetivos diários e mensais, e metas anuais e que acabam sendo distribuídas para mensal, diário e semanal. Aí se você atinge essas metas você tem prêmios, aqueles tantos por centos daquilo ali, as vezes é convertido em bonificação. Você recebe no salário ou em forma de bonificação. Por exemplo, eu tive um prêmio que eu transformei os bônus em cinco passagens aéreas que eu posso ir para

qualquer lugar da América Latina. Você tem tantos por centos daquela verba “X” para que você faça confraternização, independente de período Natalino ou não. Você atingiu a meta você tem viagens, então você tem milhões de premiações e incentivos que motivam o funcionário a atingir aquilo.

- N5. Com certeza. Tinha também, mas assim, em razão da política que existia a gente vivia assim numa situação muito difícil. Para você conseguir melhorar, você tinha que ter um político, tinha que ter alguém muito forte porque mesmo que você se desdobrasse você ia demorar a chegar lá, então era deprimente, deixava a gente de certa forma desmotivada e entristecida, frustrada é a palavra certa. No Banco Privado você tem mais chance de ter uma oportunidade, você tem a mesma oportunidade agora se você se motivar, se você demonstrar ser uma pessoa empenhada e tudo com certeza você tem uma chance, é qualitativo lá.
- N6. No Banco Privado. Com tudo que tem, com as exigências, com tudo, mas é melhor trabalhar lá.
- N7. A mim, deu. Com certeza é bem melhor, porque antes eu tinha estabilidade, hoje eu tenho oportunidade, para mim é mais importante porque me obriga a estudar, a vencer, a buscar. E lá no Banco Estadual não, eu sabia que tinha meu emprego aí você ficava naquela acomodação embora, eu sempre fui uma pessoa muito dinâmica, nunca me acomodei, eu sempre estudei, fiz cursos, às vezes tinha um curso ali eu achava interessante e ia fazer e acho que graças a essa minha dinâmica, a esse meu perfil eu estou aqui até hoje porque se fosse como os outros eu já tinha saído.
- N8. Banco Privado. Porque economicamente falando o Banco Privado me proporciona melhor salário. É bem verdade que você é que escolhe se quer ter qualidade de vida, porque hoje eu estou mais preocupada em ter uma atividade física, ter uma alimentação mais saudável. É desgastante sim no ponto de vista que você tem que trabalhar, ter cumprir, tem muita coisa para você fazer, e o tempo as vezes é insuficiente, e a cobrança é muito grande, mais se eu quiser ter eu vou ter é preciso que eu exija de mim mesma esse empenho. Financeiramente falando tem condição. Existe um desgaste maior, porque você as vezes... Meu horário é de oito e meia e eu tenho reunião de oito horas, então eu entrei meia hora mais cedo, então nesse dia se eu tenho algum compromisso de caminhar, eu tenho que acordar mais cedo para fazer ou então eu vou logo depois do horário. As vezes tem umas reuniões que não tem agenda, então você perdeu sua caminhada de sete horas da tarde mas se você quiser o Banco inclusive tem até benefícios no sentido de pagar sua academia. O Banco tem benefícios que você vai poder se enquadrar, eu acho que o Banco Privado fornece qualidade de vida é só você se enquadrar. Antes no Banco Estadual, a minha situação era diferente, os meus filhos eram todos pequenos, então meu salário era direcionado todo para educação deles então quase não sobrava para mim, se eu quisesse não tinha não. Hoje eu trabalho oito horas, eu me desdubro mais e tenho maior salário, então, hoje eu tenho condições de pagar uma academia se eu quiser, então hoje eu estou fazendo *pilates* se fosse no Banco Estadual eu não tinha condições de fazer.
- N9. Nós somos direcionados para essa finalidade. Ou seja, todo mundo tem objetivos definidos, então todo mundo trabalha para o resultado da equipe. Agora em todo lugar, pelo menos é o que eu estou vendo tanto no Banco Estadual quanto no Banco Privado, que tem sempre aquele funcionário que as vezes não... Vai passando, vai sendo levado pela onda. Então assim, isso é relativo. Na minha vivência na época do Banco Estadual não tinha não. E no Banco Privado tem que ter. E tem, em algumas situações e dependendo da campanha, tem algumas pessoas que não está nem aí, uns trabalham por outros. Mas como o resultado é em conjunto, acaba a equipe prevalecendo. No Banco Estadual era pior porque lá não tinha.

DIMENSÃO VALORES

- V1. Não tinha um trabalho em equipe, tinha liberdade de expressão porque você sabia que não podia ser demitido, você podia ser advertido, suspenso mais ir para rua você não ia, então você podia falar o que você queria. Hoje eu sou a mesma pessoa, só que hoje eu sou mais polida até por conta da exigência do ambiente e das pessoas. Antigamente não, antigamente o que eu queria dizer eu dizia do jeito que eu quisesse. Hoje eu digo de uma forma menos contundente, mas acabo dizendo. E antes não, a confiança antigamente... não existia tanto essa preocupação da confiança, existia a preocupação do resultado, do envolvimento, do comprometimento das pessoas. No Banco Estadual não existia esse comprometimento não. Lá no Banco Estadual era como se fosse uma família, na sua casa você pode até não gostar do jeito do seu irmão, mas você convive, lá era desse jeito, acabava tendo confiança. No Banco Privado você confia, mas assim a competitividade ela exige atenção. Então você não pode confiar cegamente não você tem que trabalhar e vigiar. No Banco Privado você tem tarefas definidas, papéis definidos, então só quando há um objetivo maior, por exemplo, para atingir a meta a gente precisa de tantas contas do tipo especial, então todo mundo vai trabalhar para chegar lá, aí existe a cooperação no sentido de alcançar o objetivo. Todas as vezes não mais para algumas situações existe. Existe um padrão de comportamento passado de acordo com os valores do Banco Privado. A responsabilidade acontece, mas toda empresa vai ter mais ou menos, mas tem que ter, porque o cliente não perdoa se você errar. Respeito você tem que ter e é questão de sobrevivência, eu não posso trabalhar oito horas com uma pessoa e tratar ele de forma hostil, desrespeitosa não pode. Trabalho em equipe é necessário e é vital que a gente trabalhe em equipe realmente e Integridade porque você precisa ser íntegro. A atividade que você exerce você precisa ser ético e íntegro. Esses são os valores que contém no nosso crachá no Banco Privado e existem sim, tem que existir até porque o Banco ele tem uma política de acompanhamento muito eficaz no sistema, então no dia que fizer uma coisa que não é legal, que esteja errada, que não seja aceitável primeiro o sistema não vai permitir, e segundo se você fizer tudo é gerado um *login* que é passível de identificação da hora do terminal, então você não vai fazer besteira.
- V2. Geralmente o Banco valoriza aquele funcionário que é altamente produtivo que agregue valor porque se você não tiver isso você vai passar pouco tempo por lá. Mudou sim. Está certo que sempre fui proativa mas hoje eu sou mais preventiva e assim eu procuro buscar, conhecer, porque eu tenho para mim que eu tenho que saber para que quando chegue numa situação eu esteja com a resposta ali. Eu tenho que está pronto atendimento. Aprendizagem contínua, procurar buscar, saber porque chega a situação você tem que estar com a resposta.
- V3. Não são valores distintos, completamente diferentes.
- V4. Algumas situações não existem não. Forma de gestão às vezes quer beneficiar A, então por exemplo, o gestor ele indiretamente ele acaba provocando uma situação de beneficiar A, então quando ele faz isso ele deixa de ser ético e ele deixa de ser transparente. E isso é desmotivador, principalmente quando o funcionário descobre, percebe. É aquela história ande na contramão, mas não bata. Então não há. Eu acho que hoje é menor apesar de tudo. Porque no Banco Estadual não tinha como avaliar, a gente já sabia, já era definido. Hoje apesar de tudo o Banco Privado é mais transparente. O Banco Privado hoje ele tem uma responsabilidade com os acionistas, com o país que ele está, com um conjunto de valores que ele tem. O Banco Estadual era do Estado tanto faz, e existe essa cultura que há o estado é besteira, é de bolo, não. E o Banco não ele visa o resultado, então para ele atingir ele tem que definir muito certinho o que ele quer e as pessoas têm que se enquadrar. Existem alguns

desvios, existem mais são gestões localizadas. No Banco Privado, todos têm conhecimento, no Banco Estadual não porque, como por exemplo, como não tinha meta, objetivos definidos, as políticas a gente já sabia então as coisas aconteciam e a gente só sabia depois, ninguém diz não. No Banco Privado não é ele diz, ele comunica e já está na rede. Nós temos um sistema de informação *online* que qualquer coisa que acontece o Banco lança na rede que quando você abre já está na tela logo cedo é o chamado *Notuss*. A gente tem acesso do que é rotineiro para agência e também o que é a nível de gestão a gente tem acesso.

- V5. No Banco Privado nesses últimos anos sim, porque conforme eu lhe disse o Banco define para o ano o que é que ele quer do Estado. Então vai para São Paulo e, o superintendente vai e diz que quer que o Estado cresça tantos por centos esse ano. Esses tantos por centos, o superintendente vem e chama os gerentes gerais e diz que nós precisamos crescer tantos por centos em empréstimos, em CDB e vai dizendo os produtos, o portfólio todo e cada área, por exemplo, eu sou gerente e tenho a carteira de 1200 clientes e esses clientes ganham até R\$1199, então eles têm produtos definidos proporcional ao perfil que eles são enquadrados e ele vai definir para mim quanto eu devo crescer na minha carteira, então cada subgerente tem sua meta e sua margem definida, quais os produtos que têm que crescer, quanto tem que crescer, quanto você tem que aumentar, aí você tem todo um quantitativo definido, então você é obrigado a ter parâmetros e se posicionar para atingir aquele fim, aquele objetivo, então acaba tendo.
- V6. Não tinha isso não. Era muito amigo mais só amigo. Hoje, eles acabam valorizando aquele funcionário que tem o melhor desempenho, eles acabam valorizando, as vezes elogia porque nós temos áudio-conferência as segundas-feiras de manhã e sextas a tarde. Aí a gente sabe qual foi o funcionário que atingiu a maior meta, quanto foi, aí ele diz na rede qual foi a experiência dele, como foi que ele conseguiu, então acaba valorizando assim e a gente se sente motivada, quem não quer aparecer, todo mundo quer aparecer.
- V7. Sim, sempre.
- V8. Eu acho que o Banco ele só ver o fim, ele não ver o meio não. É tanto que tem aquela história, vá na contramão mas não bata. No Banco Estadual até tinha, o pessoal fazia vaquinha, ia visitar quando “tava” doente. No Banco Privado pode até existir, mas é muito difícil. Porque lá é cada um por si.
- V9. Com certeza. Incentiva não, ele exige. No Banco Estadual isso não acontecia. É assim “olha ta sentindo mal então vá para casa”, era assim. Tinha os trâmites legais mais não existia não. Era muito bom nesse sentido. Eu digo assim, o Banco Estadual era para eu trabalhar depois que eu tivesse perto de me aposentar.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Se esforça. Não depois do projeto Arte ficou assim, depois de um ano e meio para cá. No Banco Estadual não existia isso.
- C2. Ele concede os benefícios, mas não vejo um incentivo insistente não. Eu vejo lá pós-graduação quem quiser concorrer a bolsa tem até tal dia para você se inscrever mas de uma forma muito subliminar. O Banco exige mas não incentiva como se fosse uma meta a ser conquistada. O incentivo é dado através da cobrança, mas ele não diz

assim: - Ah vai lá! Se você fizer isso você vai ser melhor, você vai ter tantos ganhos, não. Isso não tem não. É a lei da empregabilidade, te vira. Vai procurar o teu que você tem obrigação de ser melhor. No Banco Estadual tinha um programa de treinamento anual, que eu muitas vezes trabalhei nessa área, a gente fazia o levantamento de necessidade de treinamento, em todas as áreas a gente ia perguntava o que as pessoas queriam, então o Banco estimulava isso e bancava, o Banco Privado não banca. O pessoal fazia porque a área definia. O Banco bancava mesmo, com certificado e tudo.

- C3. Agora. Para empresa sim, porque eu ofereço serviço então eu tenho que está no mínimo com a informação mínima necessária para que eu venda aquele serviço. Então eu sou obrigada a ter essa informação
- C4. Eu creio que sim. Mais hoje. Antes era aquela coisa, você só recebia as informações, você esperava que viessem as coisas. Hoje não, você é obrigada a oferecer. Hoje "tá" na ordem inversa as coisas.
- C5. Eu creio que pelo desempenho. Antes talvez pelo conhecimento. Por exemplo, as vezes você tinha um mestrado, aí as pessoas não bota fulano aí as pessoas valorizava pelo conhecimento.
- C6. Nem sempre. No Banco Estadual, às vezes sim. Mas, por exemplo, no Banco hoje, tem uma deficiência que eu acho, eu acho que ele gera multiplicadores e não exige desse multiplicador. Ele faz o que, ele treina umas pessoas e faz que elas sejam multiplicadores, mas ele não exige de forma efetiva o resultado dessa multiplicação. Aí o cara faz um curso de imobiliário, aí ele pega, tem o material todinho, vai para São Paulo faz o curso e ele chega e fica para ele todinho. Qual é do gestor é pelo menos fazer um resumo e dá para todo mundo, dizer que o material está aqui quem quiser levar para casa leve, isso não existe. Quer dizer essa pessoa engaveta. No Banco Estadual tinha multiplicadores.
- C7. Antes eu era Auxiliar Administrativo. Hoje sou Subgerente. Com certeza a de hoje. Eu tenho que saber para mim e para os outros.
- C8. Estou. O Banco tem assim, ainda o papel de... Hoje para o Estado ele tem um papel muito importante porque ele que cuida da folha do Estado, até porque assim não deixa de ser referência para outros Bancos em razão da agressividade dele, da postura que ele tem diante dos clientes, e isso acaba sendo um diferencial. Nem todo mundo tem a mesma percepção, mas eu vejo que o Banco ele é uma referência em relação aos demais, quer seja pela mal tarifa, mas, sempre acaba sendo pelo atendimento o diferencial. Eu acho que é mais hoje. Porque os tipos de serviços que a gente oferece hoje é bem diferenciados.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Quando era Banco Estadual eu recebia mais treinamentos. Recebia ao pé da letra, o Banco disponibilizava levantamento anual das necessidades e treinamentos e a gente era treinado. Hoje o Banco disponibiliza e você vai buscar. E aqueles treinamentos que a legislação exige que você tenha, eles disponibilizam e lhe dá prazo para você fazer, você é obrigado a tê-los.

- H2. Nesse sentido sim, faz parte do desenvolvimento da organização. A legislação hoje em relação aos Direitos do Consumidor muita coisa mudou e o Banco ele perde dinheiro quando você atende o cliente de forma equivocada, pois gera um prejuízo para ele. Então ele acaba obrigando você a ser treinados, acaba obrigando a você a adotar uma postura de aprender, aprender, aprender para melhor atender e gerar menos custos.
- H3. Com certeza. É necessário que você aprenda quando um produto é lançado você tem que saber, como é que você vai vender o que você não conhece, você tem obrigatoriedade de saber e conhecer com profundidade. Os treinamentos que o Banco dá hoje é diretamente no sistema, e você tem que colocar em prática o que aprendeu porque o sistema além de lançar o produto ele lança o treinamento e muda o sistema de informação e tecnologia. Então você tem que ser treinados para poder executar, tem que aprender de todo jeito.
- H4. Direta ou indiretamente é obrigado a desenvolver.
- H5. Mudou para melhor. Eu sempre fui assim dinâmica e sempre fui proativa. Hoje eu sou obrigada a ter essa postura porque a gente é avaliado constantemente então acabou dessa forma me desenvolvendo para melhor. Hoje eu me considero mais produtiva e eficiente.

APÊNDICE - H – Transcrição das respostas das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 7 – EN7

DIMENSÃO NECESSIDADES

- N1. Eu me sentia mais satisfeita no Banco Estadual. O Banco Privado em termos de modernização, realmente ele é muito mais moderno. E precisava de um Banco mais moderno, mas na época do Banco Estadual em termos de relacionamento, de pessoas o Banco Estadual era muito melhor. Não se compara.
- N2. Se sente tranqüilos de jeito nenhum. A cobrança é muito grande, porque lá é o seguinte é uma satisfação entre aspas, porque agente faz tudo para cumprir, porque nós sabemos que depende muito daquilo ali. Não cumpriram a tarefa daquele jeito é fora não tem jeito. Hoje você cumpriu uma tarefa, amanhã você não cumpriu você está fora. Você não serve mais, você não tem mais o perfil. Você é descartável. Eu não chamo de normal não porque o que extrapola as horas, o horário, mesmo sendo pagas pelo Banco, eu não acho normal não porque nós trabalhamos além da carga horária. Trabalhamos sábado, domingo, de noite, saímos de noite para correr para abrir contas para cumprir sua meta em abertura de contas. É um absurdo aquilo ali. Lá é cumprir metas, é para ser cumpridas, independente do que vier, que chova que faça sol, o importante é o resultado. Eles não se preocupam se você está doente, se você tem tendinite, se o equipamento do Banco não é compatível com você, com sua altura, por ser canhota. No Banco Estadual, existia sim tranqüilidade. Você é caixa, você exerce a função de caixa. No Banco Privado é diferente, a pessoal não é só caixa, a pessoa tem que sair para abrir conta, tem que vender produtos, vendas de todos os tipos, cartão, tudo, depende da meta que eles programam. Na época do Banco Estadual o caixa era só caixa, gerente era gerente, existia na época negócio de seguros mas existia o corretor, existia uma carteira só para isso. Agora não tem a diferença que existia no Banco Estadual. Agora no Banco Privado, você ganha como Caixa e trabalha como tesoureiro, trabalha como gerente, trabalha como tudo e ganha como caixa, então essa é a diferença muito grande.
- N3. Não, nunca foi. Eu especialmente, como eu era dirigente sindical, por mais que eu batesse meta, porque eles faziam e eu não podia ser diferente, mesmo eu sendo dirigente sindical, mesmo eu tendo estabilidade, mas eu não podia estar lá no meio trabalhando como todo mundo e achar que eu não devia cumprir as metas que todo mundo cumpria, então eu corria atrás de abrir contas, vender produtos do Banco, abrir seguro, o que fosse lá eu sempre bati metas e metas. Eles as vezes estipulavam, caixa tem que em uma semana tem que vender 5 títulos de capitalização, eu vendia 20, 30 títulos mas porque eu lidava com muita gente e eu pegava os meus que sobrava eu nunca botava para mim não porque eu sabia que eu não ia ter chance nenhuma com o Banco Privado por eu ser dirigente sindical. Aí eu passava para o pessoal da retaguarda, na tesouraria e não tinha condições de ver nenhum cliente, eu saía distribuindo as minhas que sobravam para todo mundo, para cada um cumprir suas metas. Mas assim, eu nunca vi perspectiva para mim como dirigente sindical não, por isso pelo preconceito. Porque existe ainda um preconceito, você pode morrer de ter todas as qualidades, todo perfil de ser gerente eu sabia que eu tinha perfil de ser gerente de trabalhar lá na frente, mas eles não davam porque eu era caixa, porque eu era dirigente sindical. Eu jamais na minha vida eu ia ser nada a não ser caixa. Mesmo porque eu sendo caixa porque eu vim do Banco Estadual concursada como caixa, eu cheguei com concurso então eu acho que eles deixariam lá também.

- N4. Fazendo de conta porque é assim, um querendo derrubar o outro, um querendo aparecer mais que o outro, aí tem aquele fingimento assim que todo mundo é amigo, com sorriso nos lábios, no final todo mundo está competindo, está querendo mostrar serviço para passar por cima do outro para ser promovido, para chegar lá e é assim o ambiente do Banco Privado. Esse ambiente agradável é um pouco mascarado com toda certeza. No Banco Estadual era aquela tranquilidade, não sei se era um Banco público todo mundo tinha estabilidade, todo mundo passou em concurso porque antigamente bem antigamente na época do começo do Banco Estadual as pessoas que entravam no Banco Estadual elas eram nomeadas, você tinha um padrinho e chegava lá e você era nomeada. Mas teve uma época bem depois, por exemplo, eu entrei através de concurso público. Na época que eu entrei, eu entrei no Banco Estadual como recepcionista, eu trabalhava na recepção, como se fosse o hoje o atendimento sendo que naquela época não tinha nada eletrônico. Depois eu já lá eu fiz o concurso, porque teve uma época que o Banco passou por uma fiscalização, e teve uma auditoria pelo Banco Central e todo mundo teve que fazer concurso. Aí todas as pessoas do Banco Estadual eram concursadas, então cada um tinha aquela tranquilidade porque fez concurso público que passou e que ninguém vai tomar seu lugar, e o que realmente você precisava mostrar era que tinha interesse para de lá você subir. Era assim, lá era uma tranquilidade, uma amizade, é tanto que hoje quando você chega no Banco Privado que você ver o funcionário do Banco Estadual, eles são amigos entre si. Já no Banco Privado, esses novatos que não trabalharam comigo, a gente sente aquele distanciamento. Existe uma discriminação muito grande, muito, muito, muito grande, isso é muito ruim. É o pior ponto que eu acho é a discriminação de quem é Banco Privado e de quem é Banco Estadual. Eles sempre acham que eles são os funcionários do Banco Privado e a gente como um gerente chamou que a gente era a escória do Banco Estadual. Então a gente é visto como a escória do Banco Estadual, a gente é visto como todo mundo velho, acima de 40 anos mesmo porque a gente veio do Banco Estadual, somos todos antigos. Então como o preconceito ou o conceito firmado mesmo de que velho não serve para nada e como todos nós somos acima de 40 anos, então existe aquela discriminação com a gente. Acham por esse mesmo motivo que a gente não tem a competência por a gente já está velho, a gente já está cansado, devagar então quem chega mais novo acho que desenvolve mais rápido do que nós. O problema é oportunidade, porque quando se dá o funcionário do Banco Estadual se destaca. Temos vários exemplos disso.
- N5. Não. Eu acho que nenhum bancário hoje vive com dignidade porque o salário é muito pouco, muito pouco mesmo. E dentro do próprio Banco Privado existe a diferença de salário. Muitas vezes você é subgerente e eu sou também subgerente, e o seu salário é maior do que o meu. No Banco Privado o salário é por cara, eu só acredito que existe isso. Ninguém entendia. E o Sindicato não pode fazer nada porque é um Banco privado. O cara diz que o Banco é meu e eu pago do jeito que eu quiser. Ele só não pode pagar abaixo do teto. Então existe essa discriminação, então comigo como eu sempre fui caixa eu sempre ganhei muito pouco. No Banco Estadual a gente tinha até o 15º salário, então além do 13º a gente tinha a gratificação semestral e, além disso, de duas gratificações semestrais, a gente tinha mais um salário. A gente sempre viveu na época do Banco Estadual muito melhor. A gente ganhava mais do que o Banco do Brasil, o funcionário do Banco Estadual, a gente vivia muito bem.
- N6. No Banco Estadual. Além do ter aquela pressão, eu sempre trabalhei por amor, eu gostava muito de trabalhar na época do Banco Estadual. Essa pressão é que não faz a pessoa se sentir bem. Parece que é assim, tudo que você faz parece que você está no “Big Brother” não sei quantas câmeras olhando para você. Você não pode conversar com o cliente, tem que ser como uma máquina, no Banco Privado você tem que ser uma máquina. Aquela coisa de ser humano que existia no Banco Estadual porque cliente é cliente porque gostava do Banco, porque ele gostava do funcionário,

porque ele gostava de ser atendido por você, isso não existe no Banco Privado. Porque lá é uma coisa seca de máquina, a pessoa chega bom dia senhor, e na época do Banco Estadual, você chegava bom dia fulano se conhecia os clientes pelo nome. Eu fazia isso também no Banco Privado eu chamava pelo nome, tratava pelo nome, e no Banco Privado não é senhor, senhora, não sei senhora, não sei senhor, é muito assim seco como fosse uma máquina. Você não pode conversar com o cliente, não tem diálogo. É um ritmo de competitividade muito grande.

- N7. Gosto muito de trabalhar em Banco. porque eu gosto muito do público, de viver trabalhando com o público, eu gostava de ser caixa, muito mesmo, queria muito trabalhar como gerente, que também é com o público, eu gosto muito disso. Não, eu fiquei desmotivada completamente, por tudo isso que eu te disse e também porque eu vi que eu não tinha chance crescer, apesar do cliente não ter nenhuma culpa, a desmotivação era interior, eu nunca deixei passar isso para o cliente não. Eu sempre trabalhava feliz da vida.
- N8. Tirando a tecnologia que temos hoje eu acho que o Banco Estadual. Lá é muito melhor de se trabalhar por tudo pelo clima, pela logística na época, porque o Banco na época era muito arrumado, tudo era novo a máquina nova, tudo de melhor qualidade, o que não tinha no Banco era o que hoje existe porque na época não existia em canto nenhum, aquelas máquinas todas. Mas eu acho que o Banco Privado podia ter tudo aquilo que tem hoje que facilita mais com a globalização que tudo é imediato, em tempo real, mas podia ter o lado humano que eu acho que faz uma falta enorme.
- N9. Depende isso é muito pessoal. Eu acho assim que como existe a gratificação a variável que se transforma em dinheiro, todo mundo corre atrás do resultado, muito embora, sem ser porque quer ou empurrado pelas metas, porque o gerente cobrou então “ou vai ou racha”, ou vai ou vai para fora. Tem muita gente no Banco, porque cada pessoa tinha um perfil, tem gente não dá para vender, faz porque está sendo empurrado, obrigado, é massacrado para fazer isso. Eu vendia brincando, conversando com o cliente, porque o cliente gostava da conversa, mas é na conversa que as coisas acontecem, você vende porque o cliente é seu amigo, porque gosta de você, compra para lhe ajudar, as vezes nem quer, mas compra para ajudar. Mas tem muito colega da gente que não tem a menor aptidão para vender. No Banco Estadual a gente era uma equipe muito bem coesa. Era uma equipe de um ciclo de amizade, onde não existia essa competitividade, essa agressividade, então a gente era mais amigo, um ajudava o outro, quando tinha um problema na retaguarda era solícito, era espontâneo não era como hoje não que você é obrigado a fazer não. As reuniões o gerente dizia o que era bom para a gente fazer, porque o cliente gosta, era muito mais família. Era um foco só de um bom atendimento, que isso é prioridade em todo canto, o atendimento, e todo mundo era focado sim nisso. Existe em todo canto que tem gente que não quer nada com nada.

DIMENSÃO VALORES

- V1. Era de participação, confiança demais, a gente tinha um no outro, sempre teve. No Banco Estadual você falava o que queria para o gerente. Eu sempre senti que no Banco Estadual era uma equipe, onde a gente trabalhava todos numa linha só e com muita amizade, com muita unidade, com muito respeito.
- V2. Eu acho que principalmente a primeira coisa que ele ver no funcionário é que ele seja um vendedor. É a primeira porque se você não tiver esse perfil você não fica no Banco

Privado. Porque ele precisa que você venda, venda, venda, sempre vender. Então principalmente vendedor. Eu acho que mudou muito em mim foi... é uma decepção muito grande porque eu antigamente que o Banco para mim era tudo, eu tinha prazer de ir para o Banco, chegava o final da semana eu não sentia. Não é que eu achava ruim passar o fim de semana em casa com a família não, mas eu me sentia tão bem no Banco, era um clima tão bom. E hoje em dia é assim, quando eu estava no Banco Privado eu dava graças a Deus por que chegava o fim da semana, a sexta por que eu ia ficar sem sentir aquela pressão, aquele clima ruim.. Aí em mim eu perdi o encanto pelo Banco. Porque antes era aquela coisa que eu vislumbrava o Banco sabe e o Banco Privado as pessoas não tinham o que a gente tinha, porque sabia que aquele Banco Estadual era nosso, fez concurso passou, tinha que colocar para funcionar porque dependia o salário da gente. Daquilo ali a gente tinha que trabalhar, tinha que ter a responsabilidade de trabalhar mas a gente sabia que ia chegar até o fim até se aposentar. E no Banco Privado não, as pessoas que estão no Banco Privado estão hoje pula o trampolim, não tem responsabilidade com o Banco assim, não é a responsabilidade do trabalho, é com o futuro do Banco, eu estou aqui e hoje e amanhã não sei se estou, o pensamento de todos os funcionários são esses. Então eles não têm o que a gente tinha antigamente que era aquele compromisso. Todos pensam, eu estou aqui, mas eu sei que um dia eles vão me descartar mesmo, então estou nem aí para esse Banco e no Banco Estadual não existia isso. O Banco Estadual era nosso, como se fosse parte da gente o Banco Privado é uma coisa provisória. Até em relação aos funcionários do Banco Privado eles estão ali mas eles estão de passagem, o sentimento que eu tenho que eles estão de passagem. Isso me entristeceu muito, eu perdi realmente o encanto pelo Banco.

- V3. Não nenhuma, nenhuma.
- V4. Tem nada. Eu via as vezes o funcionário trabalhar o dia inteiro numa alegria, era o funcionário sempre bom exemplar, mas quando chegava de tarde o gerente chamava ele e demitia. Então até ontem a avaliação dele era boa, mas de repente que ninguém sabe o porquê, por que motivo, o funcionário era dispensado, desligado do quadro. Muitas vezes até para substituir o irmão do gerente.
- V5. Nenhuma, nunca. Na época do Banco Estadual era assim as decisões eram passadas e a gente executava na mesma forma do Banco Privado.
- V6. Na época que era Banco Estadual dava sim e muita. E hoje depende muito, os diretores em relação aos gerentes porque os de baixo eles não tomam nem conhecimento.
- V7. Na época do Banco Estadual sim. Banco Privado não. Diminuiu.
- V8. Envolvendo somente a empresa e o cliente, somente. Funcionário não. Na época do Banco Estadual era tudo, principalmente os funcionários. Os funcionários eram em primeiro lugar, o funcionário era sempre quem tinha razão.
- V9. O melhor dela, o melhor da família, o melhor de tudo tem que tirar em benefício do Banco. No Banco Estadual cada um já tinha seu compromisso, tinha o sentimento que eu estou trabalhando no meu Banco. E no Banco Privado não é o nosso Banco, a gente sabe que está ali e que mais tarde dá um pé na bunda e bota para fora.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Nem o Banco Privado e nem o Banco Estadual.
- C2. Incentiva inclusive até paga. O incentivo é financeiro, ele disponibiliza para a gente. Mas não faz programa para a gente fazer academia, pós-graduação. E incentivam demais a sua capacitação. Quando você abre sua caixa de email tem um monte de curso para você fazer e isso tudo tem que ser feito no seu intervalo de trabalho. Depois que você termina o expediente você vai lá e faz os cursos, você passa duas, três horas fazendo os cursos, esse é o incentivo que ele dá. E quando era estatal a gente sempre fazia curso e era assim a gente vinha para João Pessoa e sempre tinha curso de relacionamento pessoal, caixa de reciclagem. O Banco Estadual facilitava sua vida no sentido do seguinte se eu tivesse que estudar de manhã, eu me transferia para de tarde, ficava só um expediente e assim ia.
- C3. Sempre procurei ser informada tanto no Banco Privado quanto no Banco Estadual.
- C4. Contribuía sim. O cliente gosta muito de pedir informação e confia muito no caixa, e eu procurava me informar de tudo.
- C5. Desempenho. No Banco Estadual era pelos dois.
- C6. Não, nunca. As vezes eles viajam e faz um resuminho. Mas a maioria guarda para si, isso se deve a competitividade, com medo que eu aprenda e passe a perna nele. No Banco Estadual a gente passava para todo mundo. No Banco Estadual existia um sentimento diferente do Banco Privado, era mais transparente, a gente não tinha esse medo de sair, que hoje existe no Banco Privado que é o pânico, o povo tem pânico. É cada um por si.
- C7. Eu fui tudo no Banco Estadual, trabalhei em cobrança, poupança, como gerente administrativo, tesoureira, numa carteira chamada Responsabilidade, como recepcionista que foi logo quando eu entrei, e a maior parte como caixa. No Banco Privado sempre fui caixa. Eu exercia função de tesoureira várias vezes, que não é função de caixa. Nos Postos de Atendimento – PAB, eu abria, fechava, como se eu fosse gerente administrativo, mas sempre eu ganhava como caixa. Mesmo fazendo tudo de tesouraria, de gerente de tudo, mas eu nunca fui mais do que caixa.
- C8. Sim. No Banco Estadual que tinha a carteira rural que atendia as pessoas e esse crédito rural era muito importante na vida das pessoas porque era da agricultura que o povo vive, tinha os empréstimos para comprar milho arroz, feijão, gado, essas coisas todas. Na época para o nosso Estado era melhor o Banco Estadual. O Banco Privado é outra classe hoje é outra categoria, o pequeno, o pobre não entra no Banco Privado, não tem uma carteira de desenvolvimento para o agricultor no Banco Privado, só tem para gente que tem dinheiro.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Banco Estadual.
- H2. Faz. No Banco Estadual tinha muito e fazia também parte do desenvolvimento organizacional, primeiro que a gente tinha muito curso, a gente sempre estava reciclando os funcionários, sempre, sempre, não era eletrônico como agora não, Banco Estadual era com gente professores, a gente passava uma semana fazendo cursos. Eu fiz curso de caixa curso hoje que era para você estudar as digitais que hoje quem faz é a polícia federal. Que hoje o Banco Privado pega uma pessoa e joga ela no caixa que não sabe nem conferir uma assinatura, não é só o Banco Privado são os Bancos privados hoje fazem isso.
- H3. Utilizava sim. Sempre usei, sempre. As coisas que eu aprendi no Banco Estadual eu uso tudo no Banco Privado. Mas eu aprendi no Banco Estadual.
- H4. Acho que não. São perguntas que não tem nada a ver com a realidade, o dia a dia de um caixa.
- H5. Hoje em dia tem mais rapidez por conta das máquinas, que facilita mais. A modernidade do sistema facilitou muito para o caixa. Eu acho que hoje pelo conhecimento que a gente vem acumulando, mas eu sempre fui muito rápida, eu trabalho muito ligeiro e sou perfeccionista. A produtividade aumentou por conta da tecnologia e também pela empresa que exige maior produção.

APÊNDICE - I – Transcrição das respostas das entrevistas**TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 8 – EN8****DIMENSÃO NECESSIDADES**

- N1. A privatização deixa muito a desejar, deixa muito em dúvida a estabilidade do servidor. Eu tinha certeza da minha estabilidade funcional na minha carreira profissional. E a empresa privada ela não dá essa segurança a você, apesar de que você assim, você pode desempenhar melhor sua função, a sua profissão. O trabalho aqui é muito bom no Banco Privado, porque o Banco Privado lhe dá possibilidade de você desempenhar aquilo que você aprendeu. Um lhe dá mais segurança e estabilidade de vida e o outro lhe proporciona melhor o que tem de oferecer ao cliente. Um grande diferencial que não pode misturar, um é a nossa vida e outro é a vida do cliente.
- N2. A competitividade não deixa que você fique tranquilo. Numa empresa privada você sempre trabalha o mês que vem para você se manter no seu emprego. Então as metas têm que ser alcançadas, doa a quem doer mais metas têm que ser alcançada, porque o Banco tem um objetivo, a empresa privada não pode ter prejuízo. Não existe isso. Você vive em constante planejamento para como fazer para que o mês que vem você tenha como sua meta seja alcançada, você tem que procurar “n” soluções, “n” charadas, “n” estratégias para que sua meta seja alcançada. Se você não planejar seu dia você se perde. O que ele força você a fazer é um planejamento. O que eu acho ruim é que esse planejamento se você não alcançar esse objetivo você é penalizado. Ele é bom porque ele lhe educa a trabalhar. Eu peguei essa praticidade no Banco Privado, eu consigo planejar o meu dia, planejar minha semana, o mês, meu semestre eu consigo fazer isso no papel. Agora eu não consigo muitas vezes cumprir minhas metas, aí onde me estressa, porque eu sei que eu não cumpro minhas metas e eu não vou receber meu salário, e eu recebo pela minha produção, minha variável. Existe um ritmo normal de trabalho, na empresa pública quando eu trabalhava, logo cedo tinha a compensação de cheques que eu fazia minha compensação, fazia minha devolução, fazia minhas pendências que tinha de um dia para o outro e iniciava meu dia. No Banco Privado, você faz a devolução, você faz os contatos com os clientes, você atende o cliente, você vai visitar os clientes, você retornar das visitas para colocar no sistema para colocar o resultado das suas visitas aos clientes e faz o planejamento do dia seguinte. As metas são divididas por segmentos, cada pessoa tem um segmento. Tem pessoas que trabalham mais do que outras que ficam mais tempo na empresa para produzir mais. O diferencial é funcional.
- N3. Profissionalmente sim. Ao longo da minha vida eu procurei me especializar na área contábil, eu sou contador, fiz especialização na área de contabilidade, na área de auditoria, porque eu gostava muito de análise econômico financeiro, que eu trabalhava no Banco do Estado que era com análise de balanço que eu me identificava muito bem. Quando eu vim para o Banco Privado, fiquei na área de gerência e eu me realizo como profissional. Agora financeiramente eu não me realizo porque eu estou no Banco a 30 anos e quem chegou a 30 anos no Banco não recebe financeiramente o mesmo valor de quem chega agora. Então tem uma desigualdade financeira. Se vier uma pessoa fazer um contrato hoje aqui, recebe um salário “x” e o meu é inferior a de um subgerente. Sou gerente e meu salário é inferior ao de um subgerente. Tem o teto, mas a comissão fica a critério da empresa.

- N4. Ela propicia. O Banco Privado propicia um ambiente agradável. Quando era Banco público existia um ambiente agradável de funcionalidade, a estrutura do Banco era muito bonita. Quanto ao Banco Privado, também é muito bonita. Mas só que as pessoas que faz o Banco é que não propiciam. Tratam você como um escravo e isso não existe mais. Eu já peguei gerente ao longo da minha vida aqui no Banco Privado que me gritaram, me destratarem como pessoa na frente de clientes, me ameaçaram de me demitir. São comportamentos que o Banco Privado não comunga, mas, as pessoas que fazem parte do Banco praticam. A cultura do Banco é linda, é atender o cliente na sua satisfação máxima. Agora as pessoas que estão gerenciando elas não vêem assim.
- N5. Com dignidade não. Porque eu não recebo o suficiente tenho que trabalhar lá fora para manter minha vida financeira junto com minha família. No Banco Estadual eu tinha condições, eu vivia bem. Tinha uma vida estável, vivia bem. Eu conseguia estudar, conseguia manter minha vida normal, eu conseguia chegar de 18h em casa, almoçar em casa e no Banco privado você não consegue, muda toda a sua vida. Você pode até ir mas você perde seu planejamento e a sua meta do dia.
- N6. Me sinto sim motivado. Eu gosto de trabalhar aqui no Banco Privado. Eu gosto do que faço, eu gosto de atender as pessoas, porque eu atendo plenamente as necessidades do cliente. Eu gosto de atender, de explicar, de suprir as necessidades do cliente, de dá subsídios para que ele tenha uma vida plena dentro do Banco, dentro dos produtos e serviços que o Banco oferece. Isso me satisfaz, me motiva a trabalhar. E as vezes até esquece o lado financeiro e fica mais no lado funcional.
- N7. Com certeza. Plena realização profissional. Não, isso não se fortaleceu com a privatização. A privatização deixa muito a duvidar, nós éramos mais de 1800 funcionários, e hoje só somos uns 20. Nós somos uma categoria em extinção. Estão colocando pessoas jovens porque falam que o rendimento é melhor da juventude coisa que eu não acredito. Eu acho que agente tem potencial para desenvolver nosso trabalho, se chegamos até aqui é porque temos potencial. Os dirigentes não pensam assim, o Banco pensa assim, mas quem dirige não pensa.
- N8. O Banco Estadual me dava maior qualidade de vida. Eu podia dormir, deitar, acordar e saber que estava com meu emprego. No Banco Privado vou deitar, dormir e não sei se vou estar empregado novamente.
- N9. Todos estão focados nos mesmo objetivos. E existe uma competitividade que eu não aceito, que você tem que derrubar seu amigo para poder ganhar. Hoje não existe isso, não minha mente como cristão que acredita na igualdade social, eu não acho que eu tenho que derrubar o meu irmão para conseguir nenhum objetivo. Eu tenho que competir com ele porque se eu não derrubar ele, eu perco, então eu não aceito isso.

DIMENSÃO VALORES

- V1. No Banco Estadual, nós tínhamos uma equipe, nós trabalhávamos em equipe, nós falávamos o que sentíamos, ninguém revidava nem guardava mágoas, nem se vingava de você. Uma empresa pública você pode expressar seus sentimentos, tem liberdade de expressão. Numa empresa privada você fala o que você sente, ele leva para o conhecimento da superintendência ou lhe transfere quando não pode demitir ou quando pode demite porque você expressou aquilo que ele não queria ouvir. Porque ia de encontro ao pensamento do gerente, não é do Banco. A filosofia do Banco diz que

você tem que ter livre e expressão de idéias, tem que ter. Só que as pessoas que fazem o Banco não são assim, quem dirige não é assim. Aconteceu faz uns 6 meses, chegou uma supervisora aqui na nossa agência, e ela me tratava como bicho. Eu esperei chegar numa reunião para falar para ela que ela estava sendo muito mal educada, que ela tinha que aprender a falar com as pessoas com educação e outra pessoa falou também. Eu como estou no sindicato não fui transferido. Mas a outra pessoa que falou também que tem o mesmo sentimento e foi transferido. Você não pode falar aquilo que você sente mesmo você estando correto. E é uma coisa que está lhe mal tratando, constrangendo a sua pessoa, lhe destrutando. Então não existe isso. Quando era o Banco Estadual, aí quando era o grande diferencial, nós podíamos sentar com nossos chefes, colocar os pontos negativos e os pontos positivos, analisar aquilo que era bom para o Banco e bom para a gente e chegar a um consenso. Muitas das vezes podia levar a diretoria e a diretoria analisava se fosse bom para o Banco e se fosse o correto, eram acatadas as sugestões, idéias. No Banco Privado é assim você tem que atender bem o cliente. O lema aqui é atender bem o cliente. E satisfazer a vontade do cliente, jamais contrariar mesmo ele estando errado. A gente não pode contrariar o pensamento dele. Eu acho isso muito bonito porque em canto nenhum acontece isso. O que eu não concordo é que muitas das vezes a gente não tem liberdade de expressão. Com o cliente nós temos, mas com a parte direcional não existe isso. Você tem que está sempre aceitando o que o pessoal fala sem contrariar, sem contrapor nada com ninguém.

- V2. Incentiva e valoriza. Quando você quer fazer especialização, ele dá um percentual. Ele manda você para academia e paga 50% para você se fortalecer. A organização ela valoriza o pessoal porque ela lhe dá condições de você ter uma vida mais digna, porque ele paga o plano de saúde, o plano odontológico, ele dá a cesta básico com o vencimento na data correta. Eu me sinto valorizado pela instituição e não pelos dirigentes. No Banco Estadual a gente era uma família. Saíamos juntos para conversar, a gente saía. Quando tinha confraternização ia do vigilante ao copeiro ao funcionário. Então, no Banco Privado é diferente. Eu esse ano não fui para confraternização. Porque só quem foi, foram os funcionários. Mas se o vigilante não for o Banco não é aberto sem o vigilante. Se a menina da Copa não tiver para limpar o Banco ninguém vai entrar na agência. Então nós temos que ter uma irmandade e na empresa privada ele não vê assim. Ele vê só a parte dele, só o Eu. Em relação a mim, eu procurei me especializar. Eu procurei estudar, terminei três cursos superiores. Me especializei e tudo. Minha meta era ensinar, inicialmente. Depois disso eu mudei tudo, porque eu não tenho mais estrutura que eu tinha antes. Porque o Banco me consome muito. Não dá para eu ensinar porque eu já chego tarde em casa, não dá. E para terminar eu adquiri uma LER no meu braço, nos tendões, e essas inflamações nos tendões me limita a digitar. Eu tinha continuado no mesmo ritmo, mas quando eu chegava em casa eu sofria muito mais com as dores por conta da doença. E tem que esperar ainda 5 anos para me aposentar, porque hoje não tem como fazer isso.
- V3. Há em parte no aspecto de assistencialismo só. É o que eu vejo a parte assistencial não mudou, permanece do mesmo jeito. A parte laboral não.
- V4. Depende do gerente. Já peguei gerente que não são transparentes e outros que se apresentam, aparentam ser transparentes. Porque qualquer questionamento que eu faça, qualquer indagação, qualquer ponderação... se eu ponderar com alguém hoje aqui chega outro dia e toca naquele assunto que eu poderei na semana passada. Então me faz ver que eu falei, ele repassou para ele. Eles pregam que existe mas para mim ela não existe. No Banco Estadual existia transparência. As decisões eram do conhecimento de todos, não tinha nada que fosse escuro ao funcionário. No Banco Privado ultimamente as decisões são do conhecimento de todos e são repassadas. O

Banco Privado em si na estrutura dele como macro, tudo que acontece ele passa para o funcionário.

- V5. No Banco Estadual eu trabalhava no planejamento na área de marketing, eu que planejava o orçamento das agências, eu participava das tomadas de decisões. Hoje é bem menor, mas participo de algumas decisões, nas reuniões que são convocadas eu dou minhas sugestões e participo e algumas coisas são acatadas.
- V6. Davam valores, nós éramos vistos como pessoa. Hoje nós somos vistos como números.
- V7. Eu me sinto importante, eu hoje faço a diferença. Depois que eu vim trabalhar em uma empresa privada... antes eu trabalhava interno, meu contato não era com o público. E hoje eu vejo a satisfação das pessoas quando estão em atendimento. Elas gostam do meu atendimento, elas falam que eu atendo as necessidades delas e isso me deixa feliz. Eu me sinto importante.
- V8. Primeiro o cliente, depois a empresa, depois o funcionário. A sequência é essa. Na teoria é assim, em prol da coletividade, mas na prática não funciona assim não.
- V9. Incentiva. Ele motiva você, ele motiva com brinde. Por exemplo, se nós atingirmos a nossa meta, a meta do semestre, abrir a quantidade de conta necessária, os clientes pagarem, então a gente vai para uma viagem em São Paulo. Quem atingir a meta 2 vai para o exterior, então ele motiva a você alcançar seus objetivos. No Banco Estadual não tinha isso não, a gente não trabalhava com produtos não. Eram muito limitados os produtos.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Eles se esforçam e acatam. Tem até um exemplo bem recente. Tinha uma cliente da agência que queria dar uma sugestão para mudar extrato do Banco. Ela não estava entendendo muito bem a maneira que o Banco distribuía os débitos na conta no extrato dela. Então eu pedi para ela dar um exemplo e mandar para São Paulo. Nós mandamos para São Paulo, e o Banco entrou em contato com a cliente e foi acatada a sugestão dela. Porque é uma coisa que ia ser melhoria para todo Banco Privado. No Banco Estadual não tinha isso não.
- C2. Ele disponibiliza e você se vira para fazer. Eu tentei fazer o curso de Inglês e eles disseram que meu foco não era esse. Mas eu queria fazer o curso de Inglês eu queria, mas eu desisti porque é muito caro aí eu não podia fazer não. Mas minha agência vem muito gringo aqui e eu queria ver se eu consigo fazer aí não foi acatado. Quando era estatal disponibilizava recursos, eu fiz três especializações na época e foi o Banco Estadual que ofereceu. Sem eu pagar nada, de graça. Aqui você tem que pagar, ele só disponibiliza 50%.
- C3. Agora. Quando era Banco Estadual eu era mais focado mais para a Análise Econômico Financeiro, então lia muito nessa área. Quando é agora na parte de gerenciamento, eu preciso saber da atualidade, porque se chega um cliente no meu birô eu tenho que saber qual o índice de mercado, como está o mercado financeiro. Preciso de informações gerais e particulares do Banco.

- C4. Eu considero. Porque em uma empresa privada você não pode se destacar, se você se destacar eles acham que você está querendo tomar lugar dele, então você não pode se destacar. Você só pode dar sugestões. Na hora que falam comigo eu procuro dar sugestões mas eu não procuro entrar em atrito.
- C5. Pelo conhecimento e pelo desempenho. Porque você tem que ter conhecimento do que está vendendo. Eles disponibilizam cursos para você fazer, as vezes você não tem tempo mas você é obrigado a fazer o curso. No Banco Estadual era pelo desempenho e conhecimento. O Banco dava condições de você fazer os cursos e até liberar uma manhã se necessário.
- C6. As vezes sim, depende do momento. Até agora o que eu tenho presenciado para minha pessoa eles repassam. Mas eu tenho visto caso que as pessoas não repassam em outras agências. No Banco Estadual passavam numa boa ninguém nunca tinha problema não, ninguém tinha medo de passar nada para ninguém, ensinavam numa boa, formava novos líderes sem ter medo de concorrer com ninguém.
- C7. No Banco Estadual eu comecei como Assistente Administrativo depois Analista Econômico Financeiro depois trabalhei na Análise de Balanço, em seguida para Crédito Industrial lidando com financiamento, depois na área de Descontos, em seguida Desenvolvimento de Micro e pequena empresa, depois área de Marketing e depois planejamento, foi essa minha trajetória no Banco. Agora no Banco Privado sempre atendimento ao público, gerente de relacionamento. Como Gerente de Relacionamento.
- C8. Estou. A empresa para sociedade ela desempenha um bom papel, como os outros Bancos e nós deveríamos copiar. Ela estimula o meio ambiente, é uma empresa voltada para a Responsabilidade Social como um todo. Quando era Banco Estadual não tinha esse incentivo e hoje com o Banco Privado tem. Ela é mais atuante hoje, ele abarca todas as áreas do mercado e é um Banco Mundialmente conhecido. Tem o respeito da clientela.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Agora sendo Banco Privado.
- H2. Considera. No Banco Estadual não tinha isso. Era muito flexível no Banco Estadual. Só quem queria mesmo, quem gostava que ia. Aqui não, você tem que ir.
- H3. Eu utilizo realmente. Tudo que eu aprendi eu utilizo. Eu sou muito fiel ao que me mandam fazer. Hierarquicamente eu gosto de obedecer para evitar que digam que eu estou saindo do padrão do Banco.
- H4. Na maioria não. São treinamentos *on line*, que tem que ser feito, com tempo definido e tem o número de questões que você tem que errar. As vezes você não tem nem tempo de pensar que o medo é tão grande de ter o perigo de perder aquele treinamento. Porque tudo é limitado.
- H5. Eu tive que estudar mais, tive que ler mais, tive que esforçar mais para desempenhar um papel melhor porque no mercado se você não se especializa você fica para atrás, então você fica lendo todos os dias. O ruim de tudo isso é comprar o material para você se atualizar, o que me salva é a Internet que tem lá tudo. Mas se não fosse isso,

o que eu ganho não daria para fazer isso, é muito bom para me manter, mas o extra não dá. Eu entrei no Banco com 18 anos de idade, como eu fazia com 18 anos eu faço agora com 50 anos, não mudei nada estou do mesmo jeito. Porque eu faço aquilo que eu gosto e quando você faz aquilo que você gosta você não tem pique de produção.

APÊNDICE – J – Transcrição das respostas das entrevistas**TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 9 – EN9****DIMENSÃO NECESSIDADES**

- N1. Agora Banco Privado. Eu acho a empresa mais ética e você se sente mais segura no que realmente você tem que fazer. Você tem uma diretriz maior, um direcionamento bem melhor do que na época do Banco Estadual. Talvez porque, por questão da ética, da década, não sei. Mas eu acho bem melhor.
- N2. Sentem, ele demonstram tranquilidade. É complicado, quando fala assim de distribuição é meio complicado porque sempre tem um que dá mais e um que rende menos. É complicado. Eu acho que existe um ritmo que hoje em dia, a modernidade faz com que agente viva esse ritmo bem acelerado. Quando era Banco Estadual o ritmo era bem diferente. Era bem mais lento, as coisas eram bem diferentes, o dia-a-dia. Eu que trabalhei não na parte interna, trabalhei diretamente relacionada ao público, então eu noto que era bem diferente, em termo de exigência, em termo de ritmo, hoje é bem mais competitivo, mais agilidade. Eu acho que o meio, a globalização hoje em dia está exigindo isso de você no mercado financeiro, ou você anda ou você não anda.
- N3. Acredito que sim. Que com trabalho, com muito esforço, muita dedicação, com muita luta eu consiga suprir. Aqui como também no Banco Estadual, eu acho que toda empresa vai ter aquele “QI” não tem como ser diferente, é a humanidade, são as pessoas, as empresas são direcionadas e dirigidas por pessoas. E pessoas têm sempre aquela coisa de “QI”, de agrado, sempre vai ter. Na época do Banco Estadual isso era bem maior, com dimensão bem maior. Eu entrei no Banco Estadual concursada mas tinha muitos colegas que chegavam e que não eram concursadas e tinha cargo superior e o salário quem fazia era o tamanho da amizade.
- N4. Sim. Na época do Banco Estadual também, tinha uma época que tinha. Era esse estilo de ambiente. Teve outra época que os dirigentes relaxaram mais. Eu diria que no início da década de 80 anterior que eu não sei bem até quando, ele tinha essa preocupação. Deu uma relaxada e no final voltando a década de 90, ele alavancou novamente. Que foi quando houve aquela liquidação extrajudicial. Então ele estava bem relaxado mais quando ele reabriu, ele já reabriu alavancando com toda modernização, com essa preocupação, com outra visão, digamos que ele estava querendo outro campo, um bem diferente que eu diria que era o atual, esse aqui. Se o Banco Estadual tivesse continuado ele seria hoje o Banco Privado.
- N5. Proporciona. E quando era Banco Estadual também. Nós tínhamos um salário que eu me lembro bem, que teve movimento de greve que nosso salário era maior que certa instituição financeira, que colegas nosso ficaram se concorrendo, mas depois ele teve essa recaída, digamos que ele teve uma decadência. Eu não me lembro bem a década não mas eu me lembro que quando eu entrei foi na época das vacas gordas. E foi muito bom. Foi uma época boa que eu ganhei muito dinheiro, e apesar da inflação estar lá em cima nós estávamos com o salário muito bom.
- N6. Eu acho que hoje. Eu me sinto igual como eu iniciei no Banco Estadual, com o mesmo pique com a mesma energia. A idade hoje em dia não faz muita diferença. Eu me sinto

da mesma forma que comecei naquela década de 79, porque eu comecei a trabalhar em 79, eu me sinto igual aqueles primeiros anos que você está com aquele pique.

- N7. Já me deu vários. Isso aí é inquestionável em termos de Banco Privado e de Banco Estadual. Eu tenho um enorme sentimento de realização profissional, não total ainda porque eu quero mais ainda, é lógico. Hoje eu já me realizei muito mesmo. Me identifico muito, eu gosto de lidar com gente, eu gosto do calor humano, isso me faz muito bem.
- N8. Eu acho que essa qualidade de vida não depende só da empresa, acho que depende mais de cada um. Minha qualidade de vida eu sempre busquei a melhor possível. Então eu acho que não é só empresa, eu não considero, que seja empresa A ou B que me proporcione. Naquela época do Banco Estadual o Banco não tinha Plano de Saúde como o Banco Privado me dá hoje em dia mais eu já tinha condições de pagar um seguro na época que era Seguro Saúde. Tanto eu como meu esposo, qualquer um adoecesse a gente ia para qualquer canto, bancava qualquer exame e o seguro pagava. E o Banco Estadual não me dava esse Plano de Saúde mas ele me dava condições de pagar. Hoje em dia o Banco Privado me dá um Plano de Saúde bom. Mesmo com a pressão, com a cobrança, com tudo eu consigo diferenciar bem. Quando eu saio pela aquela porta eu deixo os problemas do Banco aqui.
- N9. Há sempre tem. A Empresa faz com que você viva isso. Acontece porque ou você busca na equipe ou você perde o que é de melhor, dinheiro no bolso que é a variável. Então tem que haver foco da equipe, a equipe não é ser ou um ou dois tem que ser o conjunto de tudo. No Banco Estadual não existia esse foco, nem essa coisa de equipe focada. A variável estimula muito, porque cada meta que você cumpri, se sua agência cumpri todas as metas você só ganha com isso.

DIMENSÃO VALORES

- V1. Lá no Banco Estadual existia de um tudo. Existiam aquelas pessoas que realmente eram éticas, eram profissionais, tinha aqueles que eram “costas largas” que não queria nada, podia tudo, tava por cima. Então, tinha de tudo. No Banco Privado ele incentiva no modo geral. Ele incentiva você ter qualidade de vida, incentiva você a crescer profissionalmente, ele incentiva você como pessoa. O que mais me passa aqui no Banco Privado é que quando a gente faz um treinamento, aquele treinamento não é direcionado para gestão e trabalho, é para tua vida pessoal. Você aproveita muita coisa para sua vida pessoal, tua vida de relacionamento, social. Ele valoriza essa coisa de funcionário, cliente, atendimento, é um conjunto até o ambiente físico. A valorização deles é um conjunto. É impressionante. Tem hora que eu digo assim, o gerente operacional ele tem que se preocupar da cadeira a parede. Eles exigem isso. O gestor chega e diz que a parede está suja. E é muito difícil você conviver num canto assim. Eu acho assim que essa preocupação ele tem que ter de um modo geral.
- V2. Eu acho que mudou muito. Eu mudei desde o ponto visual até tudo. Quando eu te disse que eu acho que estou nos primeiros anos, realmente nos primeiros anos que eu trabalhei era isso, era tudo isso que eu estou vivendo. Se eu trabalhava bacana, seu birô era bacana, tudo era muito bacana, foi a época que eu entrei. Então naquela época eu também trabalhava como hoje em dia. Mas houve um espaço que as coisas foram de altos e baixos. E aí quando eu entrei no Banco Privado, eu tive mudança de um modo geral. Inúmeras mudanças, hoje eu sou muito mais competente, hoje em dia

eu sou muito mais agressiva eu acho. Foi uma mudança assim muito boa e para melhor.

- V3. Em termos de pessoas, em termos de empresa pode até ser que tenha alguma coisa que seja de afinidade, que seja as mesmas, agora diferente de época. Porque cada época busca o ideal e tudo, de geração a geração as diferenças vão existir. O clima de competitividade que existe hoje na época do Banco Estadual não existia. Era tão diferente assim, até a estrutura organizacional, era outra estrutura era outra visão. A competitividade sempre vai existir dentre os profissionais mais tem que ser uma coisa sadia. Na época do Banco Estadual quem era gerente queria ser chefe de setor, e assim ia, mais não como hoje. A estabilidade que existia no Banco Estadual era quase esquecida porque essa competitividade para os cargos maiores existiam e grande, até de rasteira mesmo um dá rasteira no outro e tinha que se cuidar mesmo. Na época os que tinham influência os chamados “Costas Largas”, que eram pessoas protegidas que ditavam o que fazer. Não existia o que hoje chamamos de “MI”, o manual de instrução, que tem para nós recorrer. Então, ia depender da força política. Tinha pessoas que tinham competências para chegar num cargo bem maior porque não tinha o manda-chuva para indicar.
- V4. Existe. Sempre vai existir aquelas decisões que compete, vai ser direcionada aquele cargo, aquela hierarquia. O que é para a gente tomar conhecimento, nós sabemos. Agora eu acho que as decisões da superintendência não vai dizer para nós, vai dizer para os gerentes. Têm outras que o gerente não vai dizer para nós, porque não compete a nós, é uma hierarquia. **Kalina: Essa transparência é mais visível hoje ou na época do Banco Estadual?** Hoje com certeza. No Banco Estadual existia muita especulação, tinha dia que a gente estava na agência e chegava fulano e diziam que ele era o gerente da agência. Esse cara nunca trabalhou no Banco, não sabe nada de Banco, nunca foi funcionário do Banco Estadual e estava ali para ser funcionário da agência. E olhe que eu era do interior, imagina o pessoal trabalha aqui.
- V5. No que me diz respeito sim, sempre. Na época do Banco Estadual não. Na época da privatização teve uma equipe restrita, pequena, e que naquela época 90% dos funcionários estavam se considerando desempregados, ou 95%, então eu e minha colega ficamos respondendo pela agência de Souza, só nós duas. Fomos a única que ficamos na agência, quem não tinha imunidade sindical, foi para rua, os que tinham ficaram a disposição do Estado. Era uma equipe restrita mesmo que cuidava da privatização e só eram eles que tomavam conhecimento das decisões. O que a gente sabia era através do Sindicato e era muito restrito. Antes do processo de privatização não tinha esse negócio de reunião para tomar decisões, era mas assim, uma confraternização, uma conversa informal.
- V6. Antigamente era mais a importância de valor humano. Eu acho que a importância antigamente estava mais ligada aos valores humanos, digamos assim, o carinho, a amizade, aquela coisa de relacionamento pessoal do que empresarial. Hoje é um conjunto, mais para profissional.
- V7. Eu me sinto, sempre, sempre me senti. Desde quando eu iniciei que eu me sinto. Porque eu sempre busquei trabalhar dentro das normas, eu sempre dou tudo de mim, e tudo que eu faço eu faço com intensidade. Eu procuro dar o melhor de mim, e sempre dou o melhor. Pode até ser que eu não consiga, porque é lógico eu sou humana, mais sempre procuro mesmo dar o melhor de mim. Tudo que eu faço, eu faço com muito amor mesmo. Eu acho que aumentou muito mais. Hoje em dia eu estou muito mais afim, eu me dou muito mais, eu quero muito mais, hoje eu estou muito mais.

- V8. É. Cliente, funcionário, empresa, é o conjunto. Eu acho que dependia de cada cabeça, de cada gestor, de cada chefe de carteira. Era muito assim. Dependia muito da pessoa que estava a frente da situação. Eu não sei nem explicar como era.
- V9. Com certeza incentiva. Eu costumo dizer que conheci três “Banco Estaduais”. Na época que eu entrei no Banco Estadual, quando ele bagunçou tudo que chegou a privatização, a liquidação extrajudicial e quando ele reabriu. O do meio ele deixou muito a desejar. Quando reabriu, já reabriu como um Banco Moderno, com mais força, com mais modernização, mais agressivo. Eu acho que ali foi o bom. E quando eu entrei no Banco Estadual, também tinha uma coisa muito boa, tinha mais ou menos isso. No meio não foi muito bom não. Pode ser que eles já sabiam e cruzaram muito o braço e deixaram as coisas acontecerem, pode ser. Mas foi uma fase muito ruim de trabalhar, aquela coisa angustiada que você não sabia, tinha uma hora que dava até um pouco de revolta.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Sim, eles fazem pesquisa tem todo um trabalho. Na época do Banco Estadual não tinha isso não. Era pouco.
- C2. Sim, o Banco paga 50% da sua faculdade, da academia, paga um percentual do seu seguro de vida. Aqui há mais do que no Banco Estadual incentivo para o profissional se capacitar, ele paga 50 % da sua faculdade. No Banco Estadual, do meu conhecimento não disponibilizava recursos não, podia até alguém, outras pessoas terem. Porque no Banco Estadual não era quem, não eram os direitos, porque você as vezes... eu vim conhecer mais os direitos do Banco Estadual quando eu vim para aqui, para João Pessoa, mas nós que trabalhávamos no interior, nós não tínhamos o direito de nem falar, só com o gerente. Tudo era o gerente, se o gerente for gente boa tudo bem, mas se o gerente for gente ruim ou se o gerente fosse com tua cara tudo bem e se não fosse tudo bem também, você não era nada mesmo não.
- C3. Agora. Eu busco informações de um modo geral.
- C4. Contribui, só o fato de eu estar lidando com as pessoas no dia-a-dia e podendo deixar os clientes mais satisfeito, eu acho que contribui muito.
- C5. Eu acho que tem que ser os dois, um pouco de cada. Ele ensina a você ser um profissional assim, ter um certo equilíbrio. Antes não tinha assim uma diretriz, eu acho que todo funcionário dependia da amizade e do conhecimento.
- C6. Sempre. Não existia naquela época isso não.
- C7. Encarregada de Cadastro, chefe da carteira de cadastro. Hoje eu sou administradora de carteira. No Cadastro como era encarregada do cadastro tinha toda uma análise, aí tinha que ter conhecimento específico para aquilo. Aqui você tem que ter um conhecimento amplo, eu não posso só conhecer o sistema, você tem que conhecer um pouco de cada coisa.
- C8. Estou. Atuante hoje sem dúvida nenhuma. Comparar o Banco Estadual com o Banco Privado é comparar uma piscina com o mar, ele tem mais força, de um modo geral de tudo.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Sendo Banco Privado. Nós temos o canal educação on line, nós temos treinamentos demais. Eu acho que os cursos que já fiz aqui, durante todo tempo do Banco Estadual se fiz muito fiz 2 cursos. Temos Academia que você entra e solicita livros.
- H2. Com certeza. Ele exige que você faça treinamentos, ele exige. No Banco Estadual não existia isso. Aqui todas as campanhas têm treinamentos on line, para você ter conhecimento daquele produto.
- H3. Você pode não utilizar 100% porque o ser humano é danado para ter sua própria visão, mas de um modo geral ele é tão específico, ele é tão rígido que não tem como você fugir, tem treinamentos que não tem como você fugir porque ou você segue aquilo ou você não consegue atingir os objetivos. Naquela época você tinha que utilizar muito porque você aprendia no dia a dia. Eu acho que você tinha que usar mais de você mesma, porque não tinha o professor você tinha que aprender só.
- H4. Sim.
- H5. Eu acho que mudou muita coisa porque era outro Banco e tem que entrar mesmo e mostrar mesmo que é bom. Outras coisas não porque eu sempre fui muito disciplinada, em termos de trabalho e sempre fui muito obediente em termos de trabalho, e gosto muito das coisas certinhas, sou meio chatinha nesse ponto, eu nunca gosto de beneficiar a ninguém e nem tirar nada de ninguém, o que é seu é seu, o que é meu é meu, eu sempre fui assim, tanto na época do Banco Estadual como aqui. Na época do Banco Estadual era muito eficiente e muito produtiva também. O meu grau pode ter sido mais aperfeiçoado, mas sempre foi muito bom.

APÊNDICE - K – Transcrição das respostas das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS – Entrevistado 10 – EN10

DIMENSÃO NECESSIDADES

- N1. Antes e agora eu me sinto bem. Só que antes tinha um estilo mais de união entre os funcionários, era mais integrado do que agora. Agora sendo empresa privada a gente trabalha um pouco com medo da demissão que vai ter, então a gente acaba se tornando mais satisfeito antes por conta da segurança que a gente tinha do trabalho.
- N2. Não tranquilos por causa da cobrança que é muito maior. Talvez antes agente fizesse até mais antes porque a gente se sentia mais a vontade para trabalhar, mas a gente fazia muito e agora as vezes a cobrança até atrapalha. Muita cobrança até atrapalha. Quase todas as funções existem uma orientação e distribuição equitativa de trabalho. Quando era estatal tinha um ambiente muito tranquilo, bem mais ainda do que agora, muito mais. Banco não funciona muito como uma empresa estatal, porque o Banco era do Estado mais não era empresa como os órgãos do Estado. A gente era um Banco, mais era fora, a gente seguia normas da Cenaban, era o Banco Estadual, não era como uma empresa do Estado, não tinha os feriados do Estado, essas coisas eram tudo a parte, era um Banco e funcionava como um Banco. E depois de privado, a diferença é essa, porque no privado ninguém tem segurança de trabalho, é isso que diferencia. Não que a gente tivesse as regalias que os estados têm não.
- N3. Para mim é diferente de quem está começando agora, já estou saindo, já estou com 30 anos de Banco, então eu não tenho muita ambição como quem está chegando agora que quer promoção, que quer tudo. E eu acho que o Banco Privado ele não satisfaz as necessidades do profissional.
- N4. Propicia sim um ambiente agradável. E quando era Banco Estadual era muito bom.
- N5. Sim. Em relação a isso não mudou muito não. Tanto um como o outro dá condições boas.
- N6. No Banco Estadual. Porque eu estava começando, estava para crescer e quando a gente entrou aqui a gente já entrou com aquele medo de sair e foi se retraindo mais. Para a gente que foi do Banco Estadual é um pouco diferente de quem não foi do Banco Estadual. A gente se sentiu retraído e um pouco puxado pelos os outros. Existe uma discriminação de quem foi do Banco Estadual aqui, por trás mais existe. Tem se acabado um pouco mais do que no início, eu acho que isso foi o que fez a gente frear um pouco.
- N7. Sempre me deu.
- N8. O Banco Privado tem mais do que antigamente. A gente pegou uma época do Banco Estadual mais antiga e já foi pegando uma época mais moderna, então não deu para comparar o que é agora e o que era antes. Porque podia ser que se a gente tivesse no Banco Estadual agora fosse igual ao Banco Privado. Mas o Banco Privado é bem mais do que o Banco Estadual proporciona mais qualidade de vida. Já perto de vender o Banco Estadual se modernizou mais.

- N9. No Banco Estadual quase que a maioria ficou concentrado no Setor Público, foi saindo muita gente, foi saindo então, então em relação quem está hoje nas agências é mais diferente. Mas é mais ou menos a mesma coisa. No Banco Estadual todo mundo era focado e hoje também.

DIMENSÃO VALORES

- V1. Era muito mais importante o trabalho em equipe antigamente não tinha tanta competitividade entre os colegas não, você respeitava e a gente trabalhava em equipe muito mais do que agora. Trabalho em equipe, participação, cooperação muito maior no Banco Estadual. A competitividade é muito maior do que antes. A liberdade de expressão era bem maior porque agora todo mundo fica com medo, Banco privado tem dessas coisas. Você tinha muito mais segurança antes, tinha mais confiança, muito maior antes, tinha confiança nos colegas e até hoje é assim. E isso não existe aqui, palavra da gente não serve para nada antigamente se um colega dissesse que ia pegar um dinheiro e depois pagava no caixa todo mundo tinha confiança um no outro para fazer isso, todo mundo sabia que podia confiar, mas hoje em dia ninguém faz isso.
- V2. É mais a produtividade, você tem que produzir, produzir, produzir. Ele diz assim você tem que pagar seu salário. Talvez eu me acomodei mais agora, só tentando manter o que eu já tenho. No Banco Estadual eu queria mais, ir mais além. Porque a gente tinha uma perspectiva de tempo e a gente entrou aqui e se perguntava será que eu fico um ano, dois... e foi se acomodando e se eu ficar esse ano está bom, e esse ano está bom e estou aqui.
- V3. Não. Antes a gente valorizava muito um ao outro, essa valorização humana existia mais do que agora. Hoje em dia só o profissional, só isso. São totalmente diferentes.
- V4. Não. Era mais visível antes. As decisões antigamente eram do conhecimento de todos e hoje não.
- V5. Eu participava porque eu passei tempo como gerente, porque o assistente de gerente era que tirava as férias do gerente e era eu. No tempo da privatização eu peguei a transição, a parte grande, porque quando privatizou, eu estava na gerência de apoio, que chamava Gerência de Acompanhamento e Apoio Operacional, todos os gerentes eram ligados a gente, subordinados a minha gerência, e eu terminei como gerente, e fui eu que migrou todas as contas, os saldos de contas, que migrou os contratos todos. Foi na época que eu estava como gerente, porque meu gerente meses antes, ele foi designado para outra função e como era eu assistente, fiquei substituindo ele. Na migração tudo passou por mim.
- V6. Davam muito. Isso que aconteceu comigo hoje em dia nunca que aconteceria. Ninguém me dava uma carteira dessas para eu tomar conta. Ninguém acha que eu hoje em dia teria capacidade. Porque a gente veio da empresa Estatal, acham que a gente não tinha capacidade para isso, não tinham confiança. É isso que eu digo essa discriminação que existia, os cargos maiores não dão as pessoas que foram do Banco Estadual. Poucos que tem gerente da época do Banco Estadual, e a maioria são dos interiores. Por aqui você não vê um gerente geral que era do Banco Estadual, você não vê.
- V7. Eu sempre me senti. O que eu faço eu dou o máximo de mim então eu tenho que me sentir senão eu não estaria fazendo nada.

- V8. No Banco Estadual as pessoas tinham mais importância. Hoje em dia eles dão importância, não vou dizer que não, tem as premiações, mas a empresa tem que ser assim, ela não pode deixar solto.
- V9. Incentiva e cobra. Eles dão essas premiações, viagens. Eu nunca peguei nenhuma não mais a empresa dá viagem para Holanda, para o Chile, cada vez, cada final de ano as metas cumpridas eles dão essas viagens. Eu trabalhei em agência e nunca fui premiada não sei o porquê, a gente se acha discriminados. Existe a maneira deles que não podem dar a todo mundo então vamos escolher uns para dar. Então você trabalha, trabalha, e paga a passagem para as pessoas poderem viajar. No Banco Estadual eles não incentivavam não a gente fazia mais por amor a empresa.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS

- C1. Esforça. No Banco Estadual não, só agora no Banco Privado.
- C2. Incentiva. Ele paga um pedaço da mensalidade, ele dá o benefício e você tem que ir atrás também porque ele tem que ver se você está interessada ou não. Se ele ver que você é uma pessoa desinteressada já é um ponto negativo para você. Há muito mais incentivo aqui no Banco Privado.
- C3. Eu sempre busquei informações desde antes e como agora. Mas agora ele incentiva mais a você a buscar.
- C4. Eu acho. Sempre.
- C5. Mais pelo desempenho. Antes não tinha essa avaliação não, mas eu acho que era mais pelo desempenho também.
- C6. Repassam sim. No Banco Estadual os cursos eram mais individuais.
- C7. Assistente de gerente. Agora subgerente. Nesse momento que eu estou como subgerente, mas eu já passei por várias etapas que exigia muito dos meus conhecimentos.
- C8. Sim. Ela sempre foi. Visto que ele é um Banco voltado para os funcionários do Estado. E a maioria da sociedade é funcionário do Estado então o Banco trabalha voltado para esse público.

DIMENSÃO HABILIDADES

- H1. Agora. O Banco Privado disponibiliza muitos treinamentos tanto que tem na intranet cursos que se você pode entrar todo dia, tem lá um curso para fazer. No Banco Estadual só tinha quando chegava coisa nova para a gente aprender, mas os treinamentos eram poucos, muitos poucos.
- H2. Sim. Não existia isso.
- H3. Utiliza.

H4. Desenvolvem.

H5. Para mim não mudou muito não. Igual.