

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Vilma Santos Pereira de Faria

**Manifestações culturais do modelo de D'Iribarne na prática
gerencial de uma instituição bancária**

Belo Horizonte

2019

Vilma Santos Pereira de Faria

Manifestações culturais do modelo de D'Iribarne na prática gerencial de uma instituição bancária

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes
Melo

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Belo Horizonte
2019

FARIA, Vilma Santos Pereira de.

F224m

Manifestações culturais do modelo de D'Iribarne na prática gerencial de uma instituição bancária. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2019. 171p.

Orientadora: Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Administração. Centro Universitário Unihorizontes.

1. Modelo D'Iribarne – cultura – prática gerencial I. Vilma Santos Pereira de Faria II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.01



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **VILMA SANTOS PEREIRA DE FARIA**

Matrícula: 0770897

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof.^a Dr.^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: **MANIFESTAÇÕES CULTURAIS DO MODELO DE D'IRIBARNE NA PRÁTICA GERENCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

DATA: 13/08/2019

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.^a Dr.^a Maria Elizabeth Antunes Lima
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.^a Dr.^a Cristiana Fernandes de Muylder
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada
**MANIFESTAÇÕES CULTURAIS DO MODELO DE D'IRIBARNE NA
PRÁTICA GERENCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes
como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

VILMA SANTOS PEREIRA DE FARIA

contendo 171 páginas

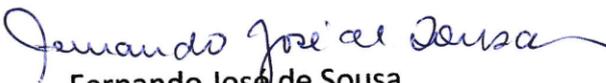
sob orientação de

Prof.^a Dra.^a MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 27 de julho de 2019


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

Dedico este trabalho à minha amada filha,
Manuela Faria e ao meu esposo, Marco
Antônio de Faria. Vocês fazem parte
desta conquista!

AGRADECIMENTOS

Para muitos, a realização deste trabalho pode ser apenas a conquista de um título, mas, para mim, é a realização de um sonho, somente possível pela intervenção Divina. Minhas lágrimas retratam o sentimento de gratidão a Deus, por me permitir chegar até aqui. Sou grata ao criador eternamente, pela oportunidade de realizar o sonho do mestrado.

Agradeço à minha família, a todos eles, sem exceção. À minha filha, Manuela, e ao meu esposo, Marco Antonio, que além de me ajudarem nessa jornada, foram muito pacientes comigo. Meu paizinho, João Manoel, e minha mãezinha, Almerinda e aos meus irmãos: João, Gilvan, Graça e Nei, por fazerem parte da minha vida. Obrigada, irmã, por cada mensagem encaminhada dizendo; “estou orando por você”. A muitas eu nem respondi, mas me senti fortalecida pelo seu cuidado. Muito obrigada, família amada!

O sonho do mestrado não poderia ser concluído, não fossem as pessoas providenciadas por Deus que me apoiaram nessa realização. Uma delas é a minha orientadora, Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. Agradeço a Deus, pela sabedoria que Ele lhe concedeu, e por ter tido a honra de ser sua orientanda. Sua forma de orientação acadêmica reflete o seu compromisso e a sua responsabilidade com a pesquisa científica. Muito obrigada, professora, pela sua dedicação, pela confiança e por cada minuto que destinou à minha orientação.

Agradeço à Professora Dra.^a Ana Lúcia Magri Lopes, pela confiança, amizade e pelos inúmeros conselhos, além da sua disponibilidade constante em me ajudar.

Ao Centro Universitário Unihorizontes e ao o corpo docente, responsáveis pela realização do meu sonho do mestrado.

Agradeço à coordenadora do mestrado, Professora Doutora Caíssa Veloso e Sousa, e a cada um dos professores que caminharam comigo durante as etapas do

curso. Muito obrigada aos Professores Doutores: Gustavo Cunha, Luciano Zille, Luíz Honório, Maria Elizabeth e Wendel Silva.

À CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior¹ pelo apoio no desenvolvimento deste estudo por meio da bolsa de mestrado, que me permitiu cursar este mestrado acadêmico.

Muitas amizades foram construídas durante o mestrado e eu sou grata a Deus por cada uma delas: Agradeço ao grupo do NURTEG - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologia de gestão, Aninha, Pedro e Rebeca; daqui saíram as nossas mais importantes produções científicas. A todos que me apoiaram no êxito desse trabalho; Nayara, Janaína, Christienne, Alexandre e à minha turma de mestrado. Agradeço a cada um de vocês, pelo respeito, carinho e disponibilidade.

Aos meus amigos distantes, porém próximos em oração. À minha amiga Yvethlane e aos pastores; Elias Albuquerque, Márcio Fernandes e Ozimar Leite. Muito obrigada, pelas súplicas em prol da minha vida. Como vocês foram importantes nessa jornada!

À minha igreja, IBAMI (Igreja Batista Memorial em Ibitité- MG), que orou comigo nos momentos difíceis, quando pensei em abandonar o mestrado devido à internação da minha mãe, que revezou comigo no acompanhamento de minha mãe no hospital, para que eu prosseguisse na busca desse sonho. Como sou grata a Deus pelo amor de vocês! Obrigada, família IBAMI!

Muitas outras pessoas contribuíram para realização desse sonho e, se eu citasse todas, seriam necessárias inúmeras páginas de agradecimento. Agradeço a Deus, por cada um que contribuiu direta ou indiretamente na realização do meu Mestrado. “Bendize, ó minha alma, ao Senhor, e tudo o que há em mim bendiga o seu santo nome” (SALMOS, 103: 1).

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

“Muita paz têm os que amam a tua lei, e para eles não há tropeço”
(Salmos 119:165).

RESUMO

Essa pesquisa objetivou descrever e analisar os elementos da cultura nacional, segundo as variáveis do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes. Aplicou-se a metodologia com abordagem do tipo descritivo qualitativo, especificado como interpretativo. Os sujeitos de pesquisa foram 15 gerentes, sendo oito homens e sete mulheres, todos atuantes no setor bancário. Os dados foram coletados por meio da entrevista semiestruturada e tratados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979). A tabulação qualitativa foi construída mediante análise temática, com a definição de temas relacionados aos objetivos desta pesquisa confrontadas com as categorias de D'Iribarne (1989), a saber: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação. Os resultados apontaram que todas as categorias originadas dos estudos de D'Iribarne estão presentes na prática gerencial bancária. As mais evidentes foram: a) o senso de dever; b) os controles intrínsecos na prática gerencial bancária, gerando sentimento de normalidade; c) as sanções que orientam a atividade bancária e; d) a regulação arraigada na prática gerencial bancária, somada ao formalismo e ao apego excessivo às regras. Constatou-se que as relações hierárquicas tomam formas diferentes, devido às inovações tecnológicas, cada vez mais próximas do espaço virtual. A qualidade de cooperação e a definição de responsabilidades foram percebidas na instituição bancária, mas com pouco destaque. O espaço no trabalho gera cooperação, espelhando traços da cultura brasileira. O coletivismo e a divisão de tarefas compõem o perfil dos bancários. Diante dos avanços tecnológicos, verifica-se a tendência de extinção do cargo de gerente bancário. Os bancos já vêm investindo nos aplicativos *mobile banking* e *internet banking* com boa aceitação pelos clientes, tornando sua presença nas agências pouco frequentes. Os gerentes que ainda permanecem nas agências atuam apenas como consultores financeiros, ou vendedores e, devido ao reduzido número de funcionários, suas metas se tornam cada vez mais altas. Identificou-se que a forma como a cultura nacional influencia a prática gerencial da instituição bancária está relacionada à conquista dos interesses organizacionais em detrimento dos individuais. Na prática gerencial bancária, a lógica é se submeter às determinações da instituição para alcançar os interesses pessoais.

Palavras-chave: Cultura. Modelo de D'Iribarne. Prática gerencial bancária.

ABSTRACT

This research aimed to describe and analyze the elements of national culture present in the management practice of a private banking institution, located in the city of Belo Horizonte, according to the variables of D'Iribarne's model. It was applied the methodology with qualitative descriptive approach, specified as interpretive. The research subjects were 15 managers, eight men and seven women, all working in the banking sector. Data were collected through semi-structured interviews and treated using the content analysis technique proposed by Bardin (1979). The qualitative tabulation was constructed through thematic analysis, with the definition of themes related to the objectives of this research compared with the categories of D'Iribarne (1989), namely: sense of duty; hierarchical relationships; perception of control; definition of responsibilities; sanctions; quality of cooperation and regulation. The results showed that all categories originated from D'Iribarne's studies are present in the banking management practice. The most evident were: a) the sense of duty; b) the intrinsic controls in banking management practice, generating a feeling of normality; c) the sanctions that guide banking activity and; d) regulation rooted in banking management practice, added to formalism and excessive adherence to rules. It was found that hierarchical relationships take different forms, due to technological innovations, increasingly closer to the virtual space. The quality of cooperation and the definition of responsibilities were perceived in the banking institution, but with little emphasis. The space at work generates cooperation, mirroring traces of Brazilian culture. Collectivism and the division of tasks make up the profile of bankers. In the face of technological advances, there is a tendency towards extinction of the position of bank manager. Banks are already investing in mobile banking and internet banking applications with good acceptance by customers, making their presence in branches uncommon. Managers who remain in the branches act only as financial advisors, or salespeople, and because of the small number of employees, their goals become higher and higher. It was identified that the way national culture influences the management practice of the banking institution is related to the conquest of organizational interests over individual ones. In banking management practice, the logic is to submit to the institution's determinations to achieve personal interests.

Keywords: Culture. D 'Iribarne model, Banking management practice.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Categorias de análise do modelo de D'Iribarne (1989)	57
QUADRO 2 - Perfil sócio demográfico dos entrevistados	59
QUADRO 3 - Perfil dos entrevistados (formação, tempo no cargo, setor de atuação e renda mensal)	65
FIGURA 1 - O senso do dever na prática gerencial bancária	112
FIGURA 2 - As relações hierárquicas na prática gerencial bancária.....	113
FIGURA 3 - Percepção de controle na prática gerencial bancária	115
FIGURA 4 - Definição de responsabilidades na prática gerencial bancária	116
FIGURA 5 - Sanções na prática gerencial bancária	118
FIGURA 6 - Qualidade de cooperação na prática gerencial bancária.....	119
FIGURA 7 - Regulação na prática gerencial bancária.....	121
FIGURA 8 - Modelo de D'Iribarne (1989) na prática gerencial bancária	122

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - O trabalho como compromisso versus obrigação.....	63
TABELA 02 - O sentimento de pertencimento à organização	65
TABELA 03 - O senso do dever na percepção dos entrevistados.....	67
TABELA 04 - Valores organizacionais ou individuais	69
TABELA 05 - As relações hierárquicas no banco.....	74
TABELA 06 - O controle nas organizações.....	77
TABELA 07 - Os controles na instituição bancária	79
TABELA 08 - As relações no banco	82
TABELA 09 - As atribuições de tarefas no banco	85
TABELA 10 - As recompensas no setor bancário	87
TABELA 11 - Formas de recompensas no setor bancário	89
TABELA 12 - Formas de punições no banco	90
TABELA 13 - Critérios de recompensa e punições aplicadas no banco	93
TABELA 14 - A cooperação na instituição bancária	95
TABELA 15 - Formas de resolução de conflitos	97
TABELA 16 - Coletivismo x individualismo nas relações de trabalho.....	99
TABELA 17 - O comportamento dos funcionários frente à regras do banco	101
TABELA 18 - Políticas e diretrizes organizacionais do banco para os funcionários	103
TABELA 19 - Ser gerente	107
TABELA 20 - Ser gerente bancário.....	109
TABELA 21 - As novas tecnologias na prática gerencial bancária.....	124
TABELA 22 - A tendência do senso de dever	126
TABELA 23 - A tendência das relações hierárquicas	130
TABELA 24 - A tendência dos controles.....	133
TABELA 25 - A tendência da definição de responsabilidades	136
TABELA 26 - A tendência do processo de recompensas e punições	137
TABELA 27 - A tendência do processo de cooperação	139
TABELA 28 - A tendência do processo de regulação	141
TABELA 29 - As tendências da função gerencial bancária	143

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais
BACEN - Banco Central do Brasil
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira
FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library
SCIELLO - Scientific Electronic Library Online

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problematização da pesquisa	17
1.2	Objetivo geral específico	20
1.3	Justificativa	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Cultura nacional brasileira	28
2.2	Traços da cultura nacional e o reflexo nas organizações	30
2.3	O modelo de Philippe D'Iribarne	36
2.4	A função gerencial nas organizações	39
2.5	O gerente bancário	43
3	O SETOR BANCÁRIO E SUAS TRANSFORMAÇÕES	46
3.1	O banco alfa	51
4	METODOLOGIA	52
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa	53
4.2	Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa	53
4.3	Técnica de coleta de dados	54
4.4	Técnica de análise de dados	55
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	58
5.1	Caracterização dos sujeitos da pesquisa	58
5.2	A prática gerencial segundo as variáveis do modelo de cultura nacional de D'Iribarne	61
5.2.1	Senso de dever	61
5.2.2	Relações hierárquicas	70
5.2.3	Percepção de controles	76
5.2.4	Definição de responsabilidades	80
5.2.5	Sanções	86
5.2.6	Qualidade de cooperação	93
5.2.7	Regulação	100
5.3	Gerência na atividade bancária e as variáveis do modelo de cultura de D'Iribarne	105
5.3.1	As categorias do modelo de cultura de D'Iribarne consideradas mais presentes e as menos presentes na prática gerencial bancária	109
5.3.2	Categorias dos estudos de D'Iribarne (1989) na prática gerencial bancária	120
5.4	Identificação das tendências da prática gerencial bancária, considerando as variáveis do modelo de cultura de D'Iribarne	122
5.4.1	A tendência do senso do dever na prática gerencial bancária	125
5.4.2	A tendência das relações hierárquicas na prática gerencial bancária	128
5.4.3	A tendência da percepção de controle na prática gerencial bancária	131
5.4.4	A tendência da definição de responsabilidades na prática gerencial bancária	134
5.4.5	A tendência das sanções na prática gerencial bancária	136
5.4.6	A tendência da qualidade de cooperação na prática gerencial bancária	138
5.4.7	A tendência da regulação na prática gerencial bancária	140
5.5	A tendência da prática gerencial bancária	141

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
	REFERÊNCIAS.....	153
	APÊNDICES A.....	163
	APÊNDICES B.....	165

INTRODUÇÃO

As distintas formas culturais predominantes em cada país foram alvo dos estudos de D'Iribarne (1989), em sua obra *La Logique De L'Honneur*. O autor retrata que cada país tem suas tradições, sua maneira de definir seus direitos e deveres, seu modo de controlar, obedecer, cooperar e confrontar uns aos outros. Considerado como um clássico de sociologia e gestão, o autor acrescenta que, ao discernir as fontes de cada cultura, descobre-se quais são os motores específicos da sua eficiência.

A palavra cultura foi definida primeiramente por Tylor em 1871, como resultado da síntese dos termos *kultur* e *civilisation*. O primeiro termo, *kultur*, se origina de um vocábulo germânico e simboliza as características espirituais de uma determinada comunidade. O segundo, *civilisation*, um termo francês, denota as realizações físicas de um povo. A junção desses dois termos, Tylor (1871) deu origem à palavra inglesa *culture*. Ampliou-se assim o sentido etnográfico da palavra que inclui, além dos conhecimentos e das crenças, a arte, moral, as leis e os costumes de um povo. Além disso, esse termo, também inclui toda e qualquer capacidade e hábitos aprendidos pelo homem como integrante de uma sociedade (LARAIA, 2004).

Ao definir o termo cultura, Tylor (1871) considerou o momento histórico vivido pela sociedade da época. Assim, a cultura é construída por meio dos padrões estabelecidos nos comportamentos, os quais são definidos, levando em consideração os valores, as normas e as regras aceitas e partilhadas por todos os integrantes de determinada sociedade.

Para os antropólogos Kroeber e Kluckhohn (1952), cultura é uma concepção do comportamento humano. No entanto, não se trata só do comportamento. Em 1952, os autores relacionaram 164 distintas definições do construto cultura, sintetizados em seis categorias: relação com o interior; tradição ou herança social; normas estabelecidas sobre o comportamento humano; conhecimento, hábitos ou demais aspectos psicológicos e definições fundamentais, enfatizando a padronização ou a organização cultural e cultura idealizada como produto, artefato, percepção ou símbolo.

Apresentando a perspectiva antropológica, Geertz (1989) conceitua a cultura como um conjunto de regras e orientações que governam o comportamento humano em um âmbito social específico. A cultura opera como forma de desenvolvimento, comunicabilidade e perpetuação de comportamentos frente à vida.

Na antropologia social, a cultura é uma palavra de ordem para todos os padrões de pensamento, sentimento e ação. Não apenas atividades supostamente destinadas a refinar a mente são incluídas, mas também coisas comuns e triviais da vida como: cumprimentar, comer, mostrar ou não demonstrar sentimentos, manter certa distância física dos outros, relações sexuais, a higiene corporal, entre outros (SCHEIN, 2004).

Assim, de acordo com Laraia (2004), o homem é o produto do ambiente cultural em que vive, beneficiário de um processo acumulativo, que espelha o conhecimento e as vivências contraídas pelas inúmeras gerações que o precederam. A manipulação apropriada e criativa desse legado cultural possibilita inovações e invenções. No entanto, essas inovações não se tratam de produto da ação solitária de um gênio: é o resultado do esforço de toda sociedade.

Motta e Caldas (1997), também contextualizam o termo cultura como um conceito antropológico e sociológico que permite inúmeras definições. Assis e Nepomuceno (2008) concordam sobre a questão das inúmeras definições da palavra cultura. No entanto, segundo os autores, os diversos conceitos existentes sobre o termo cultura são oriundos dos estudos de Edward Tylor (1871).

Fundamentado em Geertz (1989), D'Iribarne (1993) entende a cultura como um conjunto de referências, que capacitam as pessoas a dar sentido ao mundo em que vivem e significado às suas ações. A cultura determina, identifica, analisa e conecta, fornecendo técnicas interpretativas, que atuam em quase todas as áreas do indivíduo, como um composto de códigos de explicação que dá sentido ao que cada pessoa vive e faz.

Para Hofstede (2003), a cultura não é inata, não é oriunda dos genes, é aprendida, derivada do ambiente social. Assim, relaciona-se ao grau intermediário das

programações da mente humana. Trata-se de uma programação coletiva mental que diferencia os membros de um determinado grupo ou categoria em relação a outro.

Segundo Dias (2000), a cultura se torna conhecida, por meio das manifestações materiais, considerando os elementos culturais predominantes dentro do ambiente ocupado por específica comunidade cultural, podendo ser uma localidade, uma região ou um país. De forma simplificada, a cultura pode ser definida como os traços materiais e não materiais que, em conjunto, identificam e caracterizam uma sociedade.

Srour (2012) analisa a cultura como o resultado de um aprendizado social. Sendo assim, ela é assimilada, transmitida e partilhada. Os atores sociais adquirem e internalizam os códigos sociais e, deste modo, passam a fazer parte do meio sociocultural em que crescem.

Diante das inúmeras definições sobre cultura, há pelo menos três aspectos essenciais concordantes entre os autores, que estudam essa temática: a) a cultura não é uma herança biológica. Ela é fruto da interação social, é uma herança social e, nesse aspecto, depende da interação e socialização entre os indivíduos; b) a cultura compreende a totalidade humana, isso inclui suas ideias, seus valores, todos os tipos de manifestações artísticas, suas crenças e instituições sociais, seus conhecimentos científicos e técnicos, seus instrumentos de trabalho, suas formas de vestir e alimentar, habitar, entre outras. c) a cultura é uma particularidade exclusiva do ser humano, visto que os animais não constroem cultura (DIAS, 2000).

No que tange à cultura nacional brasileira, diversos autores como Damatta (1986), Holanda (1995), Barros e Prates (1997), Freitas (1997) apresentaram a pluralidade de nossas raízes etnológicas, assim como a desigualdade do território brasileiro, oriunda dos protótipos indígenas da América do Sul, dos portugueses, da África escrava e das influências da imigração de outros países da Europa, e partes do oriente, como Japão e países árabes.

Davel e Vasconcelos (1997) enfatizaram que na construção da sociedade brasileira houve um corte entre a população pobre e a elite. Assim, tinha-se o mundo inferior,

dominado pelo mundo superior, neste caso o europeu, o triunfante dominador. Dessa maneira, iniciou-se a formação da cultura brasileira, sem dar um mínimo espaço para os relacionamentos entre as pessoas que compartilham pensamentos diferentes. Os personagens formados nessa época histórica estavam muito distantes de um modelo de sociedade mais aberta.

Esses traços de dominação hierárquica, ao longo dos anos, sofreram modificações, quanto ao comportamento, valores e crenças. No entanto, nos atributos da sua formação como nação, continua apresentando em sua cultura nacional, traços característicos oriundos do período colonial. Essas características podem ser percebidas na forma de poder hierárquico, que atuou na época da colonização, no desenvolvimento, consolidação e na construção da sociedade brasileira (NETTO; DIAS; MELLO, 2003).

Segundo Bueno e Freitas (2018) as características da vida de um país são influenciadas pela sua história, infraestrutura e sua cultura. Essa influência permeia nas normas, nos valores e nos comportamentos dos líderes organizacionais, como, por exemplo, os gerentes, tornando-se assim, parte arraigada do modo de ser de cada organização.

1.1 Problematização da pesquisa

Apresentando a premissa cultural como uma variável interna, Fleury (1987) busca enfatizar a relevância dos elementos culturais na definição das estratégias organizacionais. Nessa concepção, para o sucesso de uma organização, diversos fatores são levados em conta como: estrutura, tecnologia, estilo de gestão, entre outros. Além disso, segundo a autora, deve-se atentar também para a cultura, entendida como uma agregação de valores e convicções compartilhados pelos membros de determinada organização.

Segundo D'Iribarne(1989), não se pode liderar sem considerar as tradições que cada povo enraíza e molda e que seus membros reverenciam e desprezam. Buscando compreender melhor essa questão, o autor se dedicou a estudar a relação entre a gestão organizacional e a cultura nacional de mais de 20 países,

como França, Estados Unidos, Holanda, entre outros. Nesse contexto, o autor enfatiza que os gerentes que desejam ser bem sucedidos no desempenho de suas atividades devem considerar os atributos da cultura nacional na organização. A forte herança cultural de cada país, marcando a sua relação com a organização, foi a base de investigação dos estudos realizados.

Para Reed (1997), as organizações estão inseridas em um ambiente complexo, onde há incessante disputa de poder entre os seus diversos grupos de interesse. Os conflitos existentes nesse ambiente são de ordem cultural, política, social, histórica e econômica, os quais influenciam diretamente as ações humanas e, por conseguinte, os resultados organizacionais.

Nesse ambiente, as exigências da função gerencial tendem a ser cada vez mais complexas. Melo (2000) já apresentava que o mercado buscava por gerentes que fossem capazes de atender, além das demandas, as transformações e inovações tecnológicas. Nessa ocasião, a autora enfatizava que a função gerencial requer trabalhadores voltados para o alcance dos objetivos, preparados para o trabalho em equipe, adaptados à flexibilidade, com métodos avançados de negociação e promoção da iniciativa, tornando o papel do gerente fundamental na dinâmica organizacional.

Um dos desafios da função gerencial é entender a lógica cultural presente nas empresas, principalmente considerando a globalização das organizações e as progressivas interdependências entre as nações. Esses elementos vêm favorecendo a necessidade de buscar melhor compreensão das influências culturais nas práticas de liderança nas organizações. Nesse contexto, os líderes enfrentam no dia a dia situações altamente complexas, em constante evolução e de difícil interpretação. Os gerentes de empresas globais vivenciam uma concorrência feroz, rápida e sem precedentes (HOUSE, *et al.* 2004).

No vórtice desses conflitos estão os gestores das organizações bancárias. Segundo Bahry e Tolfo (2008) essas instituições foram alvejadas por inúmeras transformações desde o final do século XX, como a chegada de novas tecnologias, a concorrência desafiadora e a redução do quadro de funcionários, razão pela qual,

vêm exigindo melhores estratégias de gestão visando obter resultados rápidos e precisos e estarem atentas às constantes transformações.

Independente do segmento, as transformações provocadas em todo mundo pelas inovações tecnológicas têm refletido em todas as organizações, em especial no setor bancário. O banco é um dos setores econômicos que mais investe em tecnologias. Diante dessa realidade, as transformações que a atividade bancária vem sofrendo tem impactado diretamente a função dos gerentes. Como a atividade bancária é essencialmente exercida com o auxílio de *Laptops, Smartphones, iPhones* e *softwares* de gestão, a função do gerente tende a expandir e invadir os espaços da vida privada. (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; WEBER; GRISCI, 2011).

Como muitos trabalhadores, o gerente bancário enfrenta ainda a constante luta pela manutenção do emprego e as cobranças e tensões da função são ampliadas. Além da pressão por resultados, há pressão por aperfeiçoamentos, pela contínua necessidade de atualização tecnológica, econômica e social e dedicação exclusiva à empresa. Em busca da capacitação e ascensão profissional, os gerentes sacrificam a vida pessoal, e mesmo assim há a sensação de estar sempre em falta com os objetivos traçados pelo banco, mercê das inúmeras demandas que recebem diariamente e das metas com exigências cada vez mais difíceis de serem alcançadas (MÁXIMO, *et al.*, 2011)

Assim, é exigido daquele que exerce a função gerencial múltiplos conhecimentos e habilidade humanística, política, administrativa, conhecimentos sobre a economia, controladoria, estética, entre outras. Requer, ainda, criatividade para prover às necessidades e as diversidades mercadológicas que se apresentam no cenário político atual e as contextualizações culturais da sociedade (FRAGA; CARMO; SOUSA, 2017).

Visando identificar os elementos da cultura nacional na prática organizacional, D'Iribarne desenvolve estudos em empresas de diferentes países desde a década de 1980 (SOUZA *et al.*; 2013). Em suas pesquisas, o foco dos estudos é a maneira como os atores organizacionais definem categórica e precisamente as

responsabilidades dos envolvidos, como formulam os objetivos, as livres escolhas dos métodos, como avaliam os resultados, as recompensas e as penalidades, considerando os seus êxitos e os seus fracassos.

Fundamentados nas pesquisas de D'Iribarne (1989), Souza, Lucas e Torres (2011) extraíram desses estudos oito categorias de análises: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação, regulação e problemas, com a finalidade identificar as manifestações culturais, a partir de práticas diárias da organização. Os descritores dessas categorias serão apresentados no referencial teórico.

Diante do contexto apresentado e, baseado nos estudos de D'Iribarne (1989), que identifica que a formação da cultura organizacional possui relação com a cultura nacional e a gestão organizacional, considerando ainda, as categorias que emergiram de sua obra, essa pesquisa apresenta o seguinte questionamento: **como as dimensões culturais do modelo de D'Iribarne se manifestam na prática gerencial de uma organização?**

1.2 Objetivo geral e específico

Como objetivo geral deste estudo pretende-se descrever e analisar os elementos da cultura nacional, segundo as variáveis do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte, na percepção de seus gerentes.

Para atingir o objetivo geral, apresenta-se a seguir, os objetivos específicos propostos para este estudo.

- a) Identificar e analisar a prática gerencial segundo as variáveis do modelo de cultura nacional de D'Iribarne;
- b) Identificar e analisar as variáveis do modelo de cultura de D'Iribarne consideradas mais presentes e as menos presentes na prática gerencial;

c) Identificar as tendências para a prática gerencial bancária, considerando as variáveis do modelo de cultura de D'Iribarne.

1.3 Justificativas

Segundo Santos (2017), os constantes conflitos entre os diferentes modos de pensar e organizar a vida social, as formas de se apropriar dos recursos e transformá-los, bem como o idealizar a realidade e a maneira de expressá-la, marcam o desenvolvimento da humanidade e a formação da sua cultura. A história registra, abundantemente, as transformações sofridas pela sociedade, responsáveis pela formação da cultura de um país. Assim, nos dias atuais, a cultura tem sido vista por muitos como uma preocupação contemporânea.

Voltando o olhar para a história, percebe-se que pesquisas sobre a temática cultura, não são recentes na sociedade. Diversos pesquisadores vêm, ao longo dos séculos, dedicando esforços em estudar a temática cultura. Como Tylor (1871), Hofstede (1981, 1987 e 2011), Freitas (1997), Motta e Caldas (1997), Dias (2000), Macêdo (2002), Santos (2017) entre outros. Além disso, encontram-se na literatura, vários autores como: D'Iribarne (1989); Hofstede *et al.* (1990); House, *et al.*, (2004), Schein (2004); entre outros que enfatizam a importância da cultura nacional e a sua influência na prática organizacional.

Buscando identificar a produção científica relacionada ao tema proposto, foram colhidas informações nas bases de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), do *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Por meio de buscas pelas palavras-chave: Cultura nacional e D'Iribarne, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), nos anos de 2011 (ano do primeiro artigo encontrado nas bases de dados em que menciona as categorias extraídas do Modelo de D'Iribarne) e 2019 (ano em que está sendo elaborada essa pesquisa) foram encontrados poucos estudos, entre teses e dissertações. Essa busca teve acesso aos seguintes trabalhos: dissertação de mestrado de Silva,

(2011); dissertação de mestrado de Rosa (2011); dissertação de mestrado de Fenili (2012); dissertação de mestrado de Farias (2013); tese de doutorado de Nascimento (2014); dissertação de mestrado de Veiga (2015); tese de doutorado de Fenili (2016) e tese de doutorado de Oliveira (2017). Totalizando foram encontradas, cinco dissertações de mestrado e três teses de doutorado, em que se relatou o modelo de D'Iribarne.

Desses estudos, somente a dissertação de mestrado da Farias (2013) teve como ambiência de pesquisa o setor bancário. No entanto, a unidade de análise da autora foi a internacionalização. Assim, essa busca não encontrou estudos sobre a cultura utilizando o modelo de D'Iribarne em bancos visando estudar a prática gerencial. Dessa forma, com a realização desta pesquisa pretende-se trazer mais uma visão de estudos com perspectivas diferentes.

Espera-se que este estudo possa contribuir com as práticas das políticas organizacionais, em termos de rever e conscientizar como a cultura das organizações atua na função gerencial, inclusive influenciando os resultados. O desenvolvimento de gerentes, não apenas em instituições bancárias, mas também em outros segmentos, compreende que deve considerar as dimensões evidenciadas neste estudo.

A relevância de se estudar essa temática, tanto para o meio acadêmico, quanto para o meio organizacional e o meio social, consiste em que a cultura é um dos elementos principais na interpretação das ações humanas. Funciona como parâmetro na identificação dos grupos, distinguindo as formas de pensar, perceber, agir e sentir. A cultura exprime concepção de significados compartilhados por um grupo de indivíduos concernente a um grupo social semelhante (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Santos (2017) a sociedade evidencia a necessidade de mencionar as diversidades culturais dos diferentes grupos que a constituem, e a discussão acerca da cultura favorece o entendimento dessa realidade social.

Assim, visando ampliar os estudos nesta temática, espera-se que este estudo possa contribuir para melhor compreender o comportamento dos gerentes bancários, bem como auxiliar na resolução de possíveis conflitos que possam surgir relacionados às características culturais nacionais e a sua influência na prática organizacional.

Em termos estruturais este projeto está estruturado em seis seções. Na primeira apresenta-se a introdução, compreendendo o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na segunda seção, desenvolve-se o referencial teórico, em que são apresentados os temas a serem considerados, nessa pesquisa. Na terceira, aborda-se a contextualização deste estudo. Em sequência, na quarta seção é apresentada a metodologia que orientará o desenvolvimento do projeto. Na quinta, faz-se a apresentação e a análise de dados. A sexta e última seção apresenta as considerações finais dessa pesquisa. Por fim, seguem-se as referências utilizadas na sua elaboração, seguidas dos apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerado como elemento explicativo da realidade, o tema cultura ganha proeminência nos dias atuais e vem sendo bastante discutido nos meios acadêmicos (VIANA, 2018). Embora haja grande variação conceitual, o termo cultura pode ser compreendido como a procura de identificações na realidade que determinado grupo tem de si mesmo (SODRÉ, 2017). Segundo Muzzio e Costa (2012) cultura é uma conjuntura humana que molda e é moldada pela humanidade.

Na Roma antiga, o conceito de cultura foi associado à questões voltadas para a natureza. Assim, os religiosos acreditavam que a cultura se relacionava ao cuidado com os deuses; os gregos a interpretavam como a formação do corpo e espírito de uma sociedade. Em síntese, a cultura representava a relação entre os seres humanos dentro de uma sociedade organizada (CASTRO; SOUZA; NOGUEIRA, 2015; SODRÉ, 2017;).

Bonnewitz (1988) contextualiza que, do ponto de vista antropológico, a cultura é geralmente apresentada como formas diferenciadas de fazer, sentir e pensar inerentes a uma sociedade. Em uma abordagem sociológica, a cultura consiste em um conjunto de valores, normas e práticas que são adquiridas e disseminadas por grupos de pessoas na sociedade. No que se refere ao senso comum, cultura é o conhecimento científico, artístico e literário e, do ponto de vista da sociedade, cultura se refere às obras intelectuais e artísticas.

Geertz (1989) contextualiza que a cultura compreende diversos aspectos de um povo, que vão desde o completo modo de viver até o compartilhamento de maneiras de pensar, sentir e acreditar. Junto a isso, acrescenta-se a herança social adquirida por uma pessoa em um determinado grupo, considerando neste aspecto a abstração do comportamento, entendido como o conjunto da aprendizagem, ou orientações padronizadas em específico momento e necessidade. Nesse caso, trata-se de um comportamento que foi aprendido, e que passou por mecanismos de regulação e adaptação normativa. A cultura retrata um conjunto de métodos que ajustam os homens uns aos outros ou ao ambiente externo.

Segundo Macêdo (2002), a cultura se revela como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. É, ainda, um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizado, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem ao mesmo tempo de maneira objetiva e simbólica, para integrar os indivíduos em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de comportamentos, cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

Assim, a construção de uma cultura se inicia à medida que um grupo de indivíduos se agrega para desenvolver determinada atividade, compartilhando determinados hábitos e linguagem. Nesse contexto, pode se dizer que, quando se fala em cultura, fala-se em um conjunto profundo e multidimensional da totalidade do que se constitui na vida em comum dos grupos sociais. Remete-se à maneira de pensar, sentir e agir aparentemente formalizados, pois, havendo sido aprendidos e partilhados por uma diversidade de pessoas, passam a integrar a coletividade peculiar de um determinado povo, diferenciando-os de outros grupos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Sendo assim, ciente que cada país tem sua distinta cultura (DIRIBARNE, 1989), compreende-se que, para entender a cultura em diferentes países, é preciso entender seus princípios de vivência social, seus valores, as formas de governo atuante e a sociedade. Enfim é preciso entender esse determinado povo, a sua cultura praticante (PIRES, MACÊDO, 2006).

Neste contexto, a cultura pode ser assimilada pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual ele aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. Somente a partir do conhecimento de uma sociedade é que se pode compreender o comportamento de uma pessoa dentro do grupo. O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de

um determinado grupo. A cultura envolve também interesses de grupos, reforçando relações de poder (DIAS, 2013).

Não é fácil, entender os diversos caminhos que guiaram a humanidade até a suas relações atuais, bem como as suas expectativas para o futuro. A cultura reflete, não apenas a humanidade, mas a individualidade dos povos, das nações, da sociedade e dos grupos humanos. Por isso, entender os diversos tipos de culturas existentes é uma preocupação para a sociedade atual (SANTOS, 2017).

Cada indivíduo carrega dentro de si padrões de pensamento, sentimento, e atuação em potencial aprendidas durante toda a vida. Considerando que na infância a pessoa é mais suscetível a aprender e assimilar, os padrões e as percepções familiares se estabelecem dentro de cada um como elementos centrais formadores de sua cultura. Quanto à cultura organizacional, ela é formada mediante as práticas, desenvolvidas pela socialização no local de trabalho (HOFSTEDE, 1981, SCHEIN, 2004; HOFSTEDE; HOFSTEDE ; MINKOV, 2010).

Em 1980, visando verificar a relevância da Cultura nacional na administração organizacional, Hofstede (1981) realizou estudo acerca de distinções culturais presentes em 40 países. Numa fase posterior, segundo Hofstede (1983) foram adicionados mais países nos quais havia dados suficientes para a inserção de, pelo menos, mais dois grupos ocupacionais. Isso aumentou a base de dados para 50 países. Finalmente, foram também incluídos dados de três regiões plurinacionais (países de língua árabe, África Oriental e África Ocidental). Com a realização desse estudo, o autor pôde constatar a correlação entre os valores e as atitudes dos indivíduos no trabalho e na cultura nacional.

Por intermédio de análises estatísticas e detalhamentos do grupo pesquisado, Hofstede (1981) determinou quatro dimensões culturais, que podem ser aplicados nas organizações tanto com administradores quanto com colaboradores. As dimensões descobertas pelo autor são: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade e controle de incertezas. Segundo Hofsted; Hofsted; Minkov (2010), entre os diversos países estudados, o Brasil foi um dos países que fez parte dessas pesquisas.

Explicando cada uma dessas dimensões, o autor contextualiza que a dimensão do poder, ou dimensão hierárquica, está relacionada ao modo como os membros, com menos poder em uma dada civilização aceitam e aguardam a partilha desigual da autoridade na sociedade. Espelha a desigualdade existente entre as pessoas de maior e de menor nível. O coletivismo reflete as responsabilidades que os membros de uma organização têm com os que estão à sua volta. Em posição contrária ao coletivismo, está o individualismo, que por sua vez, tem como objetivo a prevalência dos interesses individuais em relação aos interesses coletivos. A dimensão masculinidade/feminilidade se relaciona com a importância que a sociedade dá às diferenças caracterizadas por comportamentos masculinos ou femininos em relação à divisão de papéis de gêneros. O controle de incertezas avalia a dimensão da ansiedade que as pessoas têm ao encarar momentos inesperados ou incertos (HOFSTEDE, 1981).

Na percepção de Schein (2004), a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foi aprendido por um grupo, ao solucionar seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Assim, a cultura é uma abstração, mas as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que derivam desta cultura tem influências poderosas no comportamento de um grupo. Neste contexto, os gerentes falam em desenvolver o tipo certo de cultura, uma cultura de qualidade, ou uma cultura de atendimento ao cliente, sugerindo que a cultura tem a ver com certos valores que os gerentes estão buscando inculcar em suas organizações. Também está implícito neste argumento a suposição de que existem culturas melhores ou piores e culturas mais fortes ou mais fracas, e que o tipo certo de cultura influenciará a eficácia da organização. Na literatura gerencial, muitas vezes há a implicação de que ter uma cultura é necessário para um desempenho efetivo, e quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização. Se uma cultura é ou não boa ou ruim, funcionalmente eficaz ou não,

depende não apenas da cultura em si, mas da relação da cultura com o ambiente em que ela existe (SHEIN 2004).

2.1 Cultura nacional brasileira

Nos estudos sobre a cultura nacional, D'Iribarne (1989) afirma que a cultura é um recurso, uma forma dos atores sociais estabelecerem relações de cooperação entre si. Segundo Triandis (1994), embora haja variações nos conceitos de cultura, pode-se dizer que ela é compartilhada e adaptada, ou talvez tenha sido adaptada em algum momento da história, sendo transmitida para o grupo com o passar dos anos e das gerações.

Assim, a maneira pela qual as pessoas e os grupos se socializam, se relacionam e se comportam pode ser caracterizado como cultura. Esse agir diferenciado de grupos na sociedade é essencial para identificar valores, estilos, maneiras de pensar, que se desenvolvem em uma pluralidade de pessoas, distinguem os grupos sociais, e passam a ser vistos e entendidos como membros de uma mesma cultura (SOUZA, LUCAS E TORRES 2011).

No Brasil, pode-se considerar para a formação da sua cultura o pluralismo cultural, a multiplicidade de suas raízes etnológicas, assim como as desigualdades existentes em seu território. Esse é o resultado das inter-relações portuguesas, indígenas e dos negros africanos. Há, ainda, a influência dos imigrantes europeus e orientais, como Inglaterra, Itália, Japão, Arábia, entre outros (DAMATTA, 1986; HOLANDA, 1995; BARROS; PRATES, 1997; FREITAS, 1997).

Essa miscigenação da raça brasileira foi contextualizada por Motta e Caldas (1997) quando afirmam que o traço português da mistura de raças foi incorporado na sociedade brasileira logo no início da colonização. Com o escasso número de mulheres brancas e sem a presença de restrições de raças, o colonizador brasileiro, de imediato, se misturou à recém-batizada índia, tornando-a mãe e mulher das primeiras linhagens brasileiras. Com a chegada da escravidão, uniu-se à mulher negra, concluindo o denominado triângulo racial.

Dessa forma é que se deu a origem do povo brasileiro. “A força se concentrou nas mãos dos senhores rurais. Donos das terras, donos dos homens, donos das mulheres”. Marcado pelo poderio dos senhores de engenho, os atributos associados às primeiras relações sociais são advindos de um trabalho escravo, reprimido, hierarquizado, e com grande distância entre os donos e os escravos (FREYRE, 2003, p. 19).

Nesse contexto, o aspecto de subordinação presente na cultura brasileira é proveniente da época da colonização, devido à forma de poder e dominação que prevaleceu no período (MOTTA, 1997; NETTO; DIAS; MELLO, 2003). Da figura do senhor de engenho resulta a subordinação e a submissão como traços marcantes, presentes na cultura do Brasil, como princípios morais (HOLANDA, 1995; FREYRE, 2003).

Segundo Fenili (2016), essa hierarquia patriarcal perdura e estabelece uma expressiva desigualdade de acesso ao poder, mesmo tendo o país emergido daquela condição de escravidão, lavouras e grandes engenhos. Posteriormente no século XIX, com o crescimento dos centros urbanos, os senhores de engenho começaram a buscar novas ocupações, adentrando na política e tomam parte do Estado, reforçando as relações patriarcais do início.

Como relatado por Holanda (1995), o Brasil carrega como origem de sua vida política, o modelo estabelecido pela família patriarcal, que apoia a vida política, as relações estabelecidas entre governantes e governados, entre monarcas e súditos. Essas raízes, contextualizadas por Holanda (1995), são as responsáveis pela tamanha desigualdade de poder implantada na cultura do Brasil.

Diante dessa realidade cultural heterogênea, Muzzio e Costa (2012) dissertam que é preciso um olhar específico para conhecer as múltiplas realidades do Brasil. É necessário levar em conta sua dimensão, que forjam culturas regionais, influenciadas pelos valores, costumes e tradições regionais. Pois, no viés da cultura de um país, as significações locais podem variar, e nesse caso, é possível perceber a atuação de determinados elementos globais presentes em distintos contextos regionais. Pode-se dizer que a associação entre a regionalidade e a cultura é um

fenômeno histórico, pois os traços, ou as particularidades existentes em determinada região geográfica, são específicos das semelhanças culturais que há em dada localidade. Todas essas características são resultantes dos grupos presentes em cada região.

Assim, diante da grande diversidade em que é moldada a cultura brasileira, é essencial levar em consideração o pluralismo cultural, bem como, a multiplicidade etnológica ao se fazer análises das culturas presentes nas organizações (MUZZIO; COSTA, 2012).

2.2 Traços da cultura nacional e o reflexo nas organizações

A diversidade de etnias e de costumes que deu origem ao povo brasileiro é manifestada em seus traços culturais mais característicos e representam os pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro, tais como: receptividade ao estrangeiro; orientação para o curto prazo; aversão à sistematização do trabalho; protecionismo; individualismo; valorização das relações; aversão à incerteza; formalismo; jeitinho e personalismo (FREITAS, 1997).

Dissertando sobre a diversidade de etnias abordada por Freitas (1997) que deu origem às características culturais, Oliveira (2000) menciona que a receptividade ao estrangeiro se refere à reação de um povo face ao desconhecido, ou a relação que concebe com o estrangeiro. É uma particularidade distinta entres os diversos povos, “que revela muito de sua alma e que, no Brasil, se apresenta na forma de um sentimento positivo”.

Nas organizações, Oliveira e Machado (2001) revelam que o traço receptividade ao estrangeiro representa a valorização de tudo que é importado. Esse valor é atribuído aos processos ou modelos gerenciais prontos, mesmo que muitas vezes não sejam condizentes com o contexto.

Dugnani (2017) relata que essa valorização sofre influência da mídia, quando dá sempre destaque ao falar sobre ou a respeito de povos imigrantes. Assim, a

valorização da receptividade do brasileiro é engendrada pela valorização atribuída aos imigrantes.

Observando o reflexo da cultura nas organizações, Oliveira e Machado (2001) contextualizam o traço cultural com orientação para o curto prazo, uma característica oriunda do período colonial, com uma vocação brasileira voltada predominantemente para o curto prazo. No ambiente organizacional ocorre essa orientação temporal e limitada. O que comumente ocorre nas organizações é o planejamento imediatista. Quanto ao planejamento de longo prazo, raramente acontece.

[...] A orientação da gestão das organizações no Brasil ao curto prazo tende a possuir uma baixa orientação ao futuro; portanto, as ações, comportamentos e estratégias das organizações tendem a estar mais orientados ao presente e aos ganhos e resultados imediatos. [...] (FERNANDES, 2017).

Na pesquisa de Hofstede; Hofstede; Minkov (2010), Valores do Índice de Orientação a Longo Prazo, o Brasil alcançou o score 44. Esse resultado aponta que, em se tratando de recompensas e resultados de uma tarefa, os brasileiros têm expectativas de tempo de retorno rápido (FERNANDES, 2017).

Sobre a aversão à sistematização do trabalho Holanda (1995, p. 49), aponta que esse traço da cultura retrata a consequência do processo de formação do povo brasileiro, revelando o espírito aventureiro, cultura enraizada na sociedade desde a época da colonização. “O que o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas a riqueza que custa ousadia, não a riqueza que custa trabalho”.

No contexto organizacional, Freitas (1997) enfatizou que é possível referenciar a sistematização do trabalho, o trabalho operacional desvalorizado, desordenado, que não segue uma sequência lógica e que não possibilita o desenvolvimento do trabalho criativo. No entanto, a criatividade presente no brasileiro é incentivada pela organização em áreas cujo trabalho exige raciocínio, levando os indivíduos a aceitarem, e até mesmo a buscarem, no âmbito organizacional, atividades em que possam aplicar seus talentos.

O traço cultural protecionismo nas organizações revela a postura do subordinado em relação ao superior, em que o primeiro evidencia uma dependência em relação ao segundo, transferindo para ele as responsabilidades na esperança de que seus problemas sejam solucionados (OLIVEIRA; MACHADO, 2001; PERSCH, 2017).

O individualismo é outro traço característico da cultura brasileira. Ao ser transportado para o contexto das organizações, possibilita visualizar as dificuldades que o indivíduo possui em desenvolver o seu trabalho em equipe. Esse traço é uma herança das fazendas de escravos, em que imperava o sentimento de individualismo e privativo. Nas senzalas ocorria o contrário, com a prevalência do sentimento coletivista (AZEVEDO, 1958; FREYRE, 2003; DAMATTA, 1997).

Apresentando essa relação sobre a forma como os brasileiros se comportam frente às vertentes do individualismo e coletivismo, segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) o Brasil apresenta em sua cultura nacional características coletivistas. Visto que, nos estudos realizados por Hofstede (1981) em que visava identificar o nível de individualidade, o Brasil apareceu na quadragésima posição, diante dessa indicativa, configurando, assim, uma sociedade voltada para o coletivismo.

Discorrendo sobre o assunto, Persch (2017) relata a existência nas organizações da busca do individualismo e por promoções, recompensas e reconhecimento pelas conquistas e desempenhos individuais.

O traço cultural, Valorização das relações, para DaMatta (1997) se relaciona à forma como o trabalho coletivo na época era realizado. As organizações, segundo Oliveira e Machado (2001), podem favorecer o desencadeamento da coesão de um grupo de trabalho no modo de pensar e de agir, guiada pelo princípio que a ajuda mútua e a busca de integração são aspectos considerados importantes no ambiente de trabalho. E em casos de situações de conflito, as relações pessoais são fundamentais para a resolução do litígio.

Em se tratando de relações, Dias *et al.* (2017) contextualizam que o povo brasileiro possui muito apreço por esta questão, evidenciado pela maneira como as pessoas

se comportam umas com as outras e a atenção dispensada ao outro pelos brasileiros no desenvolvimento de relacionamentos intensos na vida profissional.

O traço cultural referente à aversão à incerteza nas organizações está relacionado ao medo de arriscar, de tomar decisões e de aceitar o que é novo, ou seja, há uma constante necessidade de adaptação às mudanças. Sobressai nesse traço cultural a necessidade de estabilidade e de segurança (OLIVEIRA; MACHADO, 2001).

Quanto ao formalismo, este é um traço cultural referenciado dentro das organizações por Barros e Prates (1997), como um apego exacerbado às leis e normas estabelecidas. As normas traduzem crenças e valores em regras específicas para o comportamento, detalhando o que pode e o que não pode ser feito, podendo variar bastante de intensidade, desde as mais rigorosas, que regulam o comportamento, até aquelas que norteiam os hábitos cotidianos. Entretanto, quando a organização é estrangeira, buscam-se formas de contorná-las, por não se basearem nos costumes locais.

Se as normas forem muito específicas, o brasileiro busca se ajustar à elas, utilizando o processo de reinterpretação das leis, e nesse caso, o resultado essencialmente depende de quem está do lado oposto da questão, podendo ser mais ou menos rígido, dependendo de ou para quem se trata (BARROS; PRATES, 1997).

O jeitinho também é um traço cultural presente, tanto no dia a dia do indivíduo na sociedade, quanto no ambiente organizacional. Ele reflete o desrespeito às normas universais. No entanto, esse comportamento é, muitas vezes, responsável por flexibilizar e agilizar as soluções, a criatividade e o imprevisto (OLIVEIRA; MACHADO, 2001).

Este jeitinho é apregoado por Chauí (2008, p.78) como uma transgressão às leis, “situação que é miticamente transformada num traço positivo, quando a transgressão é elogiada como o jeitinho brasileiro”. Algumas vezes, o indivíduo, ao colocar em prática o jeitinho, tem a pretensão de tirar proveito próprio de algo, mas sem causar prejuízo a outrem, trazendo à tona, o jogo autoritário do favor, da patronagem e da clientela.

Freitas (1997) retrata a ação de alguém que consegue se adaptar às diversas situações. Trata-se do especialista do jeitinho, dinâmico, engenhoso e perspicaz, que consegue adaptar normas, regras e leis de forma a atender aos seus interesses.

O personalismo é visto por DaMatta (1986) como a base de formação da sociedade brasileira. Isto quer dizer que as relações pessoais são as responsáveis pela orientação do comportamento individual e coletivo. Essas relações são resultantes dos sentimentos de afeição, respeito, consideração e cordialidade que aproximam as pessoas, construindo uma autêntica rede social que domina o indivíduo.

A fundamentação no personalismo não é especificamente ligada à figura do cidadão, do indivíduo moderno, mas à fundamentação estabelecida nas relações definidas entre indivíduos, famílias, grupos de parentes e grupos de amigos. As relações vão além da esfera funcional. Cientes desse aspecto cultural brasileiro, as empresas saem “da sua frieza tecnocrata para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir” (FREITAS, 1997 p. 253).

No cotidiano das organizações Oliveira (2000) retrata que esse traço cultural, o personalismo, se manifesta nas decisões fundamentadas nas relações pessoais, em detrimento dos princípios profissionais.

Já a expressão, *“você sabe com quem está falando?”* explicitada por DaMatta (1997) é um traço que traduz a arrogância de pessoas que se acham superiores às demais, abrindo espaço para o binômio hierarquia e autoridade, presente na sociedade brasileira e que se intensifica nas relações de trabalho. Nesse contexto, a hierarquia assume um papel natural, colocando cada pessoa no seu lugar, em todas as dimensões, social e organizacional.

Também tratado por Freitas (1997) no traço cultural brasileiro, a hierarquia manifesta predisposição à centralização do poder, ao afastamento das relações entre os distintos grupos sociais, indiferença e aceitação dos membros inferiores. A família real, no período colonial, deixou essa herança cultural para o Brasil, impondo um

poder aristocrático e praticamente ilimitado. Assim se percebe na cultura brasileira a centralização do poder nas mãos dos líderes e a subordinação dos liderados.

Embora, segundo DaMatta (1990), em alguns momentos a hierarquia é velada pela cordialidade. Em momentos de confraternizações e festas, presencia-se o mito da inexistência de hierarquia, do poder e do dinheiro, mas o poder hierárquico prevalece entre os chefes e os subordinados, ainda que de forma oculta.

A desproporção de poder existente entre as pessoas é bastante expressiva no Brasil. Existe na sociedade um elevado grau hierárquico, posicionando o indivíduo com menos poder sempre em uma posição de dependência dos indivíduos com mais poder. Diante disso, nas relações sociais e profissionais, sobressai a figura autocrata e ao mesmo tempo benevolente, semelhante a um bom pai. Acompanhando esse tipo prevalece a figura da autoridade soberana, em que os seus subordinados passivamente recebem as ordens e as executam sem questionamentos (HOUSE *et al.* 2004).

Segundo Motta (1997), nos estudos sobre a lógica da Honra, D'Iribarne (1989) denota ter seguido o legado da antropologia contemporânea para versar sobre a cultura nacional nas organizações. Nessa abordagem, D'Iribarne relata que os indivíduos se encontram em um universo de significações. Eles decodificam o tempo todo, não apenas os vocábulos dos seus congêneres, como também suas expressões, suas posturas e suas mais variadas ações, atribuindo sentido à cada um desses códigos. Embora essa significação esteja longe de ser universal, está relacionada a um linguajar particular. Porque, antes de tudo, a cultura corresponde à linguagem, ao código. A cultura viabiliza meios para que os indivíduos possam dar sentido ao universo em que estão inseridos e às ações que praticam no dia a dia. A cultura determina, caracteriza, liga e coloca ordem. Estabelece os princípios e os classifica, permitindo que a sociedade seja ordenada em diferentes grupos, que vão desde os agrupamentos totêmicos até às classes profissionais. Assim, a cultura influencia as orientações e as estratégias decididas no meio de cada grupo social, por intermédio das quais cada pessoa defende os seus interesses e as suas convicções. Baseado nessa perspectiva, D'Iribarne (1989) analisou três culturas de organizações, nelas agindo três culturas nacionais que se diferenciam pela lógica

que as comandam: “a lógica da honra, a troca ‘justa’ entre iguais e o consenso” (MOTTA, 1997, p. 27).

Muzzio e Costa (2012), buscando analisar a cultura em empresas, defendem que compreender os traços culturais de um país é essencial para análise da cultura organizacional. Segundo Hofstede (2011); Souza, Sacomano e Kyrillos (2017), em uma organização, os sistemas, valores e normas presentes formam a cultura organizacional, que é diretamente influenciada pela cultura nacional.

2.3 O modelo de Philippe D'Iribarne

Discorrendo sobre a cultura nacional, D'Iribarne (1989) menciona que cada país tem uma forma distinta de definir os direitos e deveres próprios, como os modos de controle, obediência, cooperação, também as formas de oposição. Segundo o autor, apreciando as culturas nacionais, descobre-se quais são os impulsos específicos da eficiência de cada indivíduo na organização.

A cultura é a responsável pelo fornecimento de imagens de um determinado local, referenciando as pessoas na realidade em que vivem, e essas imagens podem ser boas ou ruins. Neste contexto, em uma organização é função da administração, “fazer pender a balança num sentido ou no outro; fazer com que o pessoal se sinta fazendo parte, de acordo com a visão que prevalece localmente”. Assim é essencial que os gerentes estejam atentos às diferenças culturais, quanto a forma de tratamento dos seus subordinados. Sinais, gestos, palavras, formas de pronunciar e a maneira que convém ser pronunciada no dia a dia organizacional, “variam de uma cultura para outra” (D'IRIBARNE, 2003, p. 332).

Buscando o conhecimento da lógica cultural das organizações, “D'Iribarne, desde 1980, desenvolve pesquisas em empresas em diferentes países, baseadas em estudos de caso, com uma abordagem histórica e etnográfica” (SOUZA, *et al.* 2013, p. 145). Baseados nas pesquisas de D'Iribarne (1989), Souza, Lucas e Torres (2011) extraíram dos seus estudos as seguintes categorias: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções,

qualidade da cooperação, regulação e problemas. Essas categorias foram validadas por Nascimento (2014).

O processo de validação das categorias originadas de D'Iribarne (1989), realizado por Nascimento (2014) ocorrem dois momentos. No primeiro, a descrição das categorias baseadas nas diferentes pesquisas realizadas por Souza, Lucas e Torres (2011), Souza e Fenili (2012) e Souza *et al.* (2013). “Nessas pesquisas, foram feitas entrevistas semiestruturadas, individuais e em profundidade que identificaram a percepção de distintos atores organizacionais sobre as categorias em pauta” (NASCIMENTO, 2014, p. 2012).

O segundo momento ocorre após a descrição das categorias. Nascimento (2014) criou uma escala *Likert* de 5 pontos, para aferir as manifestações culturais presentes nas organizações em que os respondentes trabalhavam. Dessa forma, o autor mediu a percepção do grupo pesquisado analisando as práticas organizacionais provenientes das categorias em análise.

Assim, para descrever as categorias criadas, a partir do modelo de D'Iribarne (1989), serão utilizadas nessa pesquisa, as definições embasadas por Nascimento (2014).

A primeira categoria de análise, senso de dever, originária dos estudos de D'Iribarne (1989) inclui os aspectos motivacionais na realização do trabalho. Analisa como a atividade laboral é executada, obrigação versus compromisso. Verifica se há adesão aos valores organizacionais, ou se simplesmente prevalecem os interesses individuais no contexto trabalhista. A categoria de análise senso de dever analisa, ainda, se há sentimentos de pertencimento e de orgulho pela organização, bem como compromisso para o alcance dos resultados (NASCIMENTO, 2014).

Sobre a segunda categoria do modelo de D'Iribarne (1989), relações hierárquicas, Nascimento (2014) considera que essa categoria se relaciona à maneira como é exercido o poder no ambiente de trabalho, considerando a legitimidade daquele que o detém de maneira formal. Analisa as relações existentes entre os profissionais com diferentes níveis hierárquicos quanto à convivência e às formas de

comunicação entre os superiores e seus subordinados, bem como as relações profissionais entre os pares.

A terceira categoria de análise do modelo de D'Iribarne (1989) apresenta a percepção do controle, que se refere à concepção que o profissional tem a respeito dos parâmetros de controle na organização. Trata-se do entendimento a respeito da liberdade para agir e a compreensão sobre as ações arbitrárias. Avalia os níveis de conformidade e de consentimento com as normas determinadas e com a autoridade (NASCIMENTO, 2014).

A quarta categoria de análise retirada dos estudos de D'Iribarne (1989), definição de responsabilidades, relaciona-se à forma como são atribuídas as tarefas e as funções tanto individuais quanto em grupo, podendo ser subjetiva ou objetiva. Na responsabilidade objetiva considera-se a divisão de tarefas por meio de critérios formais, com normas estabelecidas pelos superiores. São considerados na relação subjetiva os critérios informais e as relações pessoais existentes como amizades, fidelidade, interesses pessoais e crenças profissionais (NASCIMENTO, 2014).

A quinta categoria de análise são as sanções, segundo Nascimento (2014). Esta categoria retrata as recompensas ou punições aplicadas mediante comportamentos ou obtenção dos resultados dos funcionários na realização do trabalho. Para tanto, é preciso que haja políticas organizacionais estabelecendo os benefícios e as punições, bem como critérios para a aplicação das sanções.

A sexta categoria extraída do modelo de D'Iribarne (1989) é a qualidade de cooperação. Trata-se das características existentes nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, manifestando a maneira como o funcionário se comporta na realização do trabalho tanto individual, quanto em grupo. Além disso, a categoria qualidade de cooperação se refere à forma como são gerenciados os conflitos no grupo e verifica a questão do individualismo e coletivismo nas relações de trabalho (NASCIMENTO, 2014).

A sétima categoria de análise, oriunda dos estudos de D'Iribarne, diz respeito à regulação. Nascimento (2014), contextualizando a respeito dessa categoria,

relaciona-a aos acordos e ações de moderação que orientam a atividade profissional, como: a gestão dos interesses organizacionais e individuais.

A oitava categoria originada dos estudos de D'Iribarne (1989) se relaciona à problemas. Essa categoria não foi analisada nesse estudo por que ela retrata os resultados da gestão organizacional, e essa questão não foi abordada nesse estudo.

Assim, D'Iribarne (1989) esclarece que, existe nas organizações a lógica da honra dentro de cada serviço. A honra não é definida pela razão, nem pela lei, nem pelo príncipe (poder). É definida pela tradição e estabelece os deveres precisos e a maneira particular de ação para cada grupo organizacional. Para o autor, os líderes são os principais envolvidos com as diferenças culturais existentes em cada grupo, porque a cultura afeta a forma como os homens são governados e isso reflete na vida organizacional. A cultura é constituída pela interpretação do mundo e seus contextos e, neste caso, o destino global das empresas não é uma réplica generalizada. Trata-se de um destino multicultural.

2.4 Função gerencial nas organizações

Ao longo dos anos, inúmeros autores vêm estudando a função gerencial, como Barnard (1938); Fayol (1964), Mintzberg (1973); Hill (1993); Melo (1996); Reed (1997); Costa *et al.* (2015), Esteves (2015), Aroma e Palo-Oja (2017); Ferreira (2017); Mandelli e Loriggio (2018) e tantos outros.

Fayol (1964) foi o introdutor das funções administrativas, aceitas, aplicadas e estudadas atualmente pela maioria dos estudiosos da temática. Em 1915, Henri Fayol (1841–1925) publicou seu livro sobre a teoria da administração de negócios, descrevendo a função gerencial que antecipa ações (planejamento), estrutura a empresa (organização), transmite ordens (comando), assegura a coerência das ações (coordenação) e verifica os resultados (controle). Fayol, que também era administrador, extraiu sua teoria de sua prática cotidiana de administração (PEAUCELLE; GUTHRIE, 2015; HATCHUEL, 2016).

Segundo Fayol (1964), é atribuição do gerente harmonizar todas as funções essenciais das organizações, como: funções técnicas, comerciais, financeiras, funções de segurança, de contabilidade e administrativas. Na perspectiva do autor, o gerente tem a responsabilidade de trabalhar em busca dos objetivos organizacionais. Para tanto, no desempenho de sua função gerencial, desenvolve os cinco conceitos considerados como gerais na administração; planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Fayol acreditava que o gerente deve dominar inúmeras habilidades, mas na prática raramente é essa a realidade. Neste caso, ele argumentava que os líderes deveriam compensar suas fraquezas formando equipe de assessores que os ajudassem em áreas onde suas habilidades fossem escassas (PEAUCELLE; GUTHRIE, 2015).

Abordando sobre as funções do executivo nas organizações, Barnard (1938) menciona alguns atributos essenciais daquele que exerce o cargo de liderança. Assim, o autor destaca a necessidade de o líder estar sempre preparado para tomar decisões, que tenha capacidade administrativa para coordenar a divisão de tarefas dentro da organização, especificando as atividades atribuídas a cada membro de sua equipe, bem como estar atento às formulações, aos propósitos e aos fins organizacionais. Além disso, o autor destaca que responsabilidade é um dos principais atributos daquele que exerce a função administrativa.

Mintzberg (1973) contextualizando sobre os papéis gerenciais, diz que é função dos gestores partilharem as tarefas entre os seus subordinados e supervisionar a sua execução. As relevantes demandas da função exigem o agir sábio por parte dos gerentes. Neste caso, os gerentes agem como atores sociais que desempenham 10 papéis distintos no exercício da função. Esses papéis distribuídos em 3 grupos espelham o perfil necessário ao gestor. São eles: interpessoal (representativo; líder; contato), informativo (monitor; disseminador; porta voz) e; decisório (empreendedor; solucionador de distúrbios; alocador de recursos; negociador) (MINTZBERG, 1973).

Mandelli e Loriggio (2018, p. 40) acrescentam que o papel de um gestor é tão exigente, que ele “pode até delegar uma atividade e a autoridade para realizá-la, mas não a responsabilidade sobre ela”. Neste caso, as complexidades da função e as

suas exigências são tarefas que não podem ser delegadas, pois, são intrínsecas ao cargo, e, por conseguinte, pertencentes à quem está desempenhando a função gerencial.

Além disso, Mintzberg (1973) relata em seus estudos, sobre o poder de influência dos gestores. Ao discorrer sobre os papéis gerenciais, o autor esclarece que o ambiente organizacional é definido pelos gerentes. Neste caso, cabe a eles usar o seu poder de carisma e a sua posição na tomada de decisões estratégicas, pois, são responsáveis em última instância pela integração da equipe aos objetivos organizacionais.

O exercício da função gerencial exige dos gerentes algumas singularidades específicas. Ainda que sejam ações comuns no dia a dia da gestão, não deixam de ser atividades complexas e exigentes. Entre essas complexidades, por exemplo, menciona-se a questão das responsabilidades. No desempenho da função, os gestores não são responsáveis apenas pela execução de tarefas organizacionais realizadas por eles. O leque de responsabilidades é bem maior, cabendo à gestão, a responsabilidade sobre o desempenho alcançado pelo grupo de trabalho. Neste caso, o gestor não age apenas como um especialista executor de determinada função ou atividade. O gerente deve ter um olhar amplo organizacional e deve se preocupar com o conjunto. Assim, a constante preocupação com o desempenho de seus subordinados é uma de suas responsabilidades, e é nessa função que mais trabalham. Além disso, precisam se relacionar bem com sua equipe e devem ter como finalidade o desenvolvimento de um trabalho que satisfaça às necessidades da organização, buscando sempre por resultados positivos (HILL, 1993).

Continuando a retratar sobre a função gerencial, Hill (1993) a classifica como desafiadora. Gerentes são atormentados pelas expectativas do alcance dos resultados constantemente. Nesse processo, eles enfrentam três problemas críticos: a) saber conciliar a expectativa do gerenciamento com a real prática diária; b) saber lidar com os subordinados e seus conflitos numerosos; e c) compreender e satisfazer as demandas ambiciosas dos seus chefes. Mediante os desafios enfrentados no dia a dia, os gerentes são impelidos a abandonar atitudes e hábitos

abrigados em seu íntimo, experimentado com temor novas formas de pensar e de ser.

Assim, os gestores precisam se manter em estado de equilíbrio adequado e se tornarem capazes de gerir as preocupações de sobrevivência a longo prazo, velando pela totalidade e da exequibilidade da estrutura organizacional. Além disso é necessário gerir as pressões de curto prazo que exigem respostas exequíveis que visem enfrentar as adversidades do dia a dia (REED, 1997).

Percebe-se que muitas são as atribuições que a função gerencial comporta. Algumas já são previstas, outras são criadas pela imprevisibilidade do dia a dia. Contudo, os gerentes vivenciam constante sobrecarga, com as inúmeras responsabilidades que a função lhes impõe, tanto internas, quanto externas no ambiente organizacional. “Do gerente é cobrado que seja competente tecnicamente, possua capacidade de relacionamento e que seja um líder, além de outros atributos bastante diversificados” (MELO; CASSINI; LOPES, 2011, p. 91).

Costa *et al.* (2015) salientam que cabe aos gestores influenciarem os funcionários, para o desempenho de suas atividades. E, nesse aspecto, o relacionamento interpessoal eficaz entre os gerentes e os subordinados favorece o comprometimento da equipe para o alcance dos resultados.

Assim, é preciso que o gerente trabalhe com a sua equipe a capacidade de desenvolver um trabalho em grupo, pois, um dos segredos para uma liderança eficaz está nos relacionamentos estabelecidos entre os grupos. As relações interpessoais agem no interior das pessoas, favorecendo a aceitação um do outro e essa ação se manifesta na maneira de falar, no olhar, na forma de proceder, sobretudo no agir educadamente um com o outro, sendo favorável para o bom desempenho organizacional (ESTEVEES, 2015).

Entre os desafios da função gerencial, há ainda a questão das emoções decorrente das pressões do dia a dia. Ferreira (2017) disserta sobre o papel do líder como gerente das emoções e conflitos existentes no ambiente de trabalho. Neste caso, a participação do gestor é essencial para controlar as emoções no ambiente

organizacional. Segundo o autor, as pessoas pensam, agem, manifestam sentimentos de raiva, tristeza, geram conflitos que prejudicam a rotina da empresa. E é nesse momento que o líder deve atuar de forma a reestabelcer o ambiente saudável da equipe de trabalho. Corrobrando, Aroma e Palo-Oja (2017) enfatiza que cabe aos gestores saber controlar as emoções no exercício da atividade. O comportamento emocional de um líder frente as exigências da função é fundamental para o alcance do resultado organizacional.

Nas abordagens apresentadas pelos diversos autores citados neste tópico, percebe-se quão desafiadora é a função de gestão. Em se tratando de gerentes por segmento, destacam-se os gerentes de instituições bancárias. Enquanto agentes de negócios financeiros, possuem grandes responsabilidades e uma acentuada pressão no dia a dia (MÁXIMO, *et al.*, 2011).

2.5 O gerente bancário

Os gerentes bancários vivenciam constante luta pela manutenção no emprego. Além da pressão por resultados, há a pressão por aperfeiçoamentos teóricos, pela contínua atualização tecnológica, econômica e social e exclusiva dedicação à empresa. No esforço para ascenderem à carreira profissional, os gerentes sacrificam até mesmo a vida pessoal, e mesmo assim, tem-se a sensação que estão sempre em falta, devido às inúmeras demandas que recebem diariamente e com metas com exigências cada vez mais difíceis de serem alcançadas (MÁXIMO, *et al.*, 2011).

Existe, ainda, a necessidade de cumprirem algumas demandas dos órgãos superiores, como é o caso da Certificação Profissional ANBIMA (CPA-10; CPA-20). O CPA-10 destina-se aos profissionais que trabalham com o compartilhamento de produtos de investimento em instituições bancárias ou base de atendimento. O CPA-20 se destina a profissionais que trabalham com o compartilhamento de produtos de investimento, para clientes dos segmentos varejo alta renda, *private*, *corporate* e grandes investidores. Todos esses certificados são exigidos pelo Banco Central e regulados pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais – ANBIMA. (ANBIMA, 2019).

Como é próprio da função de gestor, suas responsabilidades são diversas. O empregado bancário exercendo função de gerente geral precisa não, apenas liderar e motivar a equipe, mas cuidar da agência, de sua estrutura física e dos resultados financeiros, dos funcionários e de suas carreiras, dos conflitos internos e das exigências dos clientes externos. Além disso, possuem metas individuais de vendas, e são cobrados constantemente por resultados (SILVA, *et al.* 2017).

No estudo de Maciel e Costa (2014), os gerentes mencionam o bônus e o ônus da função gerencial, onde os trabalhadores são levados a encarar um forte jogo de sedução que os afeta, não apenas nas questões financeiras, mas, acima de tudo, pelas questões psicológicas e simbólicas nelas embutidas. Detalhando esses pontos, os autores destacam que, mediante o cumprimento das metas, um gestor consegue triplicar o seu salário mensal. No entanto, por ser uma remuneração variável, são cobrados psicologicamente e pressionados a manterem o ritmo acelerado de trabalho, para continuar ostentando o recente padrão de vida e consumismo oriundo do alto salário conquistado.

Além disso, o gestor considera que para ser reconhecido e aceito por outros gerentes, colega de trabalho, deve manter um estilo de elevado padrão de consumo. Assim, visam a aquisição de automóveis para se equiparar aos dos seus pares, casas em bairros do mesmo nível dos demais gerentes, escolas de mesmo patamar para os filhos, melhores academias, entre outras questões. Todas essas conquistas fazem com que o gerente aceite com mais facilidade as pressões e o excesso de trabalho da função, pois está vivenciando um tipo de domínio que atinge o seu subconsciente (MACIEL; COSTA, 2014).

Acrescenta-se às demandas de tensões e pressões que os gestores enfrentam no exercício da função gerencial, o cenário atual em que as instituições bancárias estão inseridas. Trata-se de um ambiente globalizado e conectado, onde as transformações, as potencialidades de negócios e as constantes inovações têm tornado as organizações cada vez mais competitivas. E neste cenário, com clientes cada vez mais bem informados, mais exigentes e mais inflexíveis quanto à alta qualidade, atendimento especializado e confortável, os gerentes precisam desempenhar a difícil função gerencial. Assim, deles se exige aptidão para alcançar

diariamente as metas profissionais estabelecidas pelos seus superiores. Isto inclui a satisfação das necessidades dos seus clientes, de forma que os fidelize cada vez mais e garanta o alcance da prioridade das organizações bancárias, a remuneração e o lucro dos bancos (SILVA *et al.* 2017).

A fidelização dos clientes foi um dos pontos abordados por Mendes *et. al* (2018), enfatizando as estratégias de relacionamento no segmento bancário. Segundo os autores, os gerentes estão na linha de frente, sendo responsáveis por, além de alcançar os melhores resultados diariamente para a instituição bancária, desenvolverem um relacionamento de qualidade, de modo que fortaleça a confiança na instituição e alcance também dia a dia a fidelização dos seus clientes.

Segundo Jansen e Maehler (2016, p. 151) há ainda o emprego das tecnologias como meio de controle nos bancos. É normal nas instituições bancárias a supervisão de *e-mails*, dos processos internos, a utilização de cartão para marcar os horários de entrada e saída, câmeras por todo lado com o intuito de supervisionar os funcionários e o desempenho das atividades. Nessa relação de controle, um dos pontos mais cruciais é a assinatura digital, que permite o monitoramento de todas as atividades realizadas pelo funcionário. O controle existente no banco é sabido pelos funcionários, contudo “acreditam ser algo positivo, mesmo quando aplicado neles próprios”. Assim, percebe-se que a cultura organizacional e os princípios praticados pelas empresas objetivam diretamente o controle dos empregados e conseguem, dessa forma, orientá-los de maneira que não contrariem o desempenho do sistema.

Todos esses fatores tornam o ambiente de trabalho do gerente bancário cada vez mais estressante, pois as instituições bancárias objetivam fortemente maiores lucros. (SILVA *et al.* 2017). No entanto, segundo Altoé (2017), mesmo com todas as exigentes demandas da função gerencial, não significa que exista insatisfação na função. Os gerentes mencionam que há pontos positivos que os motivam a permanecer exercendo a função gerencial no setor bancário: a boa estrutura física da agência, o agradável ambiente de trabalho, os benéficos que complementam o salário, o aumento da rede de contatos, o aumento da bagagem cultural, o reconhecimento dado pela sociedade e a possibilidade de ascensão na carreira profissional.

3 O SETOR BANCÁRIO E SUAS TRANSFORMAÇÕES

O primeiro banco brasileiro foi criado em 1808, com a vinda da corte Portuguesa para o Brasil, por meio de um decreto baixado pelo rei D. João VI. Assim, durante muitos anos os bancos mantiveram essas particularidades excessivamente nobres, ou melhor, austera, sempre com uma postura séria, no contato e relacionamento com o público. As gerências operacionais situavam-se nos fundos das agências, e poucos eram os que ousavam entrar nessas salas, as quais eram muito bem trancadas (FORTUNA, 2007).

Nessa ocasião, as instituições bancárias brasileiras se resumiam a praticar operações de depósitos e eram denominadas apenas como casas de custódias, e tinham a função de guardar o dinheiro advindo do escambo praticado pelos seus clientes. Com o passar do tempo, os primeiros banqueiros visualizaram que havia valores sobrando nas casas de custódias, pois as pessoas não faziam a retirada da pecúnia de forma integral, mas gradativa e começaram então a realizar empréstimos (BACEN, 2003; COSTA NETO, 2004; FORTUNA, 2007).

Em 1888, o país já podia contar com 68 agências bancárias, sendo que esta atividade se concentrava no Estado do Rio de Janeiro, com 80% dos serviços realizados. Enquanto em todo o país havia uma agência para cada 232.558 habitantes, no Estado do Rio de Janeiro essa proporção era bem menor, 22.573 habitantes para cada agência no estado (COSTA NETO, 2004; FORTUNA, 2007).

O primeiro banco mineiro foi uma filial do Banco do Brasil, em 1819 na cidade de Vila Rica. Dezenove anos depois, em 1838, a Caixa Econômica Federal começou exercer suas atividades na cidade de Ouro Preto e em 1856 abriu-se uma nova filial do Banco do Brasil. Até 1887 foram criadas apenas mais três agências bancárias no Estado de Minas Gerais, sendo uma na cidade de Paraopeba uma na região de São João Del Rey e outra na região de Ouro Preto. No ano de 1887 foram criados mais três bancos, sendo a Caixa Econômica e o Banco Territorial em Ouro Preto e o

Mercantil na cidade de Juiz de Fora. Assim, até o período da abolição da escravidão Minas Gerais podia contar com apenas 9 agências bancárias (SAES, *et al.*; 2010).

Nos dias atuais, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o Estado das Minas Gerais possui 853 municípios e uma população estimada até 2018, de 21.040.662 habitantes (IBGE, 2019). E para atender a sua população, o Estado das Minas Gerais conta com serviços de 4.012 agências e postos de atendimento de instituições bancárias em funcionamento. 690 dessas agências e postos de atendimentos estão localizadas na cidade de Belo Horizonte, capital do estado (BACEN, 2018), que por sua vez, tem uma população estimada até 2018 de 2.501.576 habitantes (IBGE, 2019).

No decorrer de sua história, os bancos apresentaram distintos papéis na sociedade, alguns com mais importância, outros nem tanto. No entanto, nos últimos tempos é possível observar que cada vez mais os bancos têm assumido posição de destaque na economia. A atividade exercida pelos bancos, administradores dos recursos financeiros da economia, pode ser o principal motivo do destaque do setor bancário, além da sua característica de proporcionar constantes inovações (KAKINAMI, 2007; MANTOVANI; SANTOS, 2015).

Como muitas outras empresas, os bancos atuam transformando os recursos obtidos em produtos e serviços. O que diferencia os bancos das demais empresas é o fato de operarem com recursos de terceiros para realizar a sua atividade básica de captação e empréstimos (MANTOVANI; SANTOS, 2015).

As instituições bancárias passam constantemente por inúmeras transformações em todo o mundo. No Brasil, o setor bancário vem sofrendo mudanças desde os anos de 1960, com o advento da informatização na área das telecomunicações. Essas transformações, impulsionadas pelos desdobramentos e crescimento do sistema capitalista, levaram as instituições bancárias a buscarem novos métodos competitivos, de forma que favorecesse o aumento do retorno financeiro (JINKINGS, 1995, CHESNAY, 1996,).

A princípio, essas mudanças que envolviam a área das telecomunicações (satélites, cabos) e a área das tecnologias de informação e microeletrônica, foram denominadas por Chesnay (1996) como 'teleinformática', sendo conhecida nos dias atuais como tecnologia da informação.

Segundo Jinkings (1995), as mudanças ocorridas com o advento das tecnologias da informação impactaram fortemente a rotina dos bancos. Foram decisivas na extinção de cargos, como por exemplo, contador de agência bancária. Em meados da década de 80, essas mudanças foram intensificadas e os funcionários de atendimento passaram a realizar lançamentos eletrônicos e os registros das transações, dando início à automação de processos no trabalho bancário interno. Outros serviços, que antes ficavam sob a responsabilidade da retaguarda das instituições, foram significativamente reduzidos, em especial o setor de escrituração.

Em síntese, entre as transformações ocorridas nos bancos devido à entrada da tecnologia nas organizações, destacam-se: a automatização, a intelectualização do trabalho, com a demanda por profissionais cada vez mais capacitados e qualificados em áreas distintas das demandas anteriores e o aumento do desemprego nas instituições bancárias. Como já se esperava, esse processo de automação interno evoluiu, originando assim, ainda na década de 80, a instalação dos caixas eletrônicos, resultando na diminuição drástica do número de funcionários bancários, em especial na função de caixa (GRISCI; BESSI, 2004).

Neste cenário, ao longo das últimas três décadas, os bancos vivenciaram mudanças significativas, tanto na área técnica, como estratégica e organizacional concomitantemente ocasionando a redução do número de empregados das agências. "Em dez anos, entre 1995 e 2005, a força de trabalho empregada nos bancos foi praticamente reduzida à metade", isto sem considerar as demissões ocorridas quando o processo se iniciou, na década de 80 (MACIEL; COSTA, 2014, p. 2). Assim, com a expressiva redução no quadro de funcionários e "assumindo a roupagem da gestão por competência", os bancos exigem, cada dia mais, metas de maior produtividade. Utilizando políticas de intensificação do trabalho, estimulam a competição, associam os trabalhadores, engajando-os na ideologia patronal, facilitam a exploração, quebram a solidariedade da classe, pois os empregados se

sentem como acionistas, perdem a base intelectual por meio da qual poderiam debatê-la (MACIEL; COSTA, 2014).

Quanto ao tratamento dispensado pelas agências aos clientes, Tertre (2011) destaca que a forma de atendimento desse segmento é diferenciada, visto que, ao priorizar a redução de custos e o aumento da lucratividade, transfere aos clientes a execução da maior parte das operações, até então realizadas pelos funcionários. Nesse cenário, a prática gerencial se torna cada vez mais evidente dentro das agências. O espaço, antes destinado ao atendimento prestado pelos funcionários, recai sobre os gerentes, que se encontram sobrecarregados, pois, com a expressiva redução no número de funcionários, a cobrança e o aumento das metas são constantes, e neste caso recai sobre eles o alcance dos resultados exigidos pela instituição.

Ampliação de postos de atendimentos em suas diversas modalidades corresponde a uma estratégia de redução de custos, na medida em que o número de funcionários é muito menor e não existente no caso dos caixas eletrônicos. A isso se acrescenta ainda a facilidade de solução de questões diversas por intermédio da internet, pois os bancos implantaram sistemas de comunicação de atendimento aos clientes; foi ampliado ainda o uso de telefone celular, que permitiu o acesso aos bancos mediante uso da internet para várias transações (FRESCA, 2017, p.452).

Com isso, o número de agências se torna cada vez mais reduzido nas cidades. Em contrapartida, os postos de atendimento das redes bancárias vêm se expandindo nas grandes e pequenas cidades. Caixas eletrônicos e postos de atendimento vêm apresentando a forma organizacional da rede bancária nos dias atuais. Esta estratégia de expansão por meio da implantação de postos de atendimentos e de caixas eletrônicos reduz, em muito, a utilização de mão de obra e as despesas com imóveis, entre outras questões. Além disso, favorece o alcance a maior número de consumidores, pois, esse novo modelo alcança lugares e pessoas com mais facilidade que a implantação de agências (FRESCA, 2017).

Novas tecnologias tendem a trazer mudanças significativas no setor bancário, em especial no cargo dos gerentes. Mesmo sendo crescente nos dias atuais o número de postos de atendimentos, os bancos já vêm percebendo que não são mais eficazes. Segundo Dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), há décadas o relacionamento dos clientes com os bancos se dava apenas por meio das

agências, postos de atendimentos, caixas eletrônicos e *contac centers*. As agências e os postos de atendimento, quase sempre muito cheios de clientes em busca de atendimento, foram ineficientes para reduzir o número de atendimentos. O pagamento por meio de cheques “só não era mais popular do que o dinheiro em espécie”. Essas duas modalidades eram as mais utilizadas pelos clientes que procuravam as agências para realizarem pagamentos de boletos e faturas diretamente com os caixas de banco. No entanto, esse cenário, acompanhando as transformações tecnológicas, evoluiu significativamente nesses últimos anos (FEBRABAN, 2013).

Na última década, o avanço da tecnologia revolucionou mercados inteiros. As mudanças ocorridas possibilitavam nova lógica nos negócios. A exigência agora é não perder os consumidores de vista, utilizando-se intensamente das inovações tecnológicas. A interação constante com os clientes é um dos benefícios que as novas tecnologias favorecem. Como sempre, a indústria bancária está à frente no avanço dos hábitos de consumo. Por se tratar de um segmento econômico, os bancos se relacionam com os consumidores em uma das esferas mais intrínsecas ao seu dia a dia: os recursos financeiros (FEBRABAN, 2018).

Em 2014, a FEBRABAN trouxe como destaque em suas pesquisas o avanço da tecnologia bancária por meio da *internet banking*. Segundo dados do FEBRABAN (2014), 41% do total de transações financeiras do mercado em 2013 foram realizadas com a utilização do *internet banking*, consolidado agora como canal de atendimento mais significativo para os usuários. Nesse mesmo período, o *mobile banking* já demonstrava um grande crescimento e apresentava 6% do total de transações efetivadas.

Percebe-se que os clientes vêm demonstrando que aprovam e estão dispostos a experimentarem as inovações que os bancos implantam com o uso das tecnologias. É grande a adesão de consumidores, primeiro ao *internet banking* e mais recentemente o *mobile banking* (FEBRABAN, 2018).

Primeiro, houve o crescimento do *internet banking* e, em 2017, o *mobile banking* se consolidou como grande destaque. São 59 milhões de contas ativas nesse canal – o mesmo número das contas de *internet banking*. Só

no ano passado, foram abertas 1,6 milhão de contas por *mobile* no Brasil, quase três vezes mais do que em 2016 (FEBRABAN, 2018, p. 4).

Dessa forma, o ícone dos aplicativos bancários ganha espaço ao lado de muitos aplicativos que os usuários têm em seus *smartphones*. Com isso, os usuários procuram cada vez menos as agências ou postos de atendimentos bancários, pois, um dos benefícios que as inovações tecnológicas oferece nos últimos anos é a possibilidade dos clientes terem o seu banco em sua mão, facilitando a execução de muitos serviços, antes realizados nas agências com enfrentamento de filas enormes para o atendimento na maioria das vezes (FRESCA, 2017).

3.1 O banco Alfa

As informações a seguir foram retiradas do site da instituição bancária em estudo no decorrido ano.

Fundado em Minas gerais, no ano de 1943, o banco Alfa é hoje a única instituição bancária de varejo que tem o certificado ISO 9001 devido à qualidade nos serviços prestados a um dos seus públicos de relacionamentos, os beneficiários do INSS. Em 2018, foi considerada pelo *Great Place To Work*, a melhor empresa para se trabalhar, podendo fazer uso desse título até o ano de 2020.

Atualmente, trabalha nos segmentos de câmbio, corretagem de seguros, crédito, emissão de valores e intermediação de títulos e valores imobiliários, presta atendimento à clientes pessoa física e pessoa jurídica.

Em 2010, o banco Alfa ganhou o primeiro leilão do Instituto nacional do seguro social - INSS, tornando-se a instituição pagadora de benefícios previdenciários em Minas Gerais e no interior de São Paulo. Para assegurar a qualidade de atendimento ao seu público alvo, beneficiários do INSS, a instituição voluntariamente aderiu em 2019 ao Sistema de Autorregulação Bancária.

Atualmente, o banco Alfa tem 237 agencias no Brasil, 98 em Minas gerais e em Belo Horizonte, local onde foi realizado este estudo, possui 22 agências, considerando também os postos de atendimentos (BACEN, 2019).

4 METODOLOGIA

Descreve-se nesta seção a fundamentação metodológica que conduziu este estudo, dividida nos seguintes tópicos: tipo abordagem e método de pesquisa; unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Essa pesquisa apresenta um estudo com abordagem do tipo descritivo qualitativo, especificando-se como interpretativo. O tipo de pesquisa descritiva segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) visa conhecer e descrever a realidade. Assim, o pesquisador observa e procura interpretar as dificuldades, os fatos ou os fenômenos da vida real. Pretende-se, com a realização deste estudo, descrever e analisar os elementos da cultura nacional, segundo as variáveis do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada.

A escolha pela abordagem qualitativa se deu pelo fato que a mesma possibilita e aprofunda o estudo do fenômeno *in loco* na perspectiva dos sujeitos envolvidos (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

O estudo qualitativo também possibilita uma sondagem no espaço sociocultural em que os indivíduos se encontram e a análise da relação existente entre o mundo real e o sujeito, a objetividade e a subjetividade que não podem ser interpretados em números (MINAYO, 2001). Essa abordagem envolve os assuntos, as experiências complexas pessoais e as interações sociais no espaço organizacional (BOGDAN; BIKLEN, 1994; OLIVEIRA, 1997). Assim, a abordagem qualitativa possibilitará o alcance do objetivo proposto por esse estudo.

Quanto ao estudo interpretativo, segundo Gray (2012) ele possibilita um percurso metodológico por meio da ordenação dos dados de modo coerente e justificado, o que propicia o envolvimento do pesquisador com os dados e favorece a interpretação do contexto.

No que tange ao método de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. Segundo Minayo (2001) esse método se adapta muito bem em pesquisas qualitativas, sendo proveitoso para conceber conhecimento sobre particularidades significativas de contextos vivenciados. Além disso, segundo Triviños (1987) permite melhor compreensão e aprofundamento sobre uma realidade delimitada, permitindo novas propostas de pesquisas com os resultados obtidos.

De acordo com Bonoma (1985, p. 203), como outros métodos qualitativos, os casos geralmente dependem muito de relatos verbais (entrevistas pessoais) e observação discreta como fontes de dados primários. “Definido de forma mais geral, um estudo de caso é uma descrição de uma situação de gerenciamento”. Assim, é indicado o estudo de caso quando o fenômeno a ser investigado é abrangente e complexo e o corpo de conhecimento existente não é suficiente para explicar as questões causais. Considera-se assim, que esse método é propício à realização deste estudo, visto ter como foco a análise dos elementos da cultura nacional, segundo as variáveis do modelo de D'Iribarne (1989), presentes na prática gerencial.

4.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 73) a unidade de análise “é um tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos sendo estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados”. Neste contexto, visando estabelecer limites à pesquisa e estudar apenas o que realmente contribui para o alcance do objetivo proposto por esse estudo (GODOY, 2006), será definido como unidade de análise desta pesquisa, a identificação das dimensões culturais dos estudos de D'Iribarne (1989), na prática gerencial. A unidade de observação se concentra em uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte.

Em relação aos sujeitos, essa pesquisa optou-se por trabalhar com os gerentes, pois os mesmos estão na linha de frente de uma organização e são os principais responsáveis pelos resultados favoráveis para a instituição (MENDES et. al, 2018).

Quanto ao número de entrevistados, Atran, Medin e Ross (2005) mencionam o mínimo 10 informantes. Costa (2007) diz que 20 participantes constituem um bom

número para concretização de estudos qualitativos, Fusch e Ness (2015) relatam que muitas vezes um número menor pode ser suficiente. O mais importante é que os dados sejam ricos e não apenas volumosos.

Guest, Bunce e Johnson (2006) declaram que não existe um método de tamanho único para pesquisas qualitativas, isso porque estudos não são universais. No entanto, os pesquisadores relatam alguns princípios que devem ser considerados: pode-se encerrar a coleta de dados sem novos dados, sem novos temas, sem nova codificação e capacidade de replicar o estudo. Dependendo do estudo seis entrevistas podem ser suficientes.

Dessa forma, visando à qualidade dos dados, foram realizadas 15 entrevistas com 15 gerentes em distintas agências e postos de atendimentos de Belo Horizontes, compondo um grupo de oito homens e sete mulheres que atuam em uma instituição bancária localizada na cidade de Belo Horizonte.

4.3 Técnicas de coleta de dados

Na coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada. Essa técnica visa “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (Godoy, 2006 p. 134). Segundo Richardson *et al.* (1999, P. 88) as “entrevistas enriquecem as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas”.

Neste sentido, a entrevista é uma técnica de elaboração de perguntas apresentadas ao investigado, com o objetivo de obter os dados que interessam à investigação. A entrevista semiestruturada possibilita ao entrevistador, flexibilização e adaptação do roteiro, proporcionando um aprofundamento nas questões propostas (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Assim, Godoy (2006) contextualiza que o roteiro de uma entrevista semiestruturada não é engessado. O entrevistador tem liberdade de flexibilidade na realização das perguntas da mesma forma que o entrevistado e não necessita ater-se ao roteiro. O sujeito entrevistado pode expressar opiniões e entendimentos, em uma lógica distinta da que foi pré-estabelecida pelo pesquisador. A entrevista semiestruturada possibilita a compreensão da maneira como o entrevistado assimila

as questões e embasa as suas opiniões e crenças sobre o assunto a ser estudado.

Visando alcançar o objetivo proposto, propõe-se analisar a influência das variáveis do modelo de cultura nacional de D'Iribarne na cultura organizacional de uma instituição bancária privada, na percepção de seus gerentes. O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi construído utilizando as categorias de análise de D'Iribarne (1989), identificando a lógica da empresa, em razão de suas lógicas culturais. Para fins deste estudo, foram analisadas as seguintes categorias: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação. As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas em dias, lugares e horários convenientes aos entrevistados.

4.4 Técnicas de análise dos dados

A análise de conteúdo proposta por Bardin (1979, p. 42), é a técnica eleita para analisar os dados desse estudo. Essa técnica possibilita o tratamento das comunicações obtidas na coleta de dados por métodos “sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens”. Sua estrutura comporta as etapas de pré-análise; exploração ou análise; e inferência e interpretação dos dados, visando “obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens”.

Neste contexto, em cada uma dessas etapas, os dados foram sistematicamente trabalhados. Na pré-análise foi organizado o material coletado, as falas dos entrevistados, visando operacionalizar e organizar as principais ideias. Na segunda etapa, mediante as categorias de análise definidas para o estudo, os dados ainda brutos foram trabalhados, visando transformá-los em dados válidos e significativos para a pesquisa. Na análise de conteúdo os dados foram tratados quantitativamente e qualitativamente (BARDIN, 1979).

Neste estudo realizou-se uma tabulação quantitativa das entrevistas, identificando as respostas dos entrevistados e agrupando-as de acordo com o tema da pergunta, com posterior construção de tabelas. Também ocorreu a tabulação qualitativa mediante a análise temática fundamentada em Minayo (2001) e aperfeiçoada por

Melo (2002a, 2002b), com a definição do tema relacionado ao objetivo desta pesquisa.

Dessa forma, foi construída uma tabela para cada pergunta, em planilhas de Excel. Visando identificar os principais pontos de cada tema pesquisado, na perspectiva dos entrevistados, foram agrupados nas tabelas os conteúdos mais recorrentes. Todas as informações consideradas importantes para o estudo foram agrupadas, independente de sua frequência.

No quadro a seguir, é apresentada uma síntese dos descritores das categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989) e que foram analisadas nesse estudo:

Quadro 1: Categorias de análise do modelo de D'Iribarne (1989)

CATEGORIAS ANÁLISES	CARACTERÍSTICAS
Senso de dever	Considera os direitos e a execução dos deveres, busca analisar a maneira como os atores se comportam frente ao cumprimento de suas atividades.
Relações hierárquicas	Trata-se da relação existente e o entendimento relacional entre atores em distintos níveis organizacionais.
Percepção do controle	É o ponto de vista sobre a liberdade individual e a autonomia na execução das práticas organizacionais frente ao grau de consentimento e aceitação das normas determinadas.
Definição de responsabilidades	Refere-se à maneira como são partilhadas as tarefas.
Sanções	Refere-se à prêmios ou à punições, diante de um comportamento ilícito;
Qualidade da cooperação	Refere-se às relações interpessoais existentes entre os funcionários. São as relações, as atitudes de cooperação entre os colegas de trabalho em uma equipe.
Regulação	Relaciona-a aos acordos e ações de moderação que orientam a atividade profissional, como a gestão dos interesses organizacionais e dos interesses individuais.

Fonte: Adptado de Nascimento (2014).

Na última etapa da análise proposta por Bardin (1979) foi trabalhada a interpretação dos dados. Nessa fase fez-se o uso “da intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, buscando estabelecer relações, verificar contradições, compreender os fenômenos que nos propomos estudar” (DELLAGNELO; SILVA, p. 113, 2005). Nesse momento, buscou-se refletir sobre os dados trabalhados e agrupados nas categorias propostas por este estudo. Ocorreu assim a confrontação dos dados validados com os autores referenciados nessa pesquisa.

Mediante categorias estabelecidas, foram organizadas as partes da apresentação dos resultados com os temas centrais e subtemas, as quais foram distribuídas em tabelas da tabulação quantitativa para ilustrar as análises realizadas, considerando-se as variáveis de análise de D'Iribarne (1989). Assim, o processo de análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases de tratamento:

1) preparação das entrevistas com transcrição das gravações segundo o roteiro semiestruturado de perguntas, agrupando as respostas de cada categoria com cada questão tratada;

2) análise de conteúdo das entrevistas, composta pelas seguintes etapas:

a) tabulação quantitativa das entrevistas com a identificação das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta, com posterior construção de tabelas;

b) tabulação qualitativa mediante análise temática, com a definição de temas relacionados aos objetivos desta pesquisa com as categorias de D'Iribarne (1989). Assim, serão analisadas as seguintes categorias: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação.

Visando preservar a identificação dos participantes de pesquisa, os seus nomes não foram mencionados. Todos eles foram identificados com a letra E, seguida de um número sequencial na ordem de realização das entrevistas, compreendendo entre E1 a E15. Ressalta-se que todos os participantes foram conscientizados dos objetivos da pesquisa e do caráter sigiloso especificamente para fins acadêmicos. Houve a concordância de todos os entrevistados com as condições apresentadas no Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), disposto no apêndice A.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se neste capítulo a caracterização dos sujeitos de pesquisa, e a análise dos resultados obtidos nas entrevistas dos gerentes bancários, que se encontra subdividida segundo as categorias do modelo de D'Iribarne (1989): senso de dever, relações hierárquicas, percepção de controle, definição de responsabilidade, qualidade de cooperação e regulação.

5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Este estudo foi realizado com quinze gerentes todos pertencentes a uma instituição bancária com sede em Minas Gerais. Os entrevistados foram selecionados por acessibilidade em 15 distintas agências, sendo oito homens e sete mulheres, todos atuantes na função gerencial.

O quadro 2 a seguir retrata o perfil sócio demográfico dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil sócio demográfico dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Faixa etária	Estado civil	Filhos
E1	Masculino	De 26 a 30	Casado	Nenhum
E2	Masculino	De 26 a 30	Solteiro	1
E3	Feminino	De 21 a 25	Casado	Nenhum
E4	Masculino	De 26 a 30	Solteiro	Nenhum
E5	Feminino	De 36 a 40	Casado	2
E6	Masculino	De 51 a 55	Casado	2
E7	Masculino	De 21 a 25	Solteiro	Nenhum
E8	Masculino	De 26 a 30	Solteiro	Nenhum
E9	Masculino	De 21 a 25	Solteiro	Nenhum
E10	Masculino	De 31 a 35	Casado	1
E11	Feminino	De 26 a 30	Casado	Nenhum
E12	Feminino	De 26 a 30	Casado	Nenhum
E13	Feminino	De 46 a 50	Casado	3
E14	Feminino	De 26 a 30	Solteiro	Nenhum
E15	Feminino	De 36 a 40	Casado	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme exposto no quadro 2 em relação a faixa etária, dos quinze gerentes entrevistados, a maioria deles (10) têm menos de 30 anos de idade, sendo que três estão na faixa etária entre 21 a 25 anos e sete na faixa etária entre 26 a 30 anos de

idade. Três dos entrevistados estão na faixa etária acima de 30 anos de idade, sendo que um deles ocupa a faixa etária entre 31 a 35 anos e dois estão na faixa etária entre 36 a 40 anos de idade. Dois dos gerentes estão na faixa etária acima dos 40 anos de idade, sendo que um deles está na faixa etária entre 45 a 50 anos e um dos entrevistados está na faixa etária acima de 50 anos de idade.

Quanto ao estado civil, constatou-se que nove dos entrevistados são casados e seis são solteiros. Sobre o número de filhos, a maioria deles não têm filhos (9), dois têm apenas um filho, três dos entrevistados têm dois filhos e apenas um dos entrevistados têm três filhos.

O quadro 3 a seguir apresenta dados sobre a formação acadêmica e atuação profissional dos sujeitos de pesquisa.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados (formação, tempo no cargo, setor de atuação e renda mensal)

Entrevistado	Formação acadêmica	Tempo no cargo atual (anos)	Setor de atuação	Renda mensal (salários mínimos)
E1	Superior completo	Acima de 1 até 2	GBI	Acima de 3, até 5
E2	Superior completo	Acima de 4, até 5	GBI	Acima de 3, até 5
E3	Superior completo	Acima de 1 até 2	GBI	Acima de 3, até 5
E4	Superior completo	Acima de 4 até 5	GBI	Acima de 3, até 5
E5	Especialização/MBA	Acima de 6 até 7	GA	Acima de 5, até 7
E6	Especialização/MBA	Acima de 10	GN	Acima de 10
E7	Superior completo	Acima de 2 até 3	GBI	Acima de 3, até 5
E8	Superior completo	Até 1 ano	GBI	Acima de 5, até 7
E9	Superior completo	Até 1 ano	GBI	Acima de 3, até 5
E10	Superior completo	Acima de 4, até 5	GPJ	Acima de 5, até 7
E11	MBA / Mestrado em curso	Até 1 ano	GA	Acima de 3, até 5
E12	Especialização/MBA	Acima de 9, até 10	GPF	Acima de 5, até 7
E13	Ensino médio	Acima de 5, até 6	GA	Acima de 3, até 5
E14	Especialização/MBA	Acima de 2 até 3	GBI	Acima de 3, até 5
E15	Especialização/MBA	Acima de 10	GPF	Acima de 7, até 10

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota-se que somente um dos gerentes não possui curso superior completo, os demais possuem formação superior. Seis dos entrevistados têm curso de pós-graduação, especialização/MBA, sendo que um deles tem mestrado em andamento.

Quanto ao tempo no cargo ocupado, 10 dos entrevistados têm menos de cinco anos no cargo, três estão no cargo há mais de cinco e menos de 10 anos e apenas dois dos entrevistados estão no cargo atual há mais de dez anos.

Sobre o setor de atuação, oito dos entrevistados declaram ser gerente comercial com atendimento voltado para o público de beneficiários do INSS, neste caso, são denominados na instituição em que atuam como gerente beneficiário INSS (GBI). Três dos entrevistados declaram ser gerente administrativo (GA), dois dos entrevistados mencionaram ser gerente pessoa física (GPF), um dos entrevistados declarou ser gerente pessoa jurídica (GPJ) e um dos entrevistados declarou ser gerente de negócios (GN).

Em relação à renda mensal, nove dos gerentes declaram auferir renda de mais de três até cinco salários mínimos, quatro dos gerentes mencionaram obter renda de mais de cinco até sete salários mínimos, um dos gerentes entrevistados declarou que recebe renda de mais de sete até dez salários mínimos e um dos gerentes entrevistados declarou que recebe renda de mais de dez salários mínimos.

Um dos elementos que chamou atenção na caracterização dos sujeitos entrevistados foi à baixa faixa etária dos gerentes bancários. Durante as entrevistas, percebeu-se que esse fator é uma situação que tem chamado a atenção também do grupo entrevistado conforme se percebe pelos relatos a seguir:

[...] às vezes você vê gerente com 22, 25 anos. Normalmente quando as pessoas entram, elas entram pensando em pessoa de cabelo branco aqui, de 50 anos, então o banco dá essa oportunidade [...] (E4).

Os funcionários mais tradicionais eles são muito resistentes às mudanças. Mas aí a instituição o quê que ela faz? Se você pegar hoje a idade média dos funcionários ela é muito baixa, porque tem-se que as pessoas mais novas são mais adequadas às mudanças, e as instituições hoje com o advento da tecnologia elas sempre precisam de pessoas que são adequadas às mudanças (E10).

De acordo com os dados da pesquisa, observa-se que a baixa faixa etária dos gerentes bancários pode se justificar devido às constantes mudanças pelas quais passam os bancos, em consequência do uso intenso das inovações tecnológicas e neste caso, os jovens são considerados como profissionais que mais facilmente se adaptam às mudanças tecnológicas, como pôde ser observado no relato de um dos entrevistados.

5.2 A prática gerencial segundo as variáveis do modelo de cultura nacional de D'Iribarne

Considerou-se para a identificação e análise da prática gerencial bancária as categorias de análises originadas dos estudos de D'Iribarne (1989): Senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação e regulação.

5.2.1 Senso de dever

Senso de dever é a primeira categoria de análise originária dos estudos de D'Iribarne (1989). Nessa categoria buscou-se examinar a forma como é executado o trabalho e o compromisso dos funcionários ao executá-lo. Além disso, buscou evidenciar se há sentimento de pertencimento e de amor pela organização, assim como o empenho dispensado para o alcance dos resultados.

a) O trabalho como compromisso x obrigação

Visando analisar o senso de dever na prática gerencial bancária, verificou-se que um dos atributos muito enfatizado pelos gerentes é a questão do compromisso necessário no desempenho de seus deveres. Alguns dos entrevistados mencionam que, se o funcionário não for comprometido, ele não consegue cumprir com a sua obrigação para com a instituição.

[...] a gente tem que ir em busca do cliente. Então se o funcionário não é comprometido, se ele não corre atrás, vai acontecer o contrário, a gente não tem a vinda do cliente até nós (E3).

[...] sem compromisso, não existe o alcance das metas, a sorte ela existe, mais sem a nossa dedicação, o nosso empenho, a nossa proatividade, a gente não vai alcançar ela (E7).

Nesse caso, o cumprimento das metas só é alcançado, mediante o cumprimento do compromisso assumido na prática gerencial bancária. Quando se cumpre um prazo, se bate uma meta, quando se alcança um bom resultado em determinada campanha, cumpre-se o compromisso assumido com a instituição.

E tem as metas mensais que são o quê? São os compromissos que as agências sabem que elas têm que cumprir, mensalmente para dar um rendimento ao banco. Para dar um lucro para o banco, (...) o compromisso, com quê que tem que ser feito, com as metas, tem as oportunidades de você receber premiações, com relação ao cumprimento das metas. (E2).

Segundo Mendes *et al.* (2018), os gerentes são compelidos a alcançar os melhores resultados diariamente para a instituição bancária. Assim, o cumprimento da obrigação em um dia, não elimina o compromisso assumido para com a instituição bancária para os dias futuros. Esse compromisso é diário, todos os dias precisam participar da campanha, bater a meta, enfrentar o desafio na execução da atividade, ou melhor, da prática gerencial bancária.

Observa-se na TAB1 a seguir, que os gerentes mencionam essa relação, em que é necessário compromisso, para cumprir a obrigação assumida perante a instituição.

Tabela 1 – O trabalho como compromisso versus obrigação

Itens discriminados	%
O funcionário comprometido tem resultados melhores	53
O funcionário precisa dedicar para alcançar as metas	27
O funcionário tem que ter compromisso para conseguir vender os produtos.	20
O funcionário precisa trabalhar focado na satisfação do cliente	7
O funcionário precisa seguir a normalização da empresa	7
O funcionário precisa ser proativo para alcançar as metas	7
O funcionário recebe premiações, com relação ao cumprimento das metas	7
O funcionário que recebe salário fixo não tem muito compromisso	7
O funcionário não consegue atingir as metas nunca, porque são muito altas	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao mencionar sobre o compromisso dos funcionários perante a instituição, as respostas da maioria dos gerentes entrevistados sempre está relacionada ao atingimento das metas. Maximo *et.al* (2011) declara que as metas são cada vez mais difíceis de serem alcançadas, dando uma importância diferenciada para este fator.

Os profissionais, os que eu tenho relacionamento, são dedicados no alcance das metas, dos objetivos traçados pelos pelo banco, quando não, não têm 100% do êxito, não acontece por falta de comprometimento, e sim, (...) por objeções do mercado, pelo mercado estar atrapalhando, nas circunstâncias que vivemos na crise que o país vem enfrentando [...] (E1).

Geralmente os profissionais são bem compromissados, o que faz elevar as metas e bater as metas. (...) Todos têm muito senso de dever, já sabem o

que precisa ser feito, não precisa ficar cobrando tanto, porque já sabem o que deve fazer (E14).

Diante disso, percebeu-se, em relação ao compromisso versus a obrigação, que a prática gerencial bancária exige compromisso em cumprir com as demandas do cargo. Quanto à obrigação, observou-se que ela está atrelada às vantagens pessoais advindas do alcance dos resultados. Como há premiações em relação ao cumprimento das metas, recompensa é a palavra chave para estimular o foco da obrigação, conseqüentemente revelando o compromisso assumido com a instituição.

Geralmente as metas são mensais e bimestrais, o alcance é estipulado na verdade por um superior, um superintendente, ou um gerente geral. Você tem a meta para ganhar uma premiação, você tem uma meta para, por exemplo, ajudar o crescimento da agência (E12).

Diante de uma equipe mesclada, com funcionários da área comercial e da área administrativa, em que nem todos recebem premiações pela produtividade, é diferente o compromisso entre eles. Além disso, as metas, por serem agressivas, às vezes quase inatingíveis, desmotiva alguns funcionários a permanecerem engajados na busca pelos resultados.

Não, nem sempre. Nesse caso, muitas vezes, devido o salário ser fixo, então não faz diferença para ele, então acaba que, nem todos se empenham naquilo que podiam né, que poderiam fazer (E3).

É, as metas nas instituições bancárias elas são muitas. A maioria das vezes, você não consegue atingir nunca. É aquele negócio; atinge, dobra, atinge dobra, atinge dobra, atinge dobra. Então, assim, com relação às essas questões das metas, elas são muito agressivas [...] (E10).

Assim, o senso de dever na prática gerencial bancária, está relacionado ao compromisso do grupo perante a instituição, com o cumprimento da obrigação, que lhe foi atribuída. Esse comportamento manifesta a cultura do grupo na organização. Segundo Pires e Macêdo (2006) a construção de uma cultura ocorre na proporção que um grupo de pessoas se junta para desenvolver determinada atividade, compartilhando determinadas práticas. Remete-se a uma forma de agir, aparentemente formalizada e partilhada por outros, integrando a coletividade peculiar de um dado grupo.

b) Sentimento de pertencimento à organização (orgulho)

Em relação ao sentimento de pertencimento à organização, no cumprimento de suas obrigações, a maioria das respostas dos gerentes entrevistados destaca que os funcionários que trabalham na instituição bancária em estudo se orgulham em dizer que fazem parte do banco, mas (60%) das respostas apontam certo distanciamento com a instituição, conforme pode ser comprovado na TAB 2, a seguir.

Tabela 2 - O sentimento de pertencimento à organização

Itens discriminados	%
Os funcionários têm sentimento de orgulho e pertencimento à organização	80
Os funcionários gostam do banco porque é bem reconhecido no estado	13
Há funcionários que estão no banco apenas pelo salário	13
Esse sentimento deve ser trabalhado com a equipe pela empresa e os gestores	13
Há sentimento de pertencimento, mas já foi maior	13
O sentimento de pertencimento depende do trabalho desenvolvido pelo líder	7
Não se trabalha em banco apenas pelo salário, para trabalhar em banco tem que gostar	7
95 % dos funcionários se orgulham em trabalhar no banco	7
Não, não há sentimento de pertencimento à organização	7
Alguns não têm sentimento de pertencimento à organização, devido às inúmeras cobranças	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Um dos motivos que justifica o sentimento de pertencimento à organização pode ser o fato de se tratar ser um banco mineiro reconhecido na sociedade. No entanto, outros entrevistados destacaram que o orgulho maior em trabalhar em uma instituição bancária é porque gostam do que fazem e almejam crescimento na carreira. Percebe-se pelo discurso do entrevistado que há uma construção cultural do orgulho, da obrigação e do compromisso, desde a admissão do funcionário.

[...] Hoje os meninos que estão aqui, a gente sempre pergunta: você quer exercer a função? Essa é a primeira pergunta que a gente faz. Você está aqui para o primeiro trabalho, você quer ganhar um dinheiro, ou você quer exercer a função? Você está aqui para o quê? A gente sempre pergunta, porque a gente quer pessoas que tenham orgulho para trabalhar no cargo, que queira crescer, realmente trabalhar dentro da instituição. Então é todo mundo, são raríssimos desconheço até que está aqui por hob, há por nada, é realmente têm muito orgulho do que fazem aqui; (...) (E4).

Pela colocação do gerente, percebe-se que gostar do que faz é um dos requisitos observados desde a seleção do funcionário. Isso porque, o sentimento de pertencimento, o envolvimento e o orgulho da equipe em fazer parte da instituição,

favorece o alcance dos resultados. Um dos entrevistados enfatiza que “quando se faz parte, você se sente responsável”, conseqüentemente o seu envolvimento é maior em busca dos resultados.

Sim, eu acho assim (...) a partir do momento que você está fazendo parte de alguma coisa, você se sente responsável por um alcance de um resultado, por um cumprimento de uma meta você se sente motivado (...) na questão de desenvolver mais [...] (E7).

Sim percebo, com certeza, tanto aqui, quanto nas outras agências que eu passei, sim. É lógico que uma hora ou outra, você vai achar um insatisfeito, sim. Aí tipo assim, cada um com os seus motivos, mas a grande parte, digamos, 95% orgulha em falar; trabalho no banco (E8).

Alguns entrevistados destacaram que há funcionários que estão no banco apenas por causa do salário, isso porque as metas são muito exorbitantes, cada vez mais difíceis de serem alcançadas. Para eles não existe motivo para se orgulhar em dizer que trabalham no banco, não têm sentimento de pertencimento, apenas interesse pelo salário.

Não, não há não há um sentimento de orgulho com a organização. É mais aquele sentimento de que estou no trabalho, simplesmente porque eu preciso e não porque eu tenho amor pelo meu trabalho, eu tenho..., eu concordo firmemente com todos os objetivos e a cultura do banco (E3).

[...] é muito cobrado, eu não acho que tem orgulho não (...) (E13).

Silva *et al.* (2007) mencionam que o ambiente bancário é extremamente estressante, porque as instituições bancárias visam lucros cada vez maiores. No entanto, Altoé (2017), ressalta que, embora sejam muitas as exigências da prática gerencial bancária, há pontos positivos destacados pelo gerente em se trabalhar no banco como; os benefícios que completam o salário, o aumento da bagagem cultural, o reconhecimento pela sociedade, e a possibilidade de crescimento na carreira profissional, como mencionado por alguns dos gerentes entrevistados;

Quanto ao orgulho de se trabalhar no banco, um dos motivos reside na importância das instituições bancárias atuarem como mercados financeiros para a sociedade. Segundo Kakinami (2007), Mantovani e Santos (2015) cada vez mais os bancos têm assumido uma posição de destaque na economia. A atividade exercida pelos bancos, administração dos recursos financeiros da economia, pode ser o principal

motivo do destaque do setor bancário, além da sua característica de proporcionar constantes inovações.

c) Responsabilidade pelo resultado do trabalho

Os gerentes mencionam que o senso de responsabilidade é fundamental para o exercício da atividade bancária, conforme retratado na TAB 3.

Tabela 3 - O senso do dever na percepção dos entrevistados

Itens discriminados	%
Os funcionários são muito responsáveis	60
Os funcionários têm muito senso de dever	40
Os funcionários são muito unidos	40
Os funcionários, alguns, não tem total envolvimento	20
Os funcionários, todos, sabem que precisam trabalhar direito para não perder o seu espaço	20
Os funcionários precisam ser influenciados pelo líder sobre o senso de dever	13
Os funcionários precisam estar muito comprometidos, para alcançar as metas.	7
Os funcionários, alguns, são novos na carreira profissional, por isso, não têm senso de dever	7
Os funcionários, alguns, não se identificam com a área comercial, por isso, não têm senso de dever	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que a maioria das respostas apresentadas pelos gerentes, menciona que os funcionários da instituição bancária em regra são muitos responsáveis (60%) e têm muito senso de dever (40%). O senso de responsabilidade como mencionado por um dos entrevistados, juntamente com o compromisso assumido perante a instituição, favorece o alcance de resultados positivos para a instituição.

Isso aí é quanto mais responsabilidade, mais comprometimento que o funcionário tem, mais ele vai atingir, aquela meta estipulada (E15).

[...] Existe um senso de dever muito grande na agência para poder alcançar as metas, para que também tenhamos resultados bons, a gente tem um nome forte, na instituição no mercado financeiro onde trabalha. [...] (E7).

Graças a Deus eu não tenho nada para reclamar da minha equipe, uma equipe muito boa, todo mundo sabe que se não trabalhar direito tem quem quer trabalhar e ocupar o espaço deles. Então todo mundo cumpre com seu dever, as tarefas que são colocadas na mão deles e a gente não precisa cobrar, o pessoal faz e faz até mais do que é pedido [...] (E5).

Nessa questão, algumas das respostas dos entrevistados (13%) apresentaram ainda que a liderança influencia muito na responsabilidade da equipe, no sentido de motivar os funcionários no cumprimento daquilo que é estabelecido.

Bom na minha agência comigo, os funcionários são bem engajados, eles se preocupam em entregar esse compromisso, bater essas metas, e eu acredito muito que tem que haver com esse papel de líder, nos buscamos o tempo todo, motivar os funcionários entendeu, para que esse compromisso seja entregue (E9)

Destaca-se aqui o papel do gerente no alcance dos resultados, como mencionado por Mintzberg (1973) ao relatar sobre o poder de influência dos gestores. Quando discorre sobre os papéis gerenciais, o autor disserta que cabe aos gestores usarem o poder de carisma e a sua posição, pois são responsáveis pela envolvimento da equipe aos resultados organizacionais.

Verifica-se também, que (54%) das respostas dos entrevistados mencionaram que nem todos os funcionários são comprometidos com os resultados institucionais. Assim, percebe-se que há por parte de alguns apenas o cumprimento de uma obrigação para não perder o emprego.

Não há responsabilidade, só (...) o atendimento ao cliente, então o cliente, ele tem que ser atendido, no mais, é isso. Agora aquele compromisso de (...) de alcance das metas, de vender e tudo mais, não tem. Então se um dia produz bem, ou produz mal, no caso da equipe não faz diferença (E3).

Segundo os entrevistados a falta de responsabilidade de alguns com os resultados institucionais, deve-se à baixa faixa etária dos funcionários, o desconhecimento da relevância de trabalhar em um banco, ou a falta de identificação com a área comercial.

Não são todos, não podemos dizer que é 100% a equipe consegue né, comprometer, sempre vai ter alguns que não vão se identificar realmente com a área comercial, [...] (E2).

Olha, muitos hoje são pessoas novas, tem pouco tempo de banco, e ..., alguns, alguns que trabalham conosco aqui, não tem o total envolvimento que deveria ter, com a instituição, às vezes, por ter pouco tempo de ..., de trabalho, é ..., e não entender a grandeza ainda, do que é trabalhar em um banco, o compromisso que é você trabalhar com clientes [...] (E1).

Percebe-se assim, que a cultura do senso de dever tem se evidenciado presente na instituição bancária em estudo. Quando alguém não manifesta essa cultura, não se

identifica com a área comercial ou se é muito jovem. Por esse motivo, ainda não tem ciência da importância que é trabalhar em um banco, e, em situações como esta, não permanece no banco.

d) Adesão aos valores (interesses) organizacionais ou individuais

Em relação à adesão aos valores organizacionais ou individuais, buscou-se identificar se os interesses do funcionário são conciliáveis com os interesses institucionais. Percebeu-se que a maioria das respostas dos entrevistados apresenta que para alcançar os interesses individuais é preciso primeiro alcançar os interesses institucionais.

Tabela 4 – Valores organizacionais ou individuais

Itens discriminados	%
A busca de ambos os interesses deve ser iguais	67
A busca dos interesses organizacionais favorece o alcance dos interesses individuais	67
A busca de ambos os interesses está relacionada ao crescimento	40
A busca dos interesses organizacionais sobrepõe a busca dos interesses individuais	13
A busca dos interesses organizacionais deve ser dosada	13
A busca pelo crescimento pessoal incentiva a busca pelo alcance das metas	7
A busca de ambos os interesses está relacionada à dinheiro	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se, assim, que os funcionários devem dedicar a alcançar os interesses da organização, pois dependem desse resultado para alcançar seus interesses individuais.

Então assim, os interesses organizacionais, realmente vão exigir de você, um peso maior, uma necessidade a mais de entrega. Agora, como é que isso vai atingir as minhas necessidades pessoais? Se vai me promover, se vai me dar premiações, se vai me ajudar financeiramente, se vai me ajudar na vida pessoal (E2).

[...] hoje, você tem a sua grande maioria, funcionários que são ligados a esses interesses da organização, porque se não, (...) ele não vai conseguir sobreviver, porque não vai conseguir atingir os objetivos (E10).

Na verdade é o seguinte eu preciso do banco e eu acho que o banco precisa de mim. Então eu realmente, eu venho aqui, eu visto a camisa, porque tudo o que eu consigo é através do banco, [...] (E4).

Observa-se que, tanto os interesses da organização, quanto os interesses do funcionário em síntese estão voltados para o cumprimento das metas. Assim, as organizações dia a dia visam metas cada vez maiores, desafiando os funcionários a atingi-las, e os funcionários, almejando os benefícios que aquela meta atingida vai lhes proporcionar, muitas vezes não medem esforços em buscá-la.

Eu penso que a organização sempre vai pensar no lucro dela, e o funcionário, ele também sempre vai pensar que ele quer ser recompensado de alguma forma, mas assim a organização pensa muito, muito no lucro, às vezes é muito mais do lucro do que tudo. Então tem que saber que a organização ela precisa do lucro, você precisa trabalhar para dá lucro para ela, cada um sabe de si, o quê ele pode, o que pode ser feito para ajudar a empresa, e para ser ajudado também a crescer na organização (E14)

Percebeu-se que um dos entrevistados destaca a necessidade de dosar, quando se adere aos interesses da organização, até aonde a pessoa consegue ir, pois, o valor almejado pela organização, muitas vezes, “é muito mais que o lucro” (E14). Nesse caso, cabe ao funcionário que almeja o crescimento profissional equilibrar essa questão, visando aos interesses de ambos. Segundo Máximo *et al.* (2011) na luta para ascenderem à carreira profissional, muitos gerentes sacrificam até mesmo a vida pessoal.

Observou-se que na gestão dos interesses organizacionais, cientes da necessidade de que os seus objetivos só se concretizam mediante o alcance dos resultados institucionais, muitos não medem esforços na busca desse ideal. Esse posicionamento dos gerentes vai ao encontro de Maciel e Costa (2014), quando relata que, pelo fato dos gerentes receberem proporcional às metas alcançadas, eles são pressionados psicologicamente a manter um ritmo acelerado de trabalho, visando continuar ostentando o padrão de vida e consumismo favorecido pelo alto salário conquistado.

O senso de dever é indispensável na prática gerencial bancária. A maioria dos gerentes entrevistados menciona a necessidade de cumprir suas obrigações com responsabilidade e compromisso, sentir-se fazendo parte da instituição. Além disso, buscam sintonia com interesses organizacionais para alcançar seus próprios interesses individuais.

5.2.2 Relações Hierárquicas

A segunda categoria do modelo de D'Iribarne (1989) diz respeito às relações hierárquicas existentes no ambiente de trabalho. Nessa categoria foi analisada a forma como é exercido o poder na instituição bancária em estudo, considerando a autenticidade daquele que o possui de maneira formal. Analisou-se, ainda, como são as relações existentes entre os profissionais com distintos níveis hierárquicos, as formas de convivência dos superiores com seus subordinados e as relações profissionais entre os pares.

a) O exercício do poder no ambiente de trabalho pela legitimação hierárquica

No tocante às relações hierárquicas no banco pesquisado pôde-se perceber que é obedecido um nível hierárquico que começa na agência e termina no alto escalão. Como mencionado por Holanda (1995), um dos traços culturais do Brasil diz respeito ao modelo de hierarquia patriarcal, representando os diferentes níveis de poder hierárquico.

Quando o funcionário começa a trabalhar no banco, ele “começa de baixo para a cima” (E5), a linha hierárquica assim se estabelece: estagiário, caixa, supervisor e gerente comercial ou gerente administrativo. Percebe-se que na agência o gerente comercial ou administrativo é a autoridade maior; a ele cabe a responsabilidade de prestar conta dos seus resultados, da sua equipe e da agência.

No banco que eu trabalho a gente começa de baixo para cima, quando eu entrei no banco era estagiária, depois fui promovida a caixa, depois de caixa supervisora para quem é supervisor ele tem dois caminhos ou ele pode ser promovido um gerente comercial ou um gerente administrativo [...] (E5).

Olha hoje, o gerente (...) é responsável por conduzir a equipe na agência, administrar a agência né, tanto, ver se está tudo funcionando, é., visualmente a estrutura em si, quanto aos processos, é ..., Cobrança de resultados, e apresentação de resultados também, porque a gente tem um superior né. Então a superintendência está ali (...) cobrando resultados de toda a equipe [...] (E11).

Algumas agências são denominadas Postos de atendimento (PA) e não possuem caixas. Nesse caso, o nível hierárquico é apenas entre o gerente e o escriturário.

Segundo Fresca (2017), essa é uma forma de redução de custos praticada pelas instituições bancárias, em que o número de agências vem se reduzindo nas grandes cidades, com a implantação e aumento dos postos de atendimento.

Assim, o poder hierárquico acima dos gerentes, tanto para as agências que estão cada vez em menor número, quanto para os postos de atendimento que vêm crescendo cada vez mais, segue para o nível de superintendência e diretoria, como enfatizado por um dos entrevistados. Os gerentes são subordinados diretamente à superintendência do banco, onde se concentra o poder. Fenili (2016) menciona que a hierarquia patriarcal estabelece uma significativa desigualdade de acesso ao poder.

Olha, geralmente tem a hierarquia mais alta, que são os diretores, é superintendente, ficam mais concentrados lá na matriz do banco. E o restante é que fica nas agências, e que fazem os serviços operacionais (E14).

Para DaMatta (1997) a hierarquia assume um papel natural, colocando cada pessoa no seu lugar, em todas as dimensões, social e organizacional, como apontado na fala de um dos gerentes a seguir.

Bom, lá no banco, os níveis hierárquicos são bem distintos, assim, nós temos nas agências só gerentes e escriturários, então só há uma diferença de nível, acima de nós estão os superintendentes do banco e acima deles os diretores. Então, o poder está concentrado totalmente ali na superintendência, (...) o banco ainda tem ..., ele é bem restrito, sabe, bem tradicional, assim bem fechado. Mas, agora nesse ano, nós tivemos uma mudança. A partir desse ano nós tivemos uma mudança da diretoria dos presidentes, e ..., está melhorando bastante, sabe, eles estão mais abertos à comunicação, à ideias (E9).

Quando foi criado, em 1808 no período colonial, os bancos tinham características nobres, austeras (FORTUNA, 2007). Percebe-se que essas características tradicionais perduram após séculos. Embora tenham ocorrido inúmeras transformações no setor bancário, ele mantém as particularidades tradicionais de início, quanto às relações hierárquicas,

No entanto, algumas mudanças já são percebidas no setor bancário. Nos dias atuais, o banco busca investir em um relacionamento de comunicação mais aberto

entre a superintendência e a gerência, buscando a realização de um trabalho mais coeso.

É, antigamente eu acho que era mais separado, né; a gente tinha o presidente, a diretoria, superintendência, gerente, supervisor, caixa e escriturário, só que agora... e assim, o acesso no caso entre o gerente e a superintendência era um pouco mais travado, mas agora eles estão... é ..., já querendo todo mundo trabalhando junto (E11).

Quanto ao poder do gerente na agência, percebeu-se que eles não têm muita autonomia, em relação à contratação ou demissão de funcionários, aquisição de produtos ou inovações para o banco. Por pertencerem ao segundo nível hierárquico do banco, ao gerente cabe apenas repassar as ordens aos seus subordinados na agência. Em alguns casos, há apenas um nível hierárquico abaixo, os escriturários.

Ah sim, no nosso, digamos assim, no segundo nível hierárquico, a gente não tem tanta autonomia na contratação ou demissão. (...) Ah, não aí já são os níveis mais altos do banco mesmo. Que tem o estudo do produto que é foco para o banco que é rentável para o banco e que acordo com o perfil dos nossos clientes. Então já é diretamente com eles. Tudo aquilo que o banco, a gente trabalha, já vem pré-moldado, dos níveis hierárquicos mais altos (E3).

Embora tenha se percebido mediante os relatos dos entrevistados que o banco vem trabalhando para estreitar a relação entre os diferentes níveis hierárquicos, a instituição em estudo mantém a ideologia de obediência e submissão aos níveis hierárquicos. Como relatado por House *et al.* (2004), nas relações sociais e profissionais no Brasil sobressai a autoridade soberana onde os subordinados recebem as ordens passivamente e as executa sem questionamentos.

[...] é uma instituição que zela pela questão da hierarquia da liderança, deixa bem claro né, que realmente tem que seguir uma ideologia com relação ao que o banco pede, com relação às lideranças. Então realmente, isso é bem nítido, aqui na instituição (E2).

Observa-se que os gerentes da instituição em estudo não têm autonomia nas questões voltadas à contratação ou demissão de funcionários ou na influência de algum produto. Contudo os gerentes têm grande responsabilidade recaindo sobre si. A sua responsabilidade está voltada para execução dos serviços operacionais na agência, mas a cada dia lhes são atribuídas mais responsabilidades.

[...], hoje eu faço uma função para quatro ou cinco pessoas. Hoje eu trabalho em posto de atendimento, eu faço o trabalho para gerente administrativo, e para supervisores, eu faço todas as funções. Tem um gerente aqui, mas ele é um gerente tanto da área comercial, quanto da área administrativa, então vem aumentando sim essa carga (E4).

Percebeu-se assim que o poder hierárquico do gerente no banco vem diminuindo. No entanto, as suas responsabilidades vem aumentando dia após dia. Devido à redução do quadro de funcionários, muitas vezes a obrigação do gerente não é mais de supervisionar se o funcionário está realizando, ou não uma atividade corretamente; ele tem a obrigação de realizar a atividade. Freitas (1997) esclarece que, no traço cultural brasileiro, a hierarquia manifesta predisposição à centralização do poder, nas mãos dos líderes e a subordinação dos liderados. Segundo Maciel e Costa (2014, p. 2) devido à redução no quadro de funcionários e “assumindo a roupagem da gestão por competência” os bancos exigem a cada dia mais, a produtividade de seus gerentes.

b) A comunicação e a convivência entre os profissionais com diferentes níveis hierárquicos.

No grupo de gerentes pesquisados percebe-se que as relações de comunicação, entre os funcionários vêm se estreitando, tanto na relação dos gerentes com os seus subordinados, tanto com os seus superiores.

Tabela – 5 As relações hierárquicas no banco

Itens discriminados	%
Existe uma relação bem estreita entre os diferentes níveis hierárquicos	47
Existe fácil acesso à Superintendência	40
Existe uma relação muito positiva na questão da comunicação	40
Existe um nível hierárquico composto por gerente, superintendente e diretor	33
Existe um conservadorismo hierárquico grande no banco	27
Existe uma relação muito boa, de muito respeito.	20
Existe uma hierarquia descentralizada, pois a decisão é sempre colegiada.	13
Existe a concentração do poder na alta direção	13
Existem relações muito distantes entre os níveis hierárquicos	7
Existe a concentração do poder na matriz,	7
Existem menos cargos hierárquicos nos dias atuais em relação a antigamente	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebeu-se na TAB 5, que os itens mais recorrentes das respostas dos entrevistados enfatizaram que as relações são bem estreitas (47%), com fácil acesso à Superintendência (40%) e uma comunicação bastante positiva entre gerentes e subordinados (40%).

Então a gente sempre tem uma comunicação muito boa, em questão de sempre estar passando as metas, tem vídeos de alinhamento, ou quando, em algum caso específico se precisar de um alinhamento específico para agência, o líder está disponível para poder nos orientar. Então essa relação entre poder é bem tranquila (E3).

Bom, a gente faz assim reuniões semanais sabe, diariamente com os funcionários. E a gerência busca trabalhar na base da comunicação, sempre conversar, e passar a informação para todo mundo [...] (E9).

A relação é bem estreita, a gente tem fácil acesso a superintendência, consegue conversar com eles. Da mesma forma que um escriturário tem fácil acesso a gente, que somos os gestores deles. E a superintendência eles têm..., eles deixam aberto a gente, para podermos dar a nossas sugestões, para poder ligar até eles, falar alguma coisa com eles, mas nem tudo o que a gente fala é o que é absorvido por eles, não é o que entra em prática por eles. Não são todas as sugestões, que são aceitas (E1).

A base da formação da sociedade brasileira é o personalismo. Assim, as relações pessoais são as responsáveis pela orientação do comportamento (DAMATTA, 1986). Cientes desse aspecto cultural brasileiro, as empresas saem “da sua frieza tecnocrata para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir” (FREITAS, 1997 p. 253). Percebe-se que as instituições bancárias, mesmo mantendo o conservadorismo hierárquico (54%), investem no estreitamento das relações, investindo em uma comunicação mais aberta entre os diferentes níveis hierárquicos.

Na percepção dos entrevistados, um dos meios que favoreceu o estreitamento das relações de comunicação, em todos os níveis hierárquicos são os avanços tecnológicos. Alguns dos entrevistados mencionam essa facilidade, ao realizar as reuniões, por meio de vídeo conferência ou áudio conferência e conversas por meio de grupos de *whatsapp*.

[...] hoje o banco ele traz várias formas para deixar, principalmente, um contato mais aberto, entre os níveis hierárquicos né. (...) quando, por exemplo, o diretor executivo ele tem várias agências, várias pessoas estão envolvidas com ele, então não é possível que ele fale com todo mundo. (...) E hoje está utilizando de meios ainda melhores, né, como fazer grupos pelo

Whatsapp, de maneira que possa estreitar ainda mais a nossas relações (E3).

Hoje em dia a comunicação é feita por grupos né, facilita os processos, né, por exemplo, você está atendendo um cliente, você lê uma mensagem, então ajuda na verdade (E12).

Os dados dos entrevistados evidenciaram que o estreitamento das relações hierárquicas, ainda que por meio das mídias, é positiva para a prática gerencial bancária. Entre os benefícios, pode-se citar a otimização dos processos. Nos dias atuais, um diretor executivo pode se comunicar com várias pessoas em tempo *on line*. Com isto, a empresa ganha com a redução do tempo e dos custos de deslocamento, aproxima a equipe e favorece uma relação de confiança entre líderes e subordinados.

Outro aspecto observado é a questão da convivência entre os diferentes níveis hierárquicos. Com uma comunicação mais acessível, as instituições têm buscado trabalhar também as relações de convivência. O banco busca favorecer a proximidade com os diferentes níveis hierárquicos, porém isso se processa cada vez mais por meios eletrônicos.

É a gente tem em torno de 4 degraus, na pirâmide hierárquica, e aí é a relação entre eles, né? A relação, por ser um banco de médio porte, tem uma relação muito próxima, eu consigo ter uma relação próxima com o meu líder, ao mesmo tempo eu consigo ter uma relação próxima com o líder do meu líder (E3).

[...] geralmente quando nos temos reuniões com os nossos superiores, que não ficam na agência, a gente faz por áudio conferencia, às vezes por vídeo conferencia (E8).

Os dados mostram que a hierarquia está presente na instituição em que atuam. Contudo, a forma como essa hierarquia vem se evidenciando nas organizações está cada vez mais cordial, por meio das inovações tecnológicas. “Muitas vezes tem funcionário que nunca viu o diretor, nunca viu um superintendente, então esses vídeos faz você sentir que já os conhece” [...] (E14).

Conforme apresentado por Freitas (1997), a sociedade brasileira mantém, as características dos traços da cultura brasileira em relação à hierarquia. No entanto, observa-se que o afastamento entre os diferentes níveis hierárquicos vem aos poucos diminuindo.

Observou-se que, o gerente bancário apresenta menos autonomia e está mais submisso ao poder hierárquico superior, e as relações hierárquicas de comunicação e convivência no banco estão cada vez mais virtuais.

5.2.3 Percepção de controle

A terceira categoria de análise do modelo de D'Iribarne (1989) trata da percepção do controle, a aceitação e o consentimento as normas determinadas e a liberdade para agir.

a) Percepção de controle, consentimento e conformidade na organização

Um dos assuntos bastante recorrente na instituição bancária em estudo é a quantidade de controles existentes. Desde a chegada do funcionário, até a sua saída no final do dia, tudo que os eles fazem e o que não fazem, a forma como se comportam, o que eles acessam nos computadores, tudo é monitorado.

A entrada e a saída da gente o controle de ponto, a questão de segurança, câmeras. A questão do trabalho, eles monitoram de acordo com o que a gente faz, executa, (...) tem o controle do que a gente fez no dia, e o que a gente não fez. No final também a gente manda um relatório, de tudo o que a gente faz, no final do dia (E14).

Os dados da pesquisa apontam (73%) as respostas mais recorrentes, destacando controles constantes e intensos.

Tabela 6 - O controle nas organizações

Itens discriminados	%
Há controles constantes pelos sistemas	73
Há controles por meio das auditorias	33
Há controles por meio das câmeras de monitoramento	27
Há controles realizados pelo gerente a cada funcionário individualmente	20
Há controles por áreas específicas	13
Há controles por meio dos relatórios diários e eventuais	13
Há controles por meio do manual de conduta, código de ética e atos normativos	13
Há um processo de controle muito forte na instituição	13
Há monitoramento em todas as transações da instituição	13
Há controles através dos índices de desempenho	7
Há controles pelo RH sobre as faltas e atrasos	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Segundo Jansen e Maehler (2016) é habitual nas instituições bancárias a inspeção de *e-mails*, a verificação dos procedimentos internos, o uso de cartão para controlar os horários de entradas e saídas, câmeras ubíquas com o objetivo de supervisionar os funcionários e o desempenho de suas atividades.

Olha o monitoramento, (...) é a chegada e a saída (...) tem a marcação, tem o relógio para marcação de ponto, se estão chegando no horário certo, se está cumprindo horário, é quando falta, tem que, pelo sistema obrigatoriamente, você tem que fazer, dá uma justificativa, o porquê, que você faltou, não só falta, como atraso, ou então, é ..., saída, fora do seu horário, você tem que justificar. Você é monitorado pelo RH, você tem sempre que justificar justamente para não dar essas, esses conflitos de horários, para não ficar desorganizado (E1).

Tem os índices para ser acompanhado. A gente tem que mandar uma produção todo dia no final do dia da agencia, o quê que cada um fez e o quê que não fez. As oportunidades que foram perdidas, o acompanhamento, (...) a gente não precisa, se for necessário a gente não precisa nem mandar, mas a gente continua mandando pelo hábito, só que lá eles já conseguem ter total controle do quê que agência está produzindo, o que cada funcionário está fazendo, o quê que não está fazendo (E2).

Há onze anos, você tinha um processo de monitoramento através das auditorias que vinham um auditor até as agências, hoje esse processo, onze anos depois, ele é diário, ou seja, todas as transações elas são capazes de terem uma mensuração, praticamente *on line* (E10).

Assim, percebe-se que na prática gerencial bancária há controle sobre o que se pratica e sobre que não se pratica. Os meios de controles mencionados pelos gerentes são os sistemas. Há menção de que são enviados relatórios de produtividade apenas por hábito, pois os controles são *online* para cada ação praticada na instituição bancária.

[...] toda gestão é muito bem controlada sabe tudo que a gente está fazendo, tudo que a gente está processando, tudo que a gente esta usando, existe um acompanhamento, existe um dado, uma estatística, existe onde a gente esta apertando onde a gente esta deixando de apertar, onde esta deixando de atuar, onde esta atuando mais, onde esta atuando menos, existe um processo muito forte de controle (...) (E7).

Foi mencionada pelos gerentes a existência de controles por meio das auditorias, externas, embora as respostas mais recorrentes apresentem que os controles são constantes pelos sistemas, percebeu-se nessa análise que (33%) das respostas apresentadas pelos gerentes entrevistados mencionaram a presença dos controles por meio de auditorias.

A gente é controlado. Igual eu falei com você existe um manual de conduta, de ética profissional, (...) nós somos auditados existe auditoria interna, auditoria externa (...), são feitos regulamentos qualquer anormalidade detectada o sistema hoje ele já quase online, ele já nos notifica de um dia para o outro, ele notifica diariamente movimentações de volumes, vamos dizer assim maiores, e de um dia pro outro, o próprio sistema faz uma triagem e seleciona algumas para que você responda o porquê entendeu, é uma maneira de controle, e esses órgãos todos (E6).

Chama atenção a aprovação dos entrevistados sobre os controles, enfatizando a sua importância e todas as respostas dos entrevistados mencionam o consentimento aos controles, considerados necessários à prática bancária.

Na percepção dos entrevistados os controles são necessários tanto para instituição quanto para o cliente. Além disso, alguns gerentes ressaltaram que os controles favorecem o comprometimento dos funcionários e identificam onde a agência precisa melhorar. Jansen e Maehler (2016) mencionam que os gerentes bancários estão cientes dos controles existentes no banco, sabem que são usados para vigiar e controlar todas as suas ações, contudo os consideram positivos. Os dados da TAB 7, a seguir, confirmam a colocação dos autores.

Tabela - 7 Os controles na instituição bancária

Itens discriminados	%
São necessários, porque favorece a organização.	67
São essenciais à atividade bancária	47
São necessários porque verifica se todos estão cumprindo os regulamentos	40
São necessários, porque favorece o comprometimento dos funcionários	13
São necessários porque identifica onde a agência precisa melhorar	13
São feitos para a segurança, não para travar ações	7
São necessários tanto para a instituição quanto para a segurança do cliente	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dessa forma, percebe-se que os controles estão muito arraigados na cultura do banco e que os gerentes apresentam um conformismo muito positivo em relação aos mesmos. Foi destacado que os controles não foram feitos para travar procedimentos e sim para a segurança, sendo importante ter alguém para conferir o que se faz.

Com certeza, para a instituição e para a segurança do cliente, eu não tenho nem uma relação de dúvida, hoje cada vez mais esse controles não são feitos para travar nada nem um tipo de procedimentos. Justamente, são feitos por segurança. Acho com certeza, para a instituição e para a segurança do cliente (E6).

[...] muito, principalmente a agência porque envolve dinheiro, é o que eu falo dinheiro estando certo o resto a gente corre atrás. Então eu acho isso importantíssimo, ter uma pessoa mesmo, para conferir o que você está fazendo (E13).

Outros gerentes lembram que os controles são necessários, porque acompanham a produtividade dos funcionários, fazem a averiguação sobre o que está certo ou errado na instituição, fazem a gestão das pessoas.

Sim são totalmente necessários, se as pessoas não estão engajadas, não estão fazendo o trabalho delas as metas não vão ser alcançadas. Então é necessário sim, ter os controles (E9).

Sim, sim, porque é através deles que a gente olha, faz averiguação das informações, o quê é certo, o quê é errado, Então assim, é essencial (E12).

Eu julgo essencial. (...) pela questão de gestão de pessoas também, verifica se está todo mundo trabalhando de forma correta (E7).

Diante do apego dos gerentes aos controles do banco, percebe-se a presença de um dos traços da cultura brasileira apresentada por Barros e Prates (1997) referente ao formalismo. Trata-se do apego intenso às leis e normas estabelecidas, traduzindo crenças e valores em regras específicas para a conduta, minuciando o que pode e o que não pode ser feito, as regulações do comportamento e até mesmo os hábitos cotidianos.

Os gerentes demonstraram aprovação aos controles existentes na instituição, cientes que são controlados até mesmo nas ações rotineiras mais simples no banco, enfatizando que, na prática gerencial bancária, essa é uma ação necessária para a atividade.

b) Existência de liberdade para agir

É mencionada ainda na categoria Percepção de controle do modelo de D'Iribarne (1989) sobre a liberdade de agir. Nesse aspecto na atividade bancária não se percebeu liberdade de agir, já que todas as ações dos gerentes são controladas. Foi percebido conformismo, consentimento e necessidade de controles no banco.

[...] Produtos, nós não temos participação, a nossa participação é com as perguntas, (...) às vezes, há algumas objeções com alguns produtos, mas nós não temos autonomia em querer mudar. , a gente passa para a nossa superintendência, eles avaliam e vêm se realmente, vai precisar de

mudança no produto. Quando há mudança no produto, isso já vem da hierarquia superior nossa. É isso, você tem que vender isso, pronto e acabou. (...) Então assim, há algumas contratações vem de forma direta para a gente (...). Outras não passam por uma gestão minha, (...). Então assim, todas as contratações, e produtos, primeiro passam na mão do nosso superintendente para eles estarem nos direcionando (E2).

(...) a gente participa muito pouco, porque já é imposto para a gente, o produto e você faz o entendimento e faz a venda. E a questão também de contratação de funcionários hoje ela é feita por uma empresa terceirizada, então a gente tem pouca autonomia nessa questão (E10).

Os gerentes não têm autonomia, sobre os produtos existentes, nem sobre a aquisição de novos produtos e nem sobre contratações de funcionários. No banco, o gerente segue sempre os manuais, as normas institucionais e os códigos de ética, ele recebe as regras, as executa e passa para os seus subordinados cumprirem, “porque é imposto” (E10). A sua responsabilidade é em relação ao funcionário e sobre o alcance dos resultados, incentivando-o motivando-o a alcançar os resultados, pois a cobrança da falta de produtividade do funcionário recai sobre o gerente. Na prática gerencial bancária o gerente tem que saber seguir todos os parâmetros pré-estabelecidos.

[...] saber motivar as pessoas, e saber seguir uma linha, de raciocínio dentro de tudo o que foi proposto, e seguindo todos os parâmetros pré-estabelecidos (E8).

Sobre os controles no banco Jansen e Maehler (2016,) percebe-se que a cultura organizacional e as ações praticadas por meio das empresas visam claramente o controle dos funcionários e conseguem, dessa forma, orientá-los, de forma que estes não contrariem o desempenho do sistema.

Dessa forma, na prática gerencial bancária, há conformismo e aceitação aos controles existentes.

5.2.4 Definição de responsabilidade

A quarta categoria de análise originada dos estudos de D'Iribarne (1989) é a definição de responsabilidade. Na análise dessa categoria, buscou-se entender como são atribuídas as tarefas e as funções nas instituições bancárias. Compreendendo para essa análise, que a relação de atribuições pode ser subjetiva ou objetiva. Na relação objetiva considera-se a divisão de tarefa por meio de critérios

formais, com normas estabelecidas pelos superiores e na relação subjetiva, os critérios informais onde a divisão é realizada seguindo parâmetros de relações pessoais existentes, como: amizades, fidelidade, interesses pessoais e as crenças dos profissionais.

a) Critérios formais ou informais para a distribuição de tarefas

Dias *et al.* (2017), apresentam o povo brasileiro como uma sociedade que vivencia intensamente as relações, sendo que, em muitas circunstâncias, essas relações ultrapassam a vida profissional.

As relações existentes no ambiente bancário ultrapassam as relações apenas profissionais e a maioria das respostas dos gerentes entrevistados (80%) aponta a existência de relações de amizade no ambiente de trabalho, corroborando com Freitas (1997), quando menciona que as relações saem da esfera funcional.

Tenho várias pessoas que trabalham comigo que são meus amigos, a gente sai, marca final de semana. "Fulano o quê que você vai fazer hoje, me liga vamos encontrar, vamos" [...] (E4).

Os gerentes da instituição bancária em estudo compreendem o valor das relações, no ambiente de trabalho, e muito embora tenham excessivas demandas e controles intensos, eles procuram um meio de conciliar as relações de amizade com a vida profissional.

Tabela 8 - As relações no banco

Itens discriminados	%
Há relações de amizade	80
Há muitos amigos no banco	13
Há relações de amizade, pois as relações não podem ser só profissionais	13
Há relações só profissionais na minha agência atualmente	13
Há rotatividade sempre no banco para evitar o coleguismo	7
Há laços de amizade com os profissionais fora do banco	7
Há necessidade de separar as relações de trabalho e amizade	7
Há amizades que vêm com o tempo	7
Há afinidades com uns e com outros, não apenas relações de trabalho	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Alguns gerentes declararam que não acreditam que possa haver apenas relações de profissionais no banco, porque o tempo dispensado no ambiente de trabalho, em regra, é maior do que o em casa.

Tem, você vive mais aqui do que com a família (...), então você cria um vínculo de amizade também (E6).

[...] Acaba que a gente passa a maior parte do tempo aqui, e acaba que essa aqui é a nossa segunda família, então é natural, que crie um vínculo além do banco (E8).

Foi enfatizado que no ambiente de trabalho são normais as relações de amizade. No entanto, é importante saber administrar essa situação. Há que saber separar o profissionalismo das amizades: pode-se ser profissional e ter uma relação de amizade também.

Eu não acredito muito que é... onde você trabalha tem como, você ter, somente uma relação de trabalho. Acaba que você adquire relações de amizade também, mas é importante a gente saber separar, a amizade do profissionalismo, então, as duas vocês podem exercer as duas, você pode ser profissional e ter uma amizade, mas você tem que saber separar, né uma coisa da outra, mas existem sim amizades e podem existir os dois sempre (E14).

Observou-se ainda que, embora a maioria dos gerentes declarasse que existe relações de amizade no ambiente de trabalho, alguns gerentes mencionaram não vivenciar essas relações atualmente, existindo somente relações de trabalho, outros declaram que não tem tanta afinidade uns com outros.

Hoje em dia só de trabalho, amizade nenhuma. (E13)

A grande maioria relações de trabalho (E10)

É meio a meio assim, amizade, trabalho. (E11).

Na verdade existem grupos, existem pessoas que são mais próximas e existem pessoas que nem tanto (...) uma relação assim com mais afinidade e outras apenas como colegas de trabalho. É uma questão de afinidade. (E12).

São profissionais, mas não tem como não ter amizade, tem colega aqui que tem dez anos que eu trabalho com a pessoa, então não tem como você não ter um vínculo né. Mas geralmente são relações mais profissionais. (E15).

Chamou atenção a colocação dos gerentes entrevistados a respeito da rotatividade que o banco provoca para evitar o coleguismo.

As amizades acabam vindo com o tempo por que a gente passa mais tempo em nosso trabalho do que dentro de casa, só que existe uma rotatividade muito grande, hoje eu estou nessa agência mais pode ser que daqui 2 meses, 3 meses ou 1 ano eles me transfiram para outra agência justamente para que a gente não tenha o coleguismo [...] (E5).

Essa rotatividade foi percebida quando os pesquisados usavam expressões como: “aqui nessa agência”, “pelo tempo que eu estou aqui”, “em outras agências pelas quais eu já passei” entre outras, evidenciando a presença do rodízio nas instituições bancárias, como se percebe no extrato de fala a seguir:

[...] pelo pouco tempo que eu estou aqui nessa agência, pelo que eu conseguir perceber, já teve mudanças de funcionários aqui, nesse período que eu estou aqui, [...] (E1).

Sim percebo, com certeza, tanto aqui, quanto nas outras agências que eu passei. É lógico que uma hora ou outra, você vai achar um insatisfeito, [...] (E8).

Mesmo com a ação da empresa para evitar o coleguismo, há muitas relações de amizade no trabalho, ultrapassando a esfera profissional. Observa-se a presença das características da cultura brasileira de valorização das relações. Segundo Oliveira e Machado (2001), esse traço cultural nas organizações favorece a afinidade de uma equipe de trabalho coesa quanto ao modo de pensar e de agir.

Diante disso, buscou-se identificar como ocorrem as divisões de tarefas na instituição bancária em estudo, tendo em vista a intensidade das relações de amizade, presentes no ambiente de trabalho.

Percebeu-se que, em regra, as atribuições de tarefas na instituição em estudo seguem critérios normativos. De acordo com os gerentes entrevistados, cada um já sabe o que fazer, e todos estão cientes que são regidos por atos normativos, não havendo muito que alterar naquilo que é imposto.

[...] a maioria das funções, elas são pré-estabelecidas por normas né, (...) Mas como são várias funções, então muitas das vezes, um funcionário que se mostra mais disposto, talvez lhe é atribuído mais funções (E3).

As tarefas assim; tem os atos normativos, cada funcionário sabe os caixas sabe a função dele porque tem o normativo que fala que ele de fazer aquilo, o supervisor sabe quais são as tarefas dele, eu sei quais são as minhas e por aí vai, todos os funcionários sabem que somos regidos por ato normativo na agência (E5).

[...] tem as funções há ser passadas, e eu delibero para cada pessoa, olha hoje você vai ficar no atendimento, hoje você vai ficar no autoatendimento, então eu mesmo faço essa deliberação de atividade. Não é aquela norma, todo dia de uma mesma coisa não. Sempre uma rotatividade para não ficar cansativo para ninguém (E14).

As tarefas elas seguem um normativo de acordo com o perfil, com a carteira de cada gerente (E15).

Observou-se que, em regra, o gerente não tem poder de decisão na divisão das tarefas, ele apenas repassa de acordo com o que já está estabelecido nos normativos, conforme dados da TAB 9.

Tabela 9 - As atribuições de tarefas no banco

Itens discriminados	%
Seguem critérios normativos	80
São bem aceitas pela equipe	40
São repassadas para os funcionários pelo gerente	40
É feito rodízio pelos gestores para treinar a equipe em todas as áreas	13
É exigido que todos saibam um pouco de tudo	7
Existe uma boa relação interpessoal entre a equipe que favorece os bons resultados	7
É distribuída de acordo com o potencial de cada um	7
São pré-estabelecidas por normas, ao funcionário mais disposto é atribuído mais tarefas	7
São bem definidas as tarefas dentro do banco	7
Seguem normativos, sem favoritismos e amizades	7
Seguem normativos, de acordo com o perfil e com a carteira de cada gerente	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Chama atenção a questão da rotatividade. Em alguns momentos os gerentes enfatizam que fazem rodízios para que as funções não fiquem cansativas para o funcionário, no entanto ficou bem nítido que essa questão ocorre até onde os normativos permitem. Observa-se que a rotatividade já é uma regra do banco, “o banco quer hoje é que todo mundo saiba um pouco de tudo dentro da agência” (E6).

Os cargos dentro de um banco são muitos pré-definidos. (...) existe o ato normativo, isso existe é normal, mas as funções o que o banco quer hoje é que todo mundo saiba um pouco de tudo dentro da agência, e que saiba vender produtos e serviços mesmo que não seja a função dele, mas ele deve saber explicar para um cliente o que é aquilo, depois ele pode encaminhar para o gerente ou para o funcionário específico daquilo, mas a gente sempre busca isso (E6).

A tarefa separando em agências, ela é distribuída de acordo com o potencial de cada um na agência né. Mas é uma diretriz só. São traçadas metas, de acordo com o potencial de cada agência. (...) Hoje eu tenho um controle de ações das atribuições, então os meus funcionários, os atendentes né, os meus não, do banco, os liderados eles têm para cada dia uma ação, é hoje é uma ação comercial; hoje é abrir conta; amanhã você

vai trabalhar, é ... outro serviço. Hoje você vai trabalhar só no autoatendimento, então eu faço essa rotatividade (E2).

A distribuição de tarefas é bem aceita pelos funcionários, ela é determinada através de um ato normativo, tem procedimentos né, que vão, é ..., falar o quê que cada um tem que fazer diariamente e, é bem aceita. É tudo bem determinado aqui no banco, sabe, não tem muito para onde fugir, não. Cada um tem a sua função ali, e é isso (E9).

Também foi destacado que as relações interpessoais favorece o êxito no cumprimento das atividades, embora a divisão de tarefas siga os critérios normativos.

Normalmente as tarefas hoje elas são basicamente institucionais. Você tem que ter uma relação pessoal para executar, porque senão você não consegue uma execução muito boa dessa tarefa, se não tiver uma relação interpessoal boa com a equipe (E10).

Vê-se nessa questão que, embora a sociedade brasileira seja fundamentada no personalismo, estabelecida nas relações definidas entre indivíduos, famílias, grupos de parentes e grupos de amigos (FREITAS, 1997), sobre as definições de responsabilidades no setor profissional, a relação dominante é a objetiva, que considera a divisão das tarefas por meio de critérios formais.

Assim, por parte da instituição, não se percebeu a presença da relação subjetiva da maneira como é exposta na descrição da categoria do modelo de D'Iribarne (1989), onde os critérios para a divisão de tarefas são as relações pessoais existentes, amizades, interesses pessoais e crença dos profissionais.

Isso. Existem os atos normativos, direcionamento que são distribuídos às tarefas, (...) sem questões individuais, sem favorecimento, sem amizade, mas isso depende do gestor [...] (E7).

Observou-se, que em alguns momentos, há a atuação de maneira informal do gerente na repartição de tarefas, sem seguir o critério objetivo como apresentado. Nas vezes em que os gerentes repassaram uma atividade informalmente para os seus subordinados, percebeu-se ações voltadas para o treinamento da equipe em outras áreas e em a busca do desenvolvimento institucional, além de ser observado que é uma das exigências do banco.

Assim, a definição de responsabilidades na prática gerencial bancária é objetiva, segue sempre o que a instituição ordena.

5.2.5 Sanções

A quinta categoria originária dos estudos de D'Iribarne (1989) refere-se às sanções que atuam com medidas punitivas ou aprovações. Nessa categoria foram tratadas as recompensas e punições existentes na instituição bancária, diante dos comportamentos para a obtenção dos resultados. Averiguou se existem políticas organizacionais estabelecendo os benefícios e as punições, assim como os critérios usados para aplicação das sanções.

a) Recompensas aplicadas

Altoé (2017) menciona um dos pontos positivos que motivam os gerentes a permanecerem exercendo a prática gerencial bancária são os benefícios que complementam o salário e a possibilidade de ascensão na carreira profissional. Assim, buscou-se identificar nessa análise, se gerentes bancários pesquisados percebem as recompensas na instituição em que atuam.

Observou-se que as recompensas aplicadas aos funcionários do banco são oriundas das metas alcançadas e nem todos os funcionários do banco são contemplados.

Na área administrativa não tem incentivo nenhum, na comercial através de campanhas. Eles calculam uma meta, se você bater a meta assim, você ganha isso assim, entendeu? [...] (E13).

Nesse aspecto, percebeu-se que há insatisfação por parte de alguns gerentes que atuam na área administrativa. Os GA consideram que é injusta a aplicação de recompensas na instituição, isso porque não recebem premiações, nem recebem recompensas por metas batidas. A TAB 10, a seguir, retrata a aplicação das recompensas aos gerentes da área comercial e aos gerentes da área administrativa.

Tabela 10 - As recompensas no setor bancário

Itens discriminados	%
Sim, há recompensas	80
Não, não há recompensas para área administrativa	20

Fonte: Dado da pesquisa (2019).

Ressalta-se que, como a atuação dos gerentes é diferente, as cobranças de cada gestão também são diferentes. Os gerentes que manifestaram receber as recompensas (80%) são os gerentes de beneficiários do INSS (GBI), os gerentes pessoa física (GPF), os gerente pessoa jurídica (GPJ) e os gerentes de negócios (GN). Todos estes são atuantes na área comercial e têm cobrança direta para atingir uma meta individual de vendas. Além disso, precisam estimular a sua equipe a vender, visando o alcance das metas da instituição, conforme relato de um dos entrevistados da área comercial: “basicamente é em vendas, um cargo para vendas. Você gerencia pessoas e faz um cargo de vendas” E (4). Segundo Máximo, *et al.* (2011) as cobranças aos gerente bancários quanto à necessidade de vender são exorbitantes.

Os gerentes administrativos (GA) não são recompensados por alcance de metas, nem cobrados por produtividade de venda individual. Das respostas apresentadas (20%) mencionaram que atualmente não recebem incentivos salariais. Alguns relataram que consideram injusta essa diferença de tratamento, porque prestam ajuda à área comercial para o alcance de resultados. Todavia, quando a agência alcança a meta, os funcionários da área administrativa não são recompensados.

Entre as responsabilidades de um GA, pode-se destacar: a gestão de pessoas e cuidados com a infraestrutura física e com os cumprimentos das normas institucionais, em uma ou mais agência, dependendo da localização entre ambas.

[...] a área administrativa auxilia no alcance da meta, porque o nome da agência fica bonito, mas quem concorre é somente a área comercial, então prêmio não vem nada para a gente não [...] (E5).

Não, é o salário na carteira e pronto, não tem nada, nem obrigado (E13).

Além disso, percebeu-se pelos relatos dos entrevistados que o GA, embora não tenha meta individual, ele é cobrado indiretamente pela meta estipulada da área comercial.

A TAB 11 a seguir retrata as formas de recompensas praticadas pelo banco. Nessa apresentação é possível perceber que essas bonificações não ocorrem somente por recompensas financeiras, sendo mencionado; viagens troféus, promoções na carreira, entre outros.

Tabela - 11 Formas de recompensas no setor bancário

Itens discriminados	%
Há recompensas de metas, campanhas, participação de lucros	80
Há premiação somente quando se alcançam as metas	40
Há necessidade de reconhecimento, assim a recompensa no banco é essencial	7
Há promoções e esse é o melhor reconhecimento	7
Há premiações em viagens, troféus	7
Há somente um obrigado da superintendência	7
Não há recompensas quantitativas para a área administrativa	7
Não há nada na área administrativa	7
Poderia haver melhores recompensas	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Maciel e Costa (2014) enfatizam que há momentos em que, devido o cumprimento das metas, um gerente bancário pode triplicar o seu salário mensal. Dessa forma, percebe-se a satisfação dos gerentes entrevistados em relação às recompensas aplicadas pelo banco.

Sim, há sim um reconhecimento por parte do banco, creio que hoje a motivação maior, é; de um bom resultado é o reconhecimento, não só em forma quantitativa, em numerário né, mas também de reconhecimento de promoção, de oportunidades, de novos cargos. (...) Eu acho que (...) o reconhecimento é essencial (E2).

Há recompensa através de campanhas, campanhas comerciais, então é de tempo em, de período em períodos, é lançado uma campanha, e a partir do momento que bate as metas estipuladas, eles têm o reconhecimento, nesse caso, financeiro. Tem o reconhecimento também motivacional, do reconhecimento, do líder te parabenizar pela produção, algum dia e outro e tal, e também tem o reconhecimento pela promoção. Normalmente aqueles funcionários que se destacam mais eles têm a possibilidade de crescimento (E3).

Observa-se assim que o reconhecimento é essencial para a prática gerencial bancária, seja ele por meio de numerário ou por meio de ascensão na carreira profissional, o que irá gerar um aumento de renda para o gerente.

É através das campanhas, toda meta batida, tem a sua remuneração. (...) nos temos uma carteira de cliente, se você souber trabalhar a sua carteira, e a sua agência movimentar bem, se você souber gerenciar ela, tiver funcionários qualificados, é melhor ainda do que as bonificações. Eu acho que, o quê mantém todo bancário, sempre são essas metas batidas [...] (E4).

Altoé (2017) relata que, embora a prática gerencial bancária apresente inúmeras demandas, os benefícios que complementam o salário incentivam a permanência dos gerentes no cargo.

Os gerentes administrativos, embora exerçam a função de liderar e motivar a equipe, cuidar da agência, de sua estrutura física, dos funcionários, dos conflitos internos e das exigências dos clientes externos (SILVA et al. 2017), não recebem recompensas (20%) e demonstram insatisfação com essa questão. Os gerentes comerciais (80%) que recebem recompensas demonstram satisfação e aprovação com o método de recompensas aplicado pela instituição bancária.

b) Punições aplicadas pelo comportamento

A maioria dos gerentes menciona que não há punições na prática gerencial bancária. Consideram punição uma palavra muito forte, e na tentativa de se explicarem, expõem a existência de advertências verbal e por escrito, diminuição na participação e lucros (PL) e demissões.

Tabela 12- Formas de punições no banco

Itens discriminados	%
Não há punições, essa é uma palavra muito forte	53
Não há punição o que existe é orientação para procurar melhorar.	47
Sim há punições, existe desligamento dependendo do caso	47
Há advertências verbais	13
Há advertências por escrito	7
Há diminuição na PL em caso de advertências ou reclamação	7
Não há punição, na verdade não se perde deixa de ganhar	7
Não há punição, eu nunca vi uma punição	7
Há casos em que ocorre a troca de equipes	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados da pesquisa retratam que há punições aplicadas pelo comportamento. No entanto, muitos gerentes defendem a ideia que não há punições, embora especifiquem as formas punições aplicados pela instituição. O que ocorre é que quando não há merecimento não recebem. E isso, na percepção dos gerentes, não é punição.

Punições não, a gente deixa de ganhar. Não, seria uma punição, a gente deixa de receber, por exemplo, se você tem uma advertência, uma reclamação, isso aí vai abater pelo que você teria que receber na sua participação de lucro, na sua PL. Se tiver uma advertência vai deduzir 30% na sua PL, se tiver uma reclamação mais 1%. É você não perde, você deixa de ganhar (E1).

Não, punição não ocorre não, o que ocorre mesmo é o diálogo para usar aquilo ali com o aprendizado. Para melhorar no próximo, mas punição de fato, tanto financeiramente, como verbalmente, não (E8).

Punição não, não tem punição não. Eu nunca vi uma punição. Punição é mais quando a pessoa não está trabalhando em acordo com as normas. A questão de baixo desempenho eu acho que cabe ao gestor tentar verificar qual que é a dificuldade daquele gerente para poder puxar o que é de melhor dele (E15).

House *et al.* (2004) mencionam que, frente à figura autocrata e ao mesmo tempo bondosa, similar a um pai amoroso, há uma pessoa de autoridade soberana e os seus subordinados passivamente acatam as ordens e as cumprem sem questionamentos.

Olha são assim é ..., mais um puxão de orelha ali mesmo, uma conversa ali com o gestor. Agora a gente tem um manual de conduta, ai gente tem advertência verbal, tem a advertência por escrito, ou justa causa, dependendo da gravidade (E11).

A passividade e submissão de alguns dos gerentes bancários chegam ao extremo de não perceberem a punição mesmo sofrendo-a diretamente, como relatado por Jansen e Maehler (2016), os gerentes são orientados a não ficarem contra o sistema.

Sim, a punição é a demissão não tem outra, você toma uma advertência, porque que está acontecendo isso tem alguma coisa errada, você tenta modificar aqui em baixo, mas é sempre essa punição, se realmente não começa a ter uma melhora, (...) realmente não serve, [...] (E4).

Observou-se que a maioria das respostas apresentadas pelos gerentes confirma não haver punições no banco. No entanto, houve respostas que apontaram que, em síntese, demissões ocorrem.

No dia a dia da atividade bancária, os gerentes precisam se policiar para prestar atendimento de qualidade aos clientes, cada vez mais bem informados, exigentes e inflexíveis (SILVA, *et al.*, 2017). Neste cenário, além da difícil responsabilidade de fidelização do cliente, os gerentes enfrentam a constante luta pela manutenção do emprego (MÁXIMO *et al.* 2011).

c) Punições aplicadas pelos resultados das metas

Embora a maioria das respostas apresentadas mencione não haver punições na instituição bancária em estudo, percebeu-se que, assim como há recompensas devidas pelo alcance das metas, há punições quando não elas não são alcançadas.

[...] é feito uma reunião onde chama atenção, fala que tem que melhorar, se a produção da agência continuar ruim, continuar baixa eles trocam a equipe, para ver se a equipe vai melhorar se a agência vai melhorar nos resultados, eles fazem isso (E5).

Às vezes acontece de você ficar um pouco mais chateada, com determinado *feedback* [...] (E14).

Entre as punições, foram constatadas; troca de agência, *feedbacks*, reuniões para chamar atenção e alguns foram enfáticos ao declarar que ,quando não se produz, ocorre a demissão.

Não, só a demissão né se a pessoa é ..., Igual o gerente não produz vai para a rua, se não está servindo, não serve mais, isso aí é assim (E13).

Se você deixa de produzir, se você não está entregando o resultado de acordo com as expectativas dos seus superiores, muito provavelmente você vai ser demitido, entendeu, essa é a punição, a forma de punição do banco. [...] (E9).

Mas com relação às punições que eu te falei, que basicamente é a demissão, eu acredito que eles poderiam trabalhar de uma forma melhor. Usar mais a conversa, e tentar motivar os funcionários, para que eles possam conseguir atingir as metas e não ficar mais assim, ... tom de ameaça, sabe, se você não produzir você vai ser demitido, e atualmente é assim (E8).

Observa-se, na percepção dos gerentes, que a demissão poderia ser mais bem trabalhada pelo banco, no entanto, a realidade é: se não produzir, se não alcançar a meta estipulada, o resultado é a demissão.

Sim, se você não atingir o que é proposto, por exemplo, eu tenho seis meses, que eu não entrego nada, pode haver desligamento. Eu nunca vi uma recolocação pelo mal desempenho de um funcionário, sempre o desligamento mesmo entendeu? O funcionário não bate as metas ele é desligado (E12).

Sendo assim, como tudo o que ocorre no banco, no desempenho da atividade bancária tem que cumprir o que é estabelecido, no caso de gerente comercial, a

ordem é vender, é um cargo para vendas, então se o gerente deixa de vender, recebe a punição.

d) Critérios para aplicação de sanções

A categoria sanções dos estudos de D'Iribarne (1989) determina que, além da existência das punições, é preciso averiguar se existem políticas organizacionais estabelecendo recompensas e punições, assim como determinar que critérios são usados para a sua aplicação.

Tabela 13 - Critérios de recompensa e punições aplicadas no banco

Itens discriminados	%
Os critérios são justos	53
Os critérios estabelecem recompensas quando se alcança o resultado esperado	27
Os critérios estabelecem punição quando não alcança o resultado esperado	20
Os critérios são injustos para a área administrativa	20
As recompensas são muito boas, interessantes e estimulam	20
O reconhecimento é um dos critérios de recompensar	13
As punições não existem na instituição	13
As cobranças diárias são as punições	7
As cobranças são muitas, mas as recompensas são poucas	7
Os <i>feedbacks</i> na instituição chateiam muito.	7
A área operacional ajuda a comercial e não tem recompensas	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados da pesquisa apresentam que a maioria das respostas dos gerentes considera que os critérios da instituição bancária em estudo são justos na aplicação das recompensas e punições.

Eu acho justo, porque se você está fazendo tudo correto, fazendo tudo direitinho, você vai ser recompensado. Da mesma forma, se você fizer alguma coisa errada, que seja fora do manual de conduta, fora do código de ética do banco, você tem que ser punido por aquilo, porque você já foi avisado previamente, quanto às normas do banco a serem seguidas (E1).

[...] eu acho justo, eu acho justo desde que você ..., O banco não muda a regra do jogo no meio da partida, por exemplo, se ele lança uma campanha comercial para um determinado tipo de produto isso é divulgado, está escrito. O funcionário pode imprimir se ele quiser e todo mundo tem acesso (E6).

As punições..., quem trabalha hoje em uma instituição financeira sabe, ninguém está enganado, sabe a cobrança tanto para o lado profissional, tanto para o lado dos clientes, então se tem uma cobrança e eu vejo os dois

lados, tanto interno, quanto externo, é ..., eu não vejo que as pessoas entram sem saber o que vão enfrentar (E12).

Nota-se que os gerentes são enfáticos ao defenderem que o banco está correto nas aplicações de suas sanções, tanto para recompensar, quanto para punir. Muitos nem reconhecem que há punições, pois o funcionário já entra na instituição sabendo as regras e as cobranças.

Observou-se que o principal critério da recompensa e da punição se relaciona ao cumprimento das metas. Ao alcançar a produtividade em vendas de produtos, o gerente recebe e é recompensado. Da mesma forma, se assumir o serviço bancário e não conseguir cumprir o que é proposto ocorre o desligamento. Como bem mencionado pelos autores; Máximo *et al.* (2011), Maciel e Costa (2014), Silva, *et al.* (2017) e Mendes *et al.* (2018) a cobrança das metas é uma grande pressão para os gerentes bancários.

Portanto, percebeu-se que a maioria dos gerentes bancários pesquisados está ciente da necessidade de produzir. É necessário muito trabalho para alcançar os benefícios e as recompensas. Da mesma forma, a maioria dos gerentes entrevistados está ciente que, ao não alcançar o que é proposto pela organização, não sente que está sendo punida e, sim, não faz jus ao recebimento. Não perde, deixa de ganhar.

Constatou-se que na instituição pesquisada as cobranças das metas e punições, são vistas com normalidade pela maioria dos entrevistados. Os gerentes consideram que, ninguém entra enganado em uma instituição financeira. Muitos dos entrevistados foram enfáticos ao declararem que todos já conhecem o que precisa ser feito para ter direito às recompensas.

5.2.6 Qualidade de cooperação

Na sexta categoria extraída dos estudos de D'Iribarne (1989), se explora a qualidade de cooperação. Nessa categoria foram tratadas as características existentes nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, manifestando a maneira como o funcionário se comporta na realização do trabalho tanto individual, quanto em grupo.

Também foi analisada a forma como são gerenciados os conflitos, tanto em grupo, quanto pelo grupo e se explorou a questão do individualismo e coletivismo nas relações de trabalho.

a) Percepção de cooperação no ambiente de trabalho

DaMatta (1997) destaca a valorização das relações nas organizações que favorece o desenvolvimento de um grupo de trabalho harmônico no modo de pensar e de agir, considerando que a ajuda recíproca e a busca de aproximação são aspectos importantes no ambiente de trabalho.

Assim, levando em conta esse traço da cultura brasileira, quanto à ajuda recíproca como característica significativa no local de trabalho, buscou-se analisar a percepção dos gerentes entrevistados sobre a cooperação na instituição bancária em estudo, como pode ser observado na TAB 14, a seguir.

Tabela 14 - A cooperação na instituição bancária

Itens discriminados	%
Há cooperação na instituição bancária	87
Há cooperação, e isso é um ponto positivo para o funcionário com o banco	20
Não cooperar é um ponto negativo para os funcionários com o banco	13
Há necessidade de cooperação pela dificuldade do mercado	7
Há cooperação até certo ponto	7
Há cooperação por parte de alguns	7
Não há cooperação com a instituição	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Embora alguns gerentes entrevistados tenham respondido que não há cooperação no ambiente de trabalho, em regra essa não é uma característica dominante na instituição em estudo. A maioria respondeu que percebe uma relação muito boa de cooperação no banco. Sempre que a instituição precisa de um funcionário, ainda que seja para uma atividade de última hora, a maioria da equipe se dispõe.

É, sempre quando precisa a maioria, 99% das vezes quando é necessário os colaboradores, se prontificam, justamente, porque o mercado hoje está muito difícil você arrumar um emprego. Do lado de fora, você não vai falar não para a empresa, para você ficar com o seu filme queimando ali (E2).

Existe, existe, quando precisa de alguém para fazer hora extra, porque, vamos supor, a agência está muito cheia, o movimento está atípico, eu sempre peço para alguém: “olha pode ficar até mais tarde”? Geralmente todo mundo aceita (E14).

Observa-se assim, que a cooperação é vista pelos gerentes, como necessidade, para ascenderem à carreira profissional ou para manterem os seus empregos, refletindo um ato de obediência à empresa.

Eu acho que existe (...) a gente mostra que aquilo vai ser positivo para todo mundo, que a gente vai ter um reconhecimento para aquilo, ou que vai ter uma bonificação para aquilo, para poder ter essa cooperação, buscando esse entendimento de todos. Você tem, sim, a cooperação [...] (E7).

Existe (...) eu vou ter que ir lá para São Paulo dar um suporte na agência (...) mas ele sabe se ele começa a recusar tem gente que aceita e ele pode ser prejudicado, então quando a gente recebe um chamado que tem que ir, a gente só arruma as malas e vai. [...] (E5).

Segundo Motta (1997), Netto, Dias e Mello (2003) o aspecto de subordinação é característica da cultura brasileira oriundo da época da colonização, em que as forma de poder e dominação foram marcantes no período. Holanda (1995) e Freyre (2003) mencionam ainda que os traços de subordinação e submissão estão presentes na cultura brasileira e são visto como princípios morais. Pode-se extrair daí essa expressiva necessidade de os gerentes e as instituições atribuírem uma avaliação positiva ou negativa aos funcionários. Se ele recusar algo, isto é apontado como desobediência, “então quando a gente recebe um chamado que tem que ir, a gente só arruma as malas e vai. [...] (E5)”.

Embora um dos gerentes tenha citado que não há cooperação, pelos relatos apresentados, percebeu-se que os gerentes sentem a necessidade de cooperar.

Hoje em dia, as pessoas não querem saber não. Ah, se tem que vir: ah, não posso porque vou viajar, Ah, não posso porque eu estou isso, Ah, não posso porque eu estou isso, Ah, não posso, então (E13).

Existe sim, existe. Alguns têm mais rejeição, outros já são mais flexíveis, tem uns que aceitam as mudanças, ah... Precisam de alguém pra estar na agência tal, ah... mas é muito longe, tem gente que fala eu vou, não tem problema, aceita melhor, mas no final tem que ir, então acaba tendo que fazer mesmo (E11).

Existe, na sua grande maioria também existe, existe uma cooperação sim. (E10).

Assim, observou-se que existe cooperação e, além disso, existe a necessidade de praticá-la na instituição. Os motivos são vários, como por exemplo: manter o emprego, ser bem avaliados, ser promovidos, entre outras questões, “mais no final tem que ir então acaba tendo que fazer mesmo (E11)”. Os gerentes entendem que se prontificar para a organização é a melhor opção.

b) Formas de gerenciamento de conflitos individual e em grupos

Visando identificar a qualidade de cooperação na percepção de gerentes, percebeu-se que na instituição em que os gerentes atuam existem regras, normas, códigos de conduta que favorecem a resolução dos conflitos pelos gestores.

Todos os funcionários, logo quando entra no banco, a gente recebe um manual de conduta. Você pode ser advertido, a gente pode dar uma advertência tanto verbal, como por escrito, o banco nos auxilia nessa questão, para quando tiver algum conflito, a gente poder resolver da melhor forma possível (E1).

Possui, existe um manual de conduta, a gente tem o manual de ética, entendeu? As normas são divulgadas, todos os funcionários têm acesso, em qualquer nível... (E6).

Observa-se nos dados da pesquisa, conforme TAB 15 a seguir, que um dos itens mais recorrentes nas repostas dos entrevistados para a resolução dos conflitos é embasar-se no manual de conduta.

Tabela 15-Formas de resolução de conflitos

Itens discriminados	%
Os conflitos são resolvidos por meio do manual de conduta	87
Os conflitos são resolvidos por meio da gestão de pessoas dos gerentes nas agencias	47
Os conflitos mais graves são passados para o superior hierárquico	47
As medidas a serem tomadas variam de conflito para conflito	27
Há sempre reuniões internas de alinhamento para evitar conflitos	20
Os liderados são reflexos da gestão	7
Os conflitos de negligência causam demissão	7
Os conflitos são resolvidos de forma bem tranquila	7
Os conflitos são resolvidos em grupo.	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que, embora a instituição seja embasada nos normativos para a resolução de conflitos, há um percentual bastante elevado de colocações,

evidenciando que as resoluções de conflitos se fundamentam nas relações pessoais.

Então quando acontece algum conflito assim, com as pessoas que trabalham na agência, geralmente são resolvidos por um dos gerentes, entendeu, a gente conversa, chama as pessoas para conversar e encerrar aquilo ali, [...] (E9).

[...] quando existe um conflito alguma coisa, eu tento resolver muito na gestão da pessoa [...] (E7).

Oliveira e Machado (2001) dissertam que em situações de conflito, as relações pessoais são fundamentais para a resolução do litígio. Percebeu-se que essa é uma ação tomada por alguns gerentes na instituição bancária: conversar, tentar resolver o problema e em algumas situações se colocar no lugar do outro, como mencionado por um dos gerentes em outro momento.

[...] você tem que ser um gestor comunicativo, participativo, ter empatia, com os seus funcionários [...] (E9).

[...] É obviamente que sempre vai ter uma insatisfação, tanto dos colegas de trabalho, quanto dos clientes mesmo, mas é resolvido de maneira tranquila, calma. A não ser que tenha algo assim bem atritado, acontecer alguma ocasião, eu nunca passei por isso, mas sempre é resolvido de maneira clara (E12).

Há situações que os gerentes resolvem em equipe, utilizado a gestão de pessoas fazem reuniões, alinham os problemas e trabalham de forma a evitar que os problemas alcancem uma dimensão maior.

[...] A gente sempre tem uma reunião toda segunda e toda sexta feira. Segunda, para o início da semana, falar o que que a gente tem que melhorar, e sexta feira para ver as pendências da semana. Então, se teve algum atrito entre nós mesmos internamente, a gente tenta entender o porquê. O quê que aconteceu, porque que teve isso, qual que foi o problema, vamos resolver juntos. [...] (E4).

Tento resolver tudo entre a gente, às vezes é uma briga, por exemplo, um mal entendido entre os funcionários, a gente não manda nada para cima como a gente fala, não mandamos nada para a diretoria, a gente resolve tudo que pode internamente, o que estiver ao nosso alcance, conversas individuais, reuniões de alinhamento, para que aquilo se resolva [...] (E5).

Observou-se pela fala de um dos gerentes “a gente não manda nada para cima”, que apesar de alguns gerentes relatarem que em situações mais graves passam o caso para o superior hierárquico e muitas vezes isso pode acarretar na demissão do

funcionário. Outros tentam não passar determinados conflitos adiante, resolvendo os problemas pelo processo de gerenciamento de pessoas.

Mesmo diante dos critérios normativos para a resolução do conflito, percebeu-se a valorização das relações pessoais, Como mencionado pelos autores DaMatta (1997), Freitas (1997), Oliveira e Machado (2001), Dias *et al.* (2017), o povo brasileiro tem apreço pelas relações pessoais.

c) Individualismo x coletivismo nas relações de trabalho

Este tópico buscou analisar se há nas relações de trabalho a predominância de individualismo ou de coletivismo, e nesse caso ficou perceptível que o coletivismo prepondera na instituição bancária. A maioria dos entrevistados mencionou que existe muita cooperação tanto nas agências em que atuam como nas demais agências. Há interdependência entre as áreas. Se um setor, uma agência ou um funcionário procuram a ajuda na solução de problemas vão encontrar ajuda.

[...] realmente tem e cooperação de todos, porque o objetivo é um só, (...) eu sou uma pessoa que tenta trabalhar com todo tipo de perfil de colaborador, (...) pensando em equipe, ajudando o próximo, ajudando um ao outro, as coisas vão acontecer de forma mais positiva (E2).

Totalmente, eu falo assim, não só na minha agência, como nas outras áreas do banco (...). Nas agências também se alguém tem alguma dificuldade, alguma dúvida, um ajuda o outro. É bem bacana (E9).

A TAB 16 a seguir retrata a prevalência do coletivismo em relação ao individualismo.

Tabela 16 - Coletivismo x individualismo nas relações de trabalho

Itens discriminados	%
Existe cooperação no ambiente de trabalho	93
Existe união com todos da equipe	47
Existe aceitação e cooperação de todos, porque o objetivo é um só	13
Existe muita cooperação graças a Deus, por que, senão, não anda	7
Existe interdependência entre os setores	7
Existe cooperação para s desenvolvimento de toda a equipe	7
Existe apoio da grande maioria dos funcionários	7
Não existe cooperação no ambiente de trabalho, há mais aquele individualismo	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os estudos de Hofstede (1981) visam identificar o nível de individualismo. Quando realizadas as pesquisas no Brasil ficou evidente a tendência para o coletivismo.

Como o Brasil ocupou nas pesquisas uma posição distante em relação à individualismo, ficou configurado que a sociedade brasileira é mais voltada para o coletivismo.

Percebe-se a existência do traço do coletivismo na instituição bancária em estudo. A maioria das respostas dos entrevistados (93%) relata que sempre que se precisa pode-se contar com a equipe de trabalho e a maioria dos funcionários assume os compromissos da agência.

Olha hoje, (...) todas as metas, tudo o que é atribuído a agente para ser cumprido, como meta de resultados, os nossos funcionários, aqui da agência principalmente, (...), já chega para mim um valor, tem que ser batido no mês. Às campanhas, eu atribuo à equipe, não a atribuo individualmente (E2).

Existe, existe, o nosso objetivo é um, por exemplo, entregar valor X de um produto no final do mês. Então, a gente, todo mundo coopera para isso (E8).

Existe, é parceria mesmo, é bem tranquilo, é um ajudando o outro (E15).

Esse traço cultural é bem presente na instituição. As organizações buscam desenvolver um grupo de trabalho coeso no modo de pensar e de agir. A ajuda mútua e a busca de integração são aspectos considerados importantes no ambiente de trabalho (OLIVEIRA; MACHADO, 2001).

Um dos entrevistados destacou que não há cooperação em todas as áreas. Nesta situação sobressai o individualismo, cada um pensa apenas no resultado pessoal.

A cooperação em nem todas as áreas existe, (...). Não, não existe, é cada um tentando fazer a sua, o seu trabalho, mas eles não vêm (...) que fazer a parte deles e cooperar com a parte do outro, pode ser bom para todo mundo. Eles querem só olhar o lado deles. Só vou alcançar o meu resultado, e mesmo assim, ah, se eu não alcançar o meu resultado, vai impactar alguém? Eles não têm essa percepção (E3).

No entanto, na percepção da maioria dos entrevistados, o que predomina no banco é a cooperação nas relações de trabalho, fundamentado em um dos traços da cultura brasileira: o coletivismo. Em relação à resolução de conflitos, os gerentes seguem o manual de conduta, mas há evidências que a resolução por meio do gerenciamento de pessoas é praticada por alguns dos entrevistados.

5.2.7 Regulação

Na sétima categoria de análise originada dos estudos de D'Iribarne (1989), apresenta-se a regulação. Nessa categoria foram identificados os acordos e as ações de moderação que orientam a atividade profissional, tais como: a gestão dos interesses organizacionais e dos interesses individuais.

a) Comportamento dos profissionais frente às regras do banco

Quanto às regras do banco, a maioria das respostas apresentadas pelos gerentes demonstra aceitação, conforme dados da pesquisa a seguir.

Tabela 17 - O comportamento dos funcionários frente à regras do banco

Itens discriminados	%
Há boa aceitação às regras do banco	73
As regras e regulações são bem tranquilas	27
Não há rejeição às regras	13
Há ética em relação às regras e normas do banco	13
Há ótima aceitação das regras, porque as pessoas já entram conhecendo as regras	7
Há responsabilidade no cumprimento das regras	7
As regras auxiliam no trabalho do gestor	7
As regras também são uma proteção para o funcionário	7
Os resistentes buscam se adaptar	7
Há alguns que tentam maquiar as regras	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Apesar de serem muitas, percebe-se que, para a maioria dos entrevistados, as regras do banco são fáceis de ser cumpridas. Os gerentes mencionam que os funcionários buscam cumpri-las com ética e responsabilidade, sem rejeição, pois, as pessoas já entram na instituição sabendo das exigências necessárias.

De modo tranquilo, não existe nenhuma rejeição não, o banco estipula esses controles, essa regras, mas acho que a partir do momento que você já sabe que aquilo..., existe aquele controle, existem aqueles métodos, que são parte daquele processo que estamos atuando, então não existe uma rejeição, não vejo isso (E7).

Já se é estabelecido, então eu não vejo, quem entra, igual eu te falei, em uma instituição financeira já se sabe o que se tem que seguir, o que se tem que fazer, então eu não vejo problema quanto a isso (E12).

Geralmente têm uma ótima aceitação, porque todas as pessoas né que hoje entram em uma empresa elas sabem que tem as regras para serem seguidas, então a maioria se adapta. Tranquilo (E14).

A aceitação pacífica às leis da instituição bancária, por parte dos gerentes, evidencia um dos traços da cultura brasileira: o formalismo. As atividades bancárias são normatizadas, e a maioria das respostas apresentadas pelo grupo pesquisado denota a aceitação, o consentimento e conformismo com as regras existentes na instituição pesquisada.

De acordo com Barros e Prates (1997), este é um traço cultural referenciado dentro das organizações: o apego exacerbado às leis e normas estabelecidas. As normas representam crenças e valores, estabelecem regras específicas para o comportamento, apontam o que pode ser feito e o que não pode, agindo com rigor em algumas situações, em outras nem tanto. As regulações ocorrem desde as ações mais comuns no dia a dia até as mais específicas.

Um dos gerentes mencionou que alguns funcionários às vezes tentam maquiar as regras, como se observa no extrato de fala a seguir.

E ele..., o que eu percebo é que os funcionários que trabalham comigo, eles tentam, às vezes, maquiar as regras, maquiar assim, tentar fazer, de uma forma que não, que os líderes não percebiam que eles não estão realizando, mas eles também não querem realizar, então eles querem mostrar, ou querem cumprir as regras não querem cumprir as regras, mas querem demonstrar que estão cumprindo. (E3).

Percebe-se nesse comportamento o jeitinho, traço da cultura brasileira, conforme análise de Freitas (1997), Oliveira; Machado (2001), Chauí (2008), em que o indivíduo consegue se adaptar às normas, regras e leis de forma a atender ao seu modo de ser.

Embora tenha percebido esse traço de rejeição, os gerentes consideram que na prática gerencial bancária os funcionários têm que observar as regras com muita responsabilidade.

Tem que seguir as regras, tem que se comportar da forma como é determinado. Há a responsabilidade, a questão de senso de responsabilidade que você tem que cumprir (E15).

Percebe-se que o cumprimento das regulações no banco é observado pela maioria dos profissionais como uma ação rotineira do dia a dia, mesmo diante de tantas exigências, os gerentes consideram que devem cumpri-las com exatidão. Como as regulações existentes nas instituições financeiras é do conhecimento de todos que fazem parte do banco, o seu cumprimento é uma responsabilidade.

b) Acordos e ações para a prevalência dos interesses organizacionais

Para garantir o cumprimento das políticas e diretrizes organizacionais, o banco além de criar, trabalha os meios de divulgação e cobranças das regras estabelecidas, conforme dados da TAB 18 a seguir.

Tabela 18 - Políticas e diretrizes organizacionais do banco para os funcionários

Itens discriminados	%
As diretrizes e políticas são decididas pelo comitê específico e repassadas para gente cumprir	60
As diretrizes e políticas do banco são muito claras para os funcionários	20
As diretrizes e políticas são passadas aos funcionários por meio de vídeos e treinamentos	20
As diretrizes e políticas são um pouco impostas	20
O banco tem normas, manual de conduta e atos normativos nas suas políticas e diretrizes	13
O banco faz reuniões e pede opiniões sobre as suas diretrizes e políticas	13
O banco sempre cobra cumprimento de suas diretrizes e políticas	13
O banco dá um prazo para o funcionário se adaptar as políticas e diretrizes	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se pelos dados da pesquisa que há na instituição bancária, um comitê específico para a elaboração das políticas e diretrizes organizacionais. O banco investe nas normas e procura repassar essas diretrizes para evitar a falta de cumprimento por parte dos seus funcionários

Como os bancos representam um dos setores econômicos que mais investem em tecnologias, (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; WEBER; GRISCI, 2011), ele procura aplicar formas diferentes na transmissão de suas diretrizes como: vídeos, treinamentos, manuais, reuniões, e cobranças por ligações telefônicas e por *e-mails*.

Há uma regra, é claro uma norma, uma conduta, que o banco tem, um manual de condutas da instituição, que você faz um curso sobre isso, né, em cada agência tem um manual de conduta. É passado vídeo, é passado cursos, documentos, exigindo mais, e mais de cada funcionário. Em

questão de ser ético, transparente, é muito alinhado as diretrizes do banco. (E2).

[...] sempre foi feito as normas, o quê que tem que ser seguido sempre nos é passado com muita clareza, o porquê que tem que ser seguido, como que tem que ser seguido (E1).

Pelos dados da pesquisa, percebe-se na instituição bancária em estudo, a necessidade de garantir que todos os funcionários sejam conscientizados das diretrizes organizacionais. Assim, além de investir nos meios de divulgação das regras, há ainda a cobrança pessoal sobre o cumprimento das diretrizes.

Eles trabalham com *e-mails*, mandando *e-mails*, sobre o quê que precisa ser feito, é ligações, é ..., colocando atos normativos, agente tem muito ato normativo, o quê que deve ser feito, o que que pode, o que que não pode ser feito (E14).

Para alguns dos gerentes as normas e diretrizes institucionais são impostas, pois, são decididas e trabalhadas na alta hierarquia, cabendo aos gerentes apenas acatá-las.

Elas são um pouco que impostas, né. Então são discutidas e trabalhadas nas áreas mais altas do banco, nos níveis hierárquicos mais altos, e a nós cabe a gente a segui-las, né, para o bem da instituição (E3).

Um dos motivos das constantes cobranças ao cumprimento das diretrizes do banco, pode ser que as regras sempre são voltadas para o alcance dos resultados almejados pelo banco e, nesse caso, o banco busca elaborar diretrizes que favoreça esse alcance.

Eu penso que o banco trabalha de modo que ele acaba impondo um pouco as diretrizes, porque existe a instituição, que já existe há alguns anos, que já está ali com ideias evoluindo que vai ser colocada para buscar o resultado que a instituição espera, então a instituição para determinar aqueles certos resultados, ele tem diretrizes, determinações que a gente deve seguir (E7).

Observou-se que, em relação aos acordos e as ações do banco para a prevalência dos interesses organizacionais, a instituição em estudo não só cria as regras, mas busca utilizar todos os recursos acessíveis, para conscientizar os seus funcionários sobre a necessidade do cumprimento de suas políticas e diretrizes. Além disso, percebeu-se que tudo é voltado para o alcance dos resultados almejados pelo

banco. Segundo Bahry e Tolfo (2018) as estratégias das instituições bancárias visam sempre obter resultados rápidos e precisos.

c) Ações buscando a prevalência dos interesses individuais

Em relação às ações buscando a prevalência dos interesses individuais, observa-se que o banco trabalha para o funcionário alcançar os interesses individuais, mas para merecer as recompensas, ele precisa primeiro alcançar os interesses institucionais.

Com metas, bonificação em dinheiro é o incentivo maior. (...). A motivação sempre é um objeto, ou realmente dinheiro, é a motivação que eles dão. E mostra para o próprio funcionário também uma chance maior dele crescer dentro da instituição. Se agência dele continuar batendo todas as metas, ele sempre vai continuar no foco, sempre vai estar visto (E4).

Bom, ele busca incentivar através das recompensas, né, atingindo as metas, basicamente dessa forma ele dá ali uma recompensa para que a gente possa alcançar, atingir as metas (E9).

Então o alcance de metas se é pago, com a gratificação a mais do salário, então se é incentivado com isso, você alcança os seus resultados, para você ter maior rentabilidade (E12).

O principal meio de incentivar os bancários na busca pelos resultados institucionais são as recompensas concedidas pelo alcance das metas. Assim, na busca pelos interesses individuais, os gerentes buscam dia a dia, cumprir com os regulamentos, que determinam o alcance das recompensas, o que irá favorecer os interesses da instituição.

Segundo Maciel e Costa (2014) os gerentes encaram o forte jogo de sedução, mediante o cumprimento das metas. Um gestor pode conseguir triplicar o seu salário mensal, assim ele é pressionado psicologicamente para continuar mantendo o alto salário alcançado.

Percebe-se, que esse incentivo concedido pelos bancos é também uma forma de controlar os funcionários. Se o funcionário produz muito ele é recompensado, se produz pouco é menos recompensado e aquele que não tem a obrigação de cumprir metas não recebe recompensas.

O controle de produtividade, existe metas para isso. As metas são estabelecidas, existe o sistema que o banco utiliza para controlar. Cada

funcionário tem sua matrícula. Então existe sistema para controlar isso. O incentivo é por parte dos gerentes, a gente está sempre fazendo reuniões com eles, expondo, incentivado a turma a fazer e produzir, trocar ideias e sugestões (E6).

Incentiva com as campanhas, que lhe dá uma remuneração, ou com uma participação de lucro e os controles são através de relatórios internos, que o banco disponibiliza para a gente ter esses controles (E15).

Incentiva através de campanhas né, e também através da promoção, e também do reconhecimento diário, do *feedback* diário do funcionário. (E3).

Visto que a área administrativa não tem incentivos com metas pré-estabelecidas para controlar a produtividade e conceder incentivos individuais por meio de numerário, a ação do banco para garantir o desempenho individual desses funcionários ocorre por meio dos controles do sistema.

Como incentiva é através dos canais de comunicação, (...). O sistema mostra quem está chegando atrasado quem não está, quem tem horas na casa e que não tem. O próprio sistema te dá esses controles prontos. [...] o que nos move é o nosso salário no final do mês, o nosso *ticket*, o nosso plano de saúde e a nossa estabilidade financeira. Então a gente faz o certo [...] (E5).

Os funcionários buscam seguir as regulações do banco visando garantir o emprego, o salário mensal e os outros benefícios não financeiros que a instituição concede.

Visando identificar os acordos e as ações que orientam a atividade profissional, percebeu-se que a instituição em estudo é embasada em regras, políticas e diretrizes que norteiam todas as atividades do banco. Assim, os gerentes buscam cumprir os regulamentos e os interesses institucionais, pois somente assim, atingem os interesses individuais.

5.3 Gerência na atividade bancária e as variáveis do modelo de cultura de D'Iribarne

Considerando as exigentes demandas da função gerencial (HILL, 1993; MELO; CASSINI; LOPES, 2011; MANDELLI; LORIGGIO, 2018), buscou analisar a prática gerencial bancária.

As várias definições que os gerentes atribuem à prática gerencial bancária, são advindas das ações realizadas no exercício da atividade, como é retratado nos dados da TAB 19 a seguir. Destaca-se, aqui, que os gerentes foram questionados apenas sobre o que é ser gerente.

Tabela 19 - Ser gerente

Itens discriminados	%
É gerenciar e motivar uma equipe	80
É gerenciar carteira de clientes	47
É alcançar resultado positivo para o banco	27
É ser líder	27
É vender produtos	13
É exercer cargo de confiança	13
É uma responsabilidade muito grande	13
È seguir as diretrizes e as normas do banco	13
É ter jogo de cintura	7
É ter tomada de decisão	7
É ser exemplo	7
É ter empatia com os outros	7
É gerir demandas	7
É administrar a agência	7
É averiguar	7
É supervisionar	7
É uma palavra muito ampla	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os dados descritos na da TAB 19 evidenciaram que a atividade relacionada à gestão de pessoas e a atividade relacionada a gerenciar carteira de clientes, são equivalentes nas respostas apresentadas pelo grupo entrevistado para a definição de ser gerente.

Ser gerente para mim, na verdade é gestão de pessoas, exercer uma função de ajudar, as pessoas, é..., trazer resultados para e a empresa, poder ter um cargo de confiança. As pessoas poderem olhar para mim, de outra forma, uma forma de exemplo, para poder seguir esse caminho, trabalhar realmente no que a gente gosta que é uma área comercial, que é uma área com o público (E4).

Os entrevistados caracterizam a prática gerencial, tanto a atribuição de gerir pessoas, como a necessidade de gerir carteiras de clientes. Os gerentes bancários enfatizam que ser gerentes é exercer um cargo de confiança e ser exemplo para os demais funcionários. Percebe-se assim a amplitude da palavra gerente, na prática gerencial bancária.

É..., ser gerente, você sabe, como o nome diz, é gerenciar, tanto pessoas como uma carteira, é..., é..., gerenciar em modo geral, é uma palavra muito ampla. O que é ser gerente é muito amplo em minha opinião, mas ser gerente é você ter um jogo de cintura, saber levar as ocasiões, tomada de decisões (E1).

Gerente para mim, primeiramente é uma responsabilidade muito grande né. Quando você é pontuado como gerente, você não é simples gerente de uma carteira comercial, você também gere pessoas, (...). Então tenho que exercer essa função que é uma responsabilidade muito grande, e seguir também o que o banco exige das diretrizes, normas e políticas (...), é um cargo de grande confiança (E2).

“Do gerente é cobrado que seja competente tecnicamente, possua capacidade de relacionamento e que seja um líder, além de outros atributos bastante diversificados” (MELO; CASSINI; LOPES, 2011, p. 91). Confirmando as autoras, os gestores apontam várias atribuições do cargo, fornecendo a definição de ser gerente: ter jogo de cintura, saber lidar com as ocasiões, tomar decisões, ter responsabilidade muito grande, além de seguir as exigências impostas pelo banco.

Ser gerente para mim é (...), no nosso caso é gerir carteira, cuidar da carteira do cliente das coisas do cliente. É mais do que isso também no nosso caso, é liderar, liderar uma equipe e motivar ela a trazer resultado para o banco (E3).

[...] Hoje, a função do gerente se tornou um vendedor de produto (E10).

Atualmente, uma das maiores demandas dos gerentes é trazer resultados positivos para o banco, por meio da gestão de carteiras dos clientes, razão pela qual a função do gerente pode ser conceituada como vendedor.

Assim, os dados da pesquisa apontam que ser gerente é: gerir carteira de cliente, gerir pessoas, exercer um cargo de confiança, ser exemplo, ter jogo de cintura, saber lidar com a ocasião, ter tomada de decisão, além disso, deve seguir rigorosamente as diretrizes, as normas e políticas da instituição bancária.

As colocações dos entrevistados vão ao encontro do exposto por Fayol (1964), revelando que, na essência, a função gerencial não muda com o tempo e com os avanços tecnológicos, ao mencionar que o gerente tem como atribuição harmonizar todas as funções fundamentais da organização. Assim, a responsabilidade principal do gerente é a busca dos objetivos organizacionais.

Os gerentes bancários devem atingir os resultados da instituição voltados para o alcance das metas institucionais. Segundo Hill (1993) o exercício da função gerencial demanda dos gerentes algumas particularidades específicas, que embora no dia a dia sejam rotineiras, não deixam de ser complexas e exigentes. O gerente deve se preocupar com o todo, visando sempre resultados positivos para a organização.

Assim, quando interrogados sobre o papel do gerente bancário, percebeu-se que as respostas dos gerentes se concentraram na necessidade de atender as demandas relacionadas à busca pelos resultados quantitativos para a instituição.

Hoje o papel do gerente, principalmente é saber gerir a sua carteira de cliente. Hoje como gerente, eu tenho cinco escriturários, cinco atendentes, onde eu tenho que estar trabalhando as expectativas deles profissionalmente né. E..., hoje então, a principal função do gerente é gerir tanto a carteira de clientes, como gerir também pessoas (E2).

Em que eu trabalho? O papel do gerente é liderar a equipe da agência e liderar a equipe de forma a motivar a trazer resultados para o banco. E, além disso, fazer o atendimento ao público, gerindo a carteira dele (E3).

Todas essas demandas estão voltadas para um objetivo: alcançar o resultado institucional. No banco, é essencial fazer de tudo e mais um pouco, assim os gerentes buscam trabalhar com os funcionários, mostrando a eles que o alcance do resultado do banco favorece o alcance do resultado pessoal.

Tabela 20 – Ser gerente bancário

Itens discriminados	%
É cuidar de uma carteira de clientes	53
É vender produtos	40
É gerenciar pessoas, a equipe.	40
É gerenciar a agência	33
É alcançar resultado positivo para o banco	20
É cumprir as metas individuais	13
É trazer resultado para o cliente	13
É fazer captação de clientes	7
É gerar negócios para a empresa	7
É cumprir as metas da agência	7
É ter direcionamento	7
É ter foco	7
É ter disciplina	7
É fazer de tudo e mais um pouco	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Pelos dados da TAB 20 observou-se que a prática gerencial bancária na percepção dos gerentes se concentra em; cuidar da carteira dos clientes, vender produtos, cumprir com as metas tanto as da agência, quanto as individuais, gerar negócios para a instituição, além de fazer captação de clientes, entre outros.

[...] É mostrar para o próprio funcionário também uma chance maior dele crescer dentro da instituição. Se agência dele continuar batendo todas as metas, ele sempre vai continuar no foco, sempre vai ser visto (E4).

No banco o papel do gerente, além -lógico- de cumprir a metas, cumprir suas metas individuais, as metas da agência, é fazer que todos trabalhem em prol dela, para chegar, alcançar da melhor maneira possível, mais rápido e mais rentável para o banco, isso é o que importa: dinheiro (E7).

Muitas são as responsabilidades do gerente bancário. No exercício da função, além de liderar e motivar a equipe, cuidar da estrutura física e dos resultados financeiros da instituição, os gerentes têm de cumprir metas individuais de vendas, sendo cobrados diariamente para apresentar resultados favoráveis para a agência (SILVA *et al.* 2017). No estudo realizado, cumprir metas, vender produtos, alcançar resultados e fazer captação de novos clientes constituem o foco principal do ser gerente bancário.

Observou-se que não há, por parte dos gerentes bancários, uma definição consensual sobre o ser gerente no banco, TAB 20. No entanto, nota-se que as definições apresentadas pelos entrevistados, o ser gerente está relacionado aos compromissos e às obrigações assumidas perante a instituição em que atuam.

5.3.1 As categorias do modelo de cultura de D'Iribarne consideradas mais presentes e as menos presentes na prática gerencial bancária.

D'Iribarne (1989) menciona que a lógica de honra está presente nas organizações dentro de cada serviço. A honra não é determinada pela razão, nem pela lei, nem pelo poder. É determinada pela tradição e constitui os deveres precisos e as formas particulares para cada grupo organizacional. Assim, diante das categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989): senso de dever, relações hierárquicas, percepção de controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade de cooperação e regulação, buscou-se identificar quais são os deveres precisos e as formas

particulares preponderantes de cada uma dessas categorias na prática gerencial bancária.

a) Senso de dever

Relacionando o senso de dever com a prática gerencial bancária, observou-se que o atributo compromisso *versus* obrigação é presente na instituição bancária. O gerente tem que ter compromisso para conseguir cumprir sua obrigação. Quanto à obrigação, ela norteia a atividade bancária, porque, sem o cumprimento da obrigação, sendo traduzida no banco como alcançar as metas, não ocorre o resultado favorável nem para a instituição nem para o gerente. Segundo Mendes *et al.* (2018), é dever dos gerentes alcançar os melhores resultados diariamente para a instituição bancária.

Em relação ao sentimento de pertencimento à organização, pode-se dizer que a prática gerencial bancária exige um envolvimento intenso para conseguir êxito nas atividades realizadas. Por ser uma atividade que demanda excessivas cobranças, se não tiver aptidão para o cargo, este não consegue sobreviver no banco.

Quanto à responsabilidade pelo resultado do trabalho, observou-se que, na prática gerencial bancária, essa é mais um dos atributos indispensáveis e sempre presente no banco. O senso de responsabilidade pelo resultado, juntamente com o compromisso assumido perante a instituição, favorece o alcance dos resultados positivos para o banco. Silva *et al.*, (2017) destacam que a prática gerencial bancária demanda diversas responsabilidades dos seus gerentes.

Sobre a adesão dos valores aos interesses organizacionais ou individuais na prática gerencial bancária, ambos andam juntos. Compreende-se assim que o interesse, tanto da instituição, quanto do gerente é um só: cumprir as metas. Nessa concepção, os gerentes engajados investem seus esforços para atingir o interesse da organização, porque ao atingi-lo, alcança os seus interesses individuais.

Figura 1 – O senso de dever na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A figura 1 apresenta o senso de dever na prática gerencial bancária. Todos os atributos que compreendem a categoria originada do modelo de D'Iribarne (1989): o compromisso *versus* obrigação, o sentimento de pertencimento à organização, a responsabilidade pelo resultado do trabalho e a adesão aos interesses organizacionais ou individuais, foram percebidas em sua maioria na prática gerencial bancária.

Os dados da pesquisa constataram o senso de dever na instituição pesquisada por meio da adesão aos valores institucionais; o cumprimento da obrigação assumida perante a organização com compromisso e orgulho por se fazer parte da instituição e o agir com responsabilidade, visando o alcance do resultado institucional. A maioria dos gerentes manifestou estar ciente que, para alcançar os interesses pessoais, há que, primeiro, alcançar os interesses organizacionais, e para isso, agir com muito senso do dever.

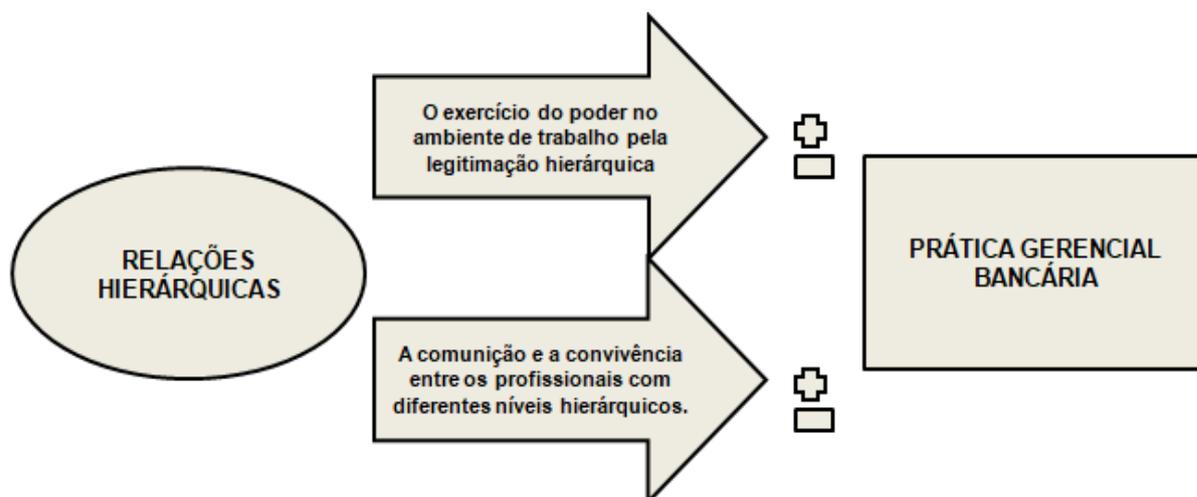
b) Relações hierárquicas

Observou-se que, em relação ao exercício do poder no ambiente de trabalho, ele é exercido pela legitimação hierárquica: cada pessoa no seu lugar (DAMATTA, 1997). No banco em estudo, os níveis hierárquicos citados pelos gerentes de cima para

baixo foram: diretor, superintendente, gerente, escriturário e em algumas agências, o caixa. Percebeu que a dominação hierárquica é forte, no entanto, com menos níveis hierárquicos. Quanto aos gerentes, observou-se que vêm perdendo dia após dia sua autonomia. Contudo, suas responsabilidades no campo operacional vêm aumentando significativamente.

Em relação à comunicação e a convivência entre os diferentes níveis hierárquicos, constatou-se o estreitamento dessas relações nas questões da comunicação, não só entre os níveis internos da agência, mas também entre os níveis mais altos do banco, como os superintendentes e diretores. A comunicação no banco foi facilitada e aumentada pela tecnologia (*whatsapp, email, videoconferência, audioconferência, entre outros*), e a convivência tem se mostrado cada vez mais virtual, apresentando cordialidade eletrônica.

Figura 2 – As relações hierárquicas na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A figura 2 retrata as relações hierárquicas na prática gerencial bancária, em relação às características extraídas dessa categoria, conforme estabelecidas no modelo de D'Iribarne (1989). Observa-se que o exercício do poder no ambiente de trabalho pela legitimação hierárquica se apresenta com um sinal positivo e um sinal negativo, simbolizando, respectivamente, a concentração de poder no nível hierárquico superior, superintendência e diretoria, e a falta de autonomia do gerente, tanto nas agências quanto nos postos de atendimentos. Quanto à comunicação e a

convivência entre os diferentes níveis hierárquicos, o sinal positivo indica o estreitamento dessas relações. Apresenta também sinal negativo, porque as relações pessoais vêm diminuindo. A comunicação e a convivência na prática gerencial bancária, em consequência dos avanços tecnológicos, estão se tornando cada vez mais virtuais.

Portanto, pode-se considerar que, nas relações hierárquicas da prática gerencial bancária, predomina o baixo poder hierárquico do gerente, com a concentração de poder na diretoria e superintendência, fator externo às atividades gerenciais da agência.

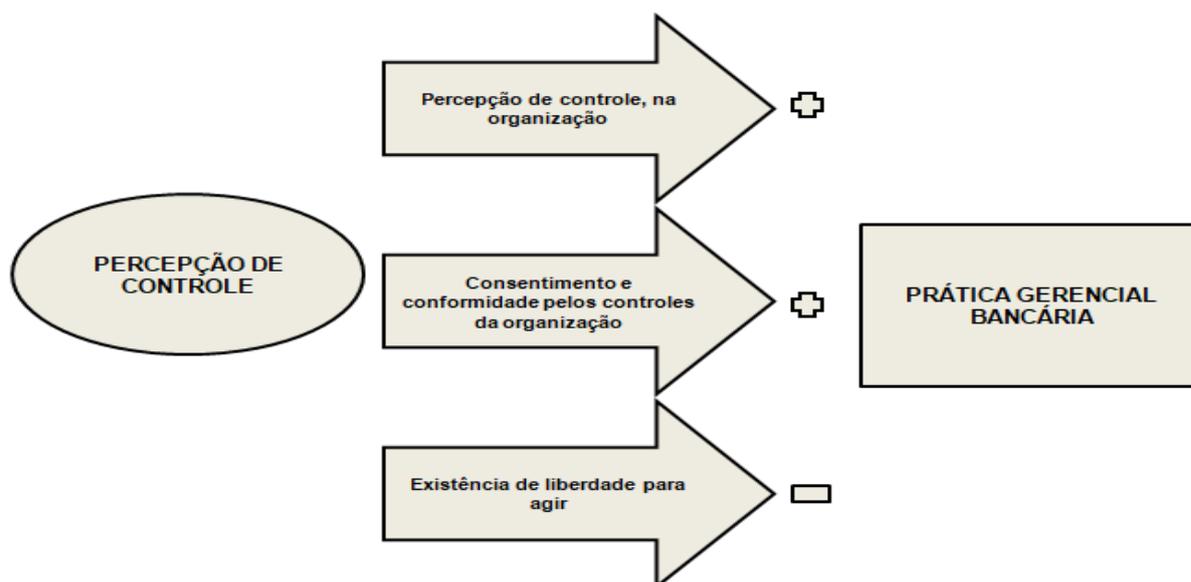
c) Percepção de controle

Quanto à percepção de controle na prática gerencial bancária, observou-se que os controles estão por toda parte. Controla-se a entrada do funcionário na instituição e sua saída, as ações do dia a dia controladas *online*, as ligações para captação de clientes, as transações, o acesso aos computadores, tudo é controlado.

Embora os gerentes tenham ciência que são controlados o tempo todo e considerem que os controles são acirrados, observou-se que há consentimento e conformismo aos controles. Esse comportamento vai ao encontro de Jansen e Maehler (2016, p.51), quando declaram que, o controle existente no banco é sabido pelos funcionários, contudo “acreditam ser algo positivo, mesmo que isso seja aplicado neles próprios”.

Não foi percebido nesse estudo que os gerentes do banco tenham liberdade para tomar decisões. No desempenho da prática gerencial bancária, todas as suas ações são orientadas por normativos e códigos de ética. Existe a política e as diretrizes da instituição para serem seguidas. Não há autonomia sobre a equipe a ser contratada, nem sobre os produtos a serem comercializados. Prevalecem os traços marcantes da subordinação (HOLANDA, 1995; FREYRE. 2003).

Figura 3 – Percepção de controle na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A figura 3 ilustra a percepção de controle na prática gerencial bancária, em relação às características extraídas dessa categoria, conforme estabelecidas no modelo de D'Iribarne (1989). Neste caso, notou-se o forte controle da organização em todas as atividades do banco, razão pela qual o sinal é positivo, da mesma forma o consentimento e conformismo por parte dos gerentes. Em relação à liberdade de agir dos gerentes, o sinal é negativo, pois, não foi percebido que os gerentes tenham autonomia significativa na instituição em que atuam.

No banco, os controles são aceitos como naturais, assim, os gerentes manifestam aceitação e conformismo aos controles, ainda que excessivos.

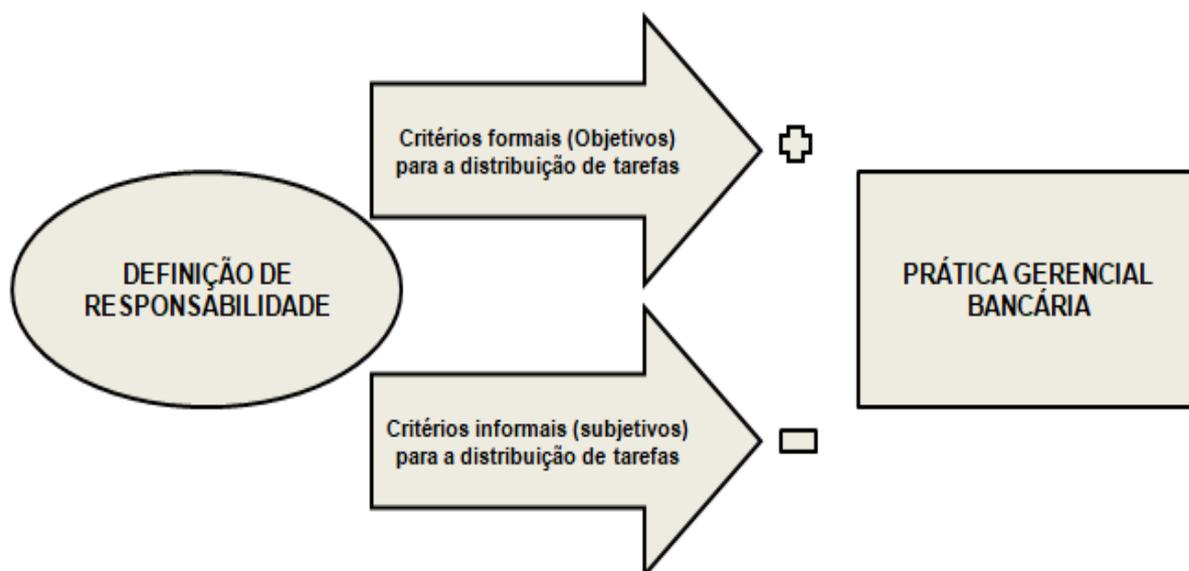
d) Definição de responsabilidades

Reportando-se à definição de responsabilidades na prática gerencial bancária, observou-se que, na divisão das tarefas na instituição bancária em estudo, prevalecem os critérios objetivos na divisão de tarefas, ou seja, os cargos dentro do banco já são pré-definidos.

A maneira como as pessoas se comportam umas com as outras e a atenção dispensada pelos brasileiros para o desenvolvimento de relacionamentos intensos

supera a vida profissional (DIAS *et al.*, 2017). Não foi percebida, nesse estudo, a divisão de tarefas seguindo critérios subjetivos. No grupo entrevistado não se constatou o favoritismo, como mencionado por D'Iribarne (1989) quando se utiliza das relações de amizade para atribuir cargos aos profissionais.

Figura 4 – Definição de responsabilidades na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A figura 4 referencia a prática gerencial bancária, onde existe a presença dos critérios objetivos na divisão de tarefas e não há evidências na instituição bancária em estudo a distribuição de atividades por meios de critérios subjetivos.

Portanto, na definição de responsabilidade da prática gerencial bancária, na instituição pesquisada, busca seguir os critérios objetivos, sem favoritismo.

e) Sanções

Em relação às sanções na prática gerencial bancária, observou-se que as recompensas concedidas pelo banco aos gerentes que atingem suas metas, praticamente tal atitude orienta a atividade bancária.

Pode-se considerar que o gerente trabalha com afinco em prol do alcance das metas, visando o lucro para o banco e conseqüentemente a sua recompensa, “[...]”

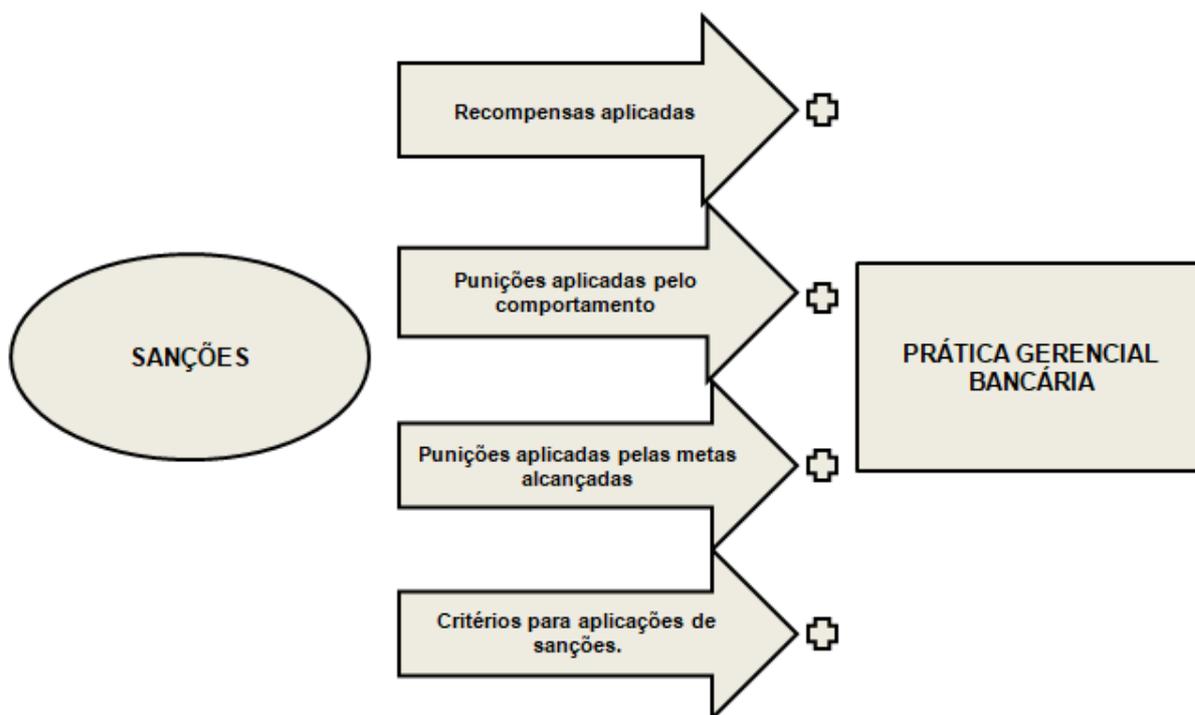
mas a organização pensa muito, muito no lucro. Às vezes é muito mais no lucro do que tudo [...]” (E14). Essa colocação vai ao encontro de Silva *et al.*, (2017) quando mencionam a necessidade do gerente trabalhar em prol do alcance das metas para a organização. Maciel e Costa (2014) destacam que os gerentes são pressionados a manter o ritmo acelerado de trabalho, visando conservar seus altos salários, provenientes das metas alcançadas.

Em referência às punições pelo comportamento, a maioria dos gerentes mencionou que não existem punições na instituição bancária pesquisada. “Punições não, a gente deixa de ganhar” (E1). “Não, punição não ocorre não” (E8). “Existe uma cobrança. A gente sabe dos nossos deveres, eu penso que a palavra punição é um pouco forte” (E7). Na percepção dos gerentes, pode ocorrer uma advertência, uma reorientação e em alguns casos, a demissão. Essa vertente de pensamento corrobora com Jansen e Maehler (2016) quando mencionam que os gerentes são orientados a não contrariarem o sistema.

Sobre as punições pelos resultados das metas, segue a mesma vertente, os gerentes mencionam que não há punições. Aqui, percebeu-se um pouco mais de conscientização sobre a punição, houve mais gerentes enfatizando, que se não produzirem podem ser demitidos, “sim, se você não atingir o que é proposto, por exemplo, eu tenho seis meses, que eu não entrego nada, pode haver desligamento.” (E12). Então se o gerente deixa de vender ocorre a punição. De acordo Máximo *et al.* (2011), os gerentes enfrentam a incessante luta pela manutenção no emprego, no dia a dia da atividade bancária.

Quanto aos critérios para aplicações de sanções, observou-se que no banco há políticas e diretrizes estabelecendo os benefícios e recompensas. Constatou-se que as normas existem e todos os gerentes têm ciência da necessidade de vender para alcançar a recompensa. A área administrativa, ciente dos critérios existentes, considera-os injustos, pois concede recompensas apenas por metas alcançadas pelos funcionários ligados ao setor de venda.

Figura 5 – Sanções na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A figura 5 retrata as sanções na prática gerencial bancária, em relação às características extraídas dessa categoria, conforme estabelecidas no modelo de D'Iribarne (1989). O sinal positivo representa a existência das recompensas mediante as metas alcançadas. Da mesma forma, mostra a existência de punições tanto pelas metas não alcançadas, quanto pelo mau comportamento de conduta. Em relação aos critérios para aplicação das sanções, eles são presentes na instituição e conhecidos por todos os gerentes, razão pela qual o sinal é positivo.

Assim, na prática gerencial bancária, existe normalidade e aceitação dos gerentes, em relação às punições aplicadas pelo banco. Mediante o cumprimento das metas ocorre à recompensa. Caso não se alcance o que é proposto pelo banco, ocorre a punição.

f) Qualidade de cooperação

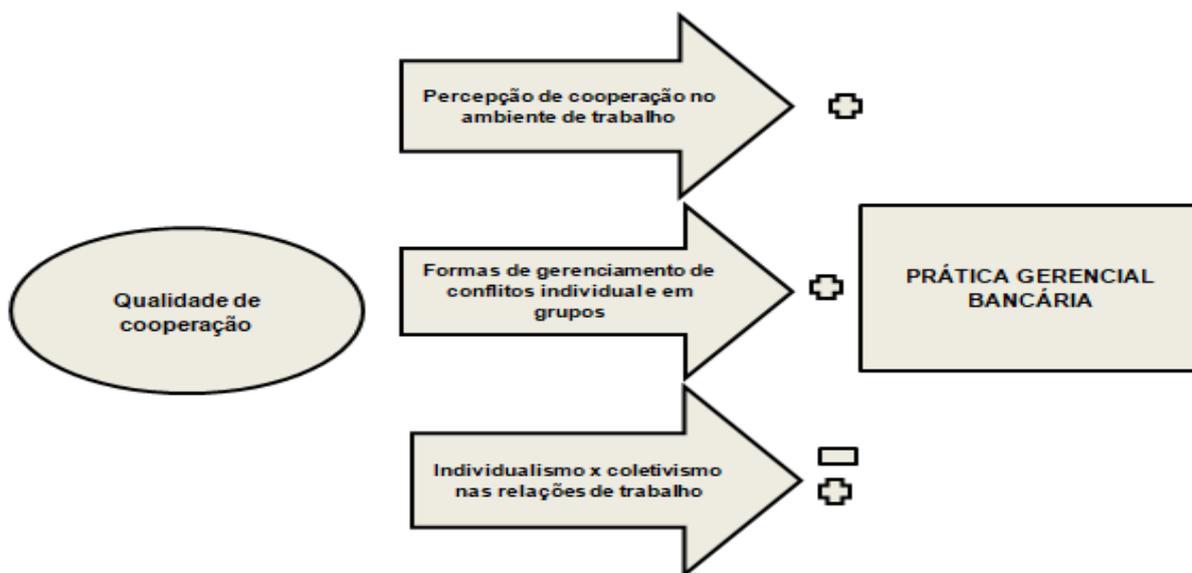
Em relação à qualidade de cooperação na prática gerencial bancária, percebeu-se que no ambiente bancário segue-se a linha de pensamento conforme mencionada

por DaMatta (1997): a valorização das relações, visando um grupo de trabalho coeso no modo de pensar e agir. Constatou-se que no ambiente bancário, em sua maioria, há prevalência da cooperação nas agências na busca do alcance das metas.

Sobre as formas de gerenciamento de conflitos foi observado que a instituição possui manual de conduta que atua na resolução dos litígios. No entanto, de acordo com Oliveira e Machado (2001) as relações pessoais são fundamentais para a resolução de conflitos. Neste caso, constatou-se que, em determinadas situações, os gerentes procuram resolver problemas por meio de diálogo e reuniões em equipe.

Em relação ao individualismo *versus* coletivismo, observou-se que na instituição bancária em estudo segue-se a vertente de Hofstede (1981). Na percepção da maioria dos entrevistados o que rege é o coletivismo. Apenas a minoria mencionou a presença do individualismo. Os gerentes consideram que o trabalho coeso favorece o cumprimento das metas, ocasionado o resultado individual e o coletivo.

Figura 6 – Qualidade de cooperação na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A figura 6 remete a qualidade de cooperação na prática gerencial bancária, em relação às características extraídas dessa categoria conforme estabelecidas no modelo de D'Iribarne (1989). Foi percebida positivamente pela maioria a cooperação

no ambiente de trabalho, em prol das metas. Quanto ao gerenciamento de conflitos, o sinal é positivo devido a presença do manual de conduta para resolução do litígio e a busca da solução também por meio das relações pessoais, por parte dos gerentes. Quanto ao individualismo *versus* coletivismo, na percepção da maioria dos gerentes o individualismo é negativo, e positivo o coletivismo nas relações de trabalho.

Assim, a qualidade de cooperação na prática gerencial bancária evidencia-se em um comportamento coletivista, em prol dos resultados para a instituição, pois, conseqüentemente se alcança os resultados individuais. As resoluções de litígio apoiam-se nos normativos. Contudo, há menção de resolução por meio das relações pessoais.

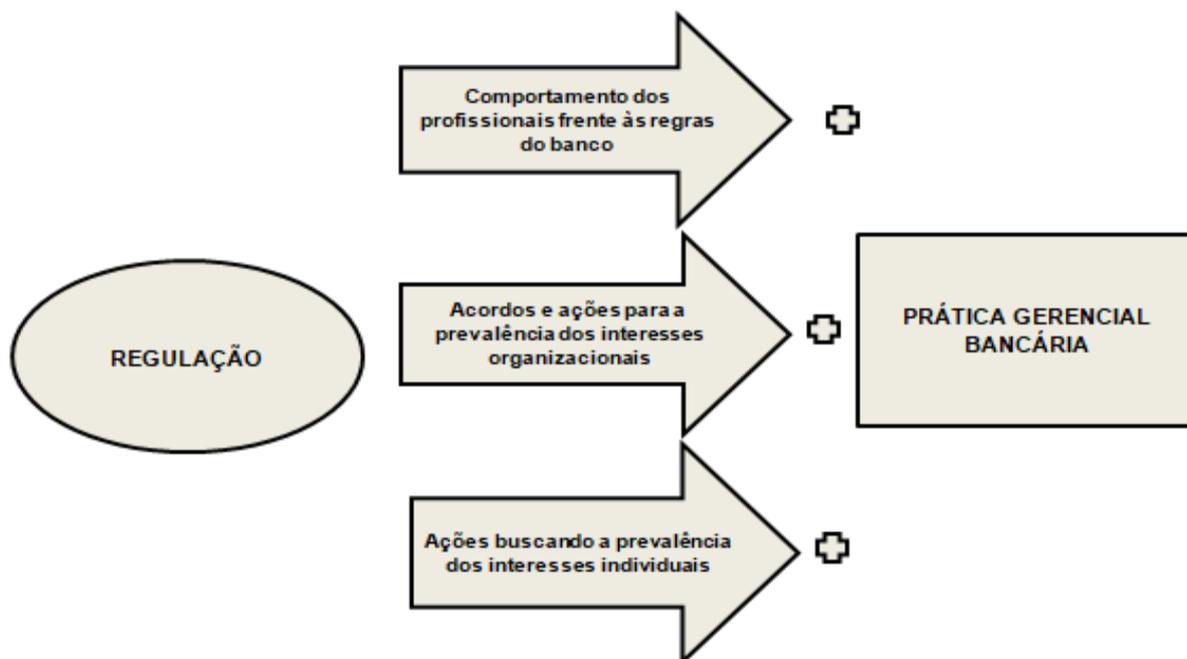
g) Regulação

Quanto à regulação na prática gerencial bancária, observou-se que há boa aceitação e cumprimento às regras do banco, por parte dos funcionários. Constatou-se que, dos quinze gerentes entrevistados, apenas um mencionou “eles tentam, às vezes, maquiagem as regras” (E3). Em regra, na instituição bancária prevalece o formalismo, segundo Barros e Prates (1997), nas organizações esse traço cultural revela apego às leis e normas determinadas.

A instituição possui políticas e diretrizes que norteiam as ações dos funcionários em prol dos interesses organizacionais. Além disso, há constantes cobranças, por meio dos controles tecnológicos, sobre a necessidade do cumprimento das normas. Jansen e Maehler (2016) mencionam que é normal esse controle e supervisão nas instituições financeiras.

Para os interesses individuais, a ação do banco nessa questão são as metas. Assim, ele trabalha seu objetivo principal - o lucro - e, conseqüentemente, o interesse do profissional. Ao alcançar as metas, alcança-se a recompensa. Os gerentes nessa linha de frente são os responsáveis pela fidelização dos clientes e pelo alcance dos melhores resultados para a instituição (Mendes *et al.*, 2018). De fato, são eles que fazem o banco acontecer. São os soldados da guerra na luta pelo alcance das metas.

Figura 7 – Regulação na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

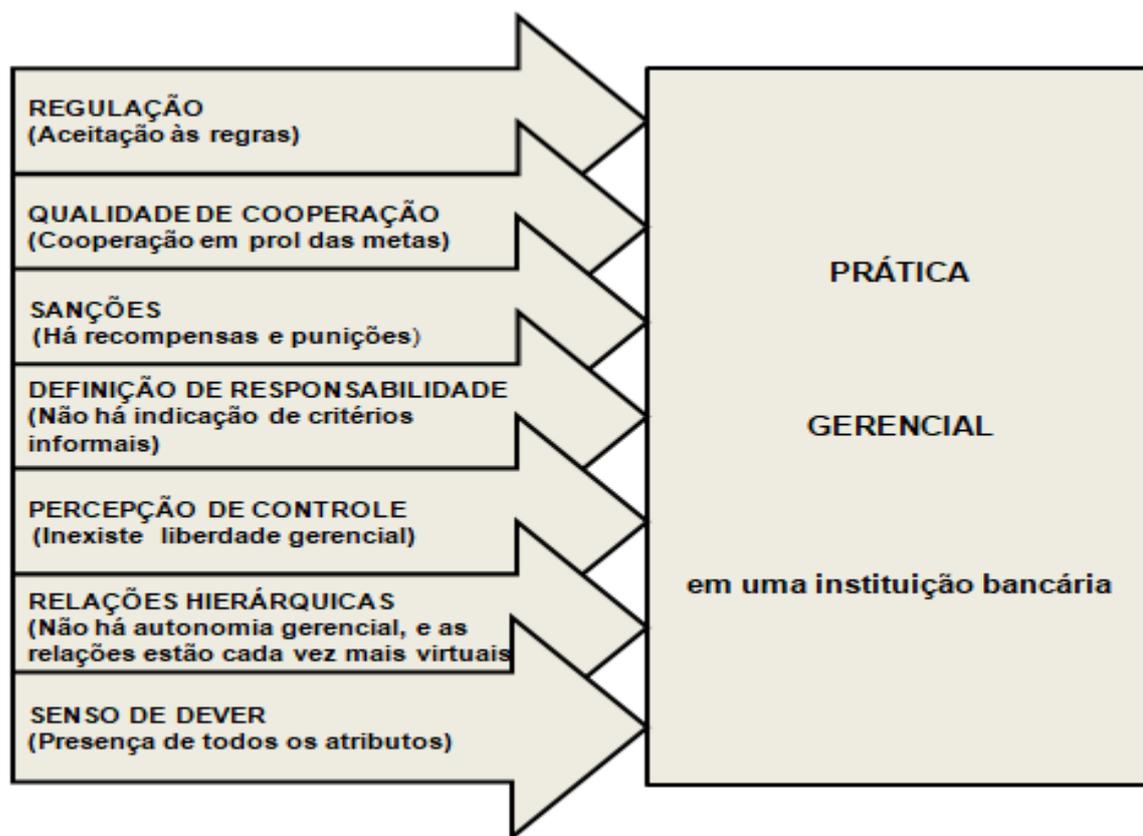
A figura sete retrata a regulação na prática gerencial bancária em estudo. Nesse caso, o sinal positivo refere-se à presença dos acordos e ações, em prol dos interesses organizacionais e individuais e a aceitação das regras pela maioria dos funcionários.

Na prática gerencial bancária busca-se obedecer às regras e seguir as diretrizes em prol do interesse organizacional, pois, somente dessa forma é que se alcançam as metas e, conseqüentemente, os interesses pessoais.

5.3.2 Categorias dos estudos de D'Iribarne (1989) na prática gerencial bancária

Diante das categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989): senso de dever, relações hierárquicas, percepção de controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade de cooperação e regulação, constatou-se a presença de todas elas na instituição bancária em estudo. No entanto, algumas se manifestam com mais intensidade, outras nem tanto. Sendo assim, há ressalvas para alguns dos atributos que compõem as categorias originadas do modelo de D'Iribarne na prática gerencial bancária, como pode ser observado na figura 8 a seguir.

Figura 8 – Modelo de D'Iribarne (1989) na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pelos dados da figura 8, observa-se que a primeira categoria mencionada, senso de dever, foi constatada na íntegra na prática gerencial bancária. Os atributos mencionados no senso de dever foram: compromisso, obrigação, sentimento de pertencimento à organização, responsabilidade pelo resultado do trabalho, adesão aos valores e interesses organizacionais ou individuais. Nas relações hierárquicas, pode-se inferir que, na prática gerencial bancária, os gerentes não tem autonomia. Existe o poder hierárquico, concentrado na matriz do banco. Assim, nas agências, o poder do gerente tem se mostrado cada vez com menos autotomia. A percepção de controle foi bem nítida na prática gerencial bancária. Há normalidade e consentimento aos controles pela maioria dos gerentes. Não se percebeu que os gerentes possuam liberdade para agir. Suas ações são sempre direcionadas pelos normativos, códigos de ética e políticas e diretrizes institucionais. Na definição de responsabilidade na prática gerencial bancária, não há critérios informais; os cargos são sempre regulamentados. Quanto às sanções, há recompensas pelas metas alcançadas e os critérios para a sua aplicação são aceitos pela maioria dos

gerentes. Em relação às punições, constatou-se que são amplamente aplicadas. No entanto, a maioria dos gerentes declarou não haver punições. Na qualidade de cooperação, não se percebeu o individualismo pela maioria dos gerentes entrevistados, prevalecendo o coletivismo em prol das metas. As regulações, ainda que numerosas, são vistas com normalidade pelos gerentes. Todos os atributos da regulação foram percebidos na prática gerencial bancária e os regulamentos são bem definidos.

Motta (1997), dissertando sobre a lógica da Honra de D'Iribarne (1989), menciona que a cultura proporciona meios para que as pessoas sejam capazes de dar sentido ao ambiente em que estão inseridas e às ações que praticam diariamente. Determina os princípios que identificam os indivíduos, possibilitando que a sociedade seja ordenada em distintos grupos, como é o caso das categorias profissionais.

5.4 Identificação das tendências da prática gerencial bancária, considerando as variáveis do modelo de cultura de D'Iribarne.

Segundo Grisci e Bessi (2004), Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), muitas mudanças têm ocorrido na sociedade, em especial nos bancos, devido os avanços tecnológicos dos últimos anos. Os bancos são um dos setores econômicos que mais investem em tecnologias, e o impacto deste investimento se reflete na vida dos bancários. Maciel e Costa (2014) mencionam que há ainda as mudanças ocorridas tanto na área técnica, como estratégica e organizacional que refletiram muito no setor bancário, por exemplo, a redução no quadro de funcionários.

Diante das mudanças ocorridas, em especial devidas aos avanços tecnológicos, (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; WEBER; GRISCI, 2011), buscou-se identificar como os gerentes percebem a atuação da tecnologia na prática gerencial bancária. A TAB 21 a seguir retrata a concepção dos entrevistados sobre esse assunto.

Tabela 21 - As novas tecnologias na prática gerencial bancária

Itens discriminados	%
As novas tecnologias favorecem muito a prática gerencial bancária	100
As novas tecnologias reduzem custos, desperdiço de papel	40
As novas tecnologias favorecem o trabalho por meio dos <i>tablets</i>	27
As novas tecnologias são voltadas para o cumprimento das metas.	13
As novas tecnologias podem substituir o homem pela máquina, muitos têm receio	13
As novas tecnologias no sistema bancário são uma das mais avançadas	7
As novas tecnologias ajudam a detectar fraude	7
As novas tecnologias possibilitam o aumento das cobranças	7
As novas tecnologias têm tornado os clientes muito digitais	7
As novas tecnologias favorecem a comodidade	7
As novas tecnologias otimizam o tempo	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta
 Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Pelos dados apresentados percebeu-se que há consonância por parte dos gerentes quanto ao favorecimento das tecnologias na prática gerencial bancária. Os benefícios são muitos. Entre os citados destaca-se a redução de custos, a otimização do tempo em especial devido a grande parte de o trabalho ser realizado em *tablets*.

Muito, muito, porque você consegue mensurar em um tempo mais rápido, você consegue otimizar o seu tempo. As tecnologias elas fazem que você otimize o seu tempo (E15).

Sim, tem facilitado bastante, em questão de processos, atualmente, estamos trabalhando com *Tablets* aqui no banco, para poder fazer uma abertura de conta, que é um grande avanço, a gente não tem mais aquele trabalho de ter que arquivar, digitalizar a papelada, e tirar Xerox dos documentos, para depois arquivar e colocar em ordem no almoxarifado (E1).

Muito. Muito. É..., eu vou te dar uma opção, uma opção aqui, até na abertura de conta, é anteriormente, há mais ou menos um ano atrás, a gente abria ainda com folha, papel. Então às vezes a gente caía em muita fraude, a pessoa assinava 10, 15 folhas. Tinha um problema de imprimir muita folha. Hoje o banco optou por um *tablet*, é um processo muito mais rápido (E4).

As transformações que atingem o setor bancário se manifestam pela forma como a atividade bancária vem sendo exercida, que é um dos setores econômicos que mais investem em tecnologias (GRISCI; BESSI, 2004; TANUERE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Os entrevistados corroboram com os autores ao referirem à forma como a atividade bancária vem sendo realizada pelos gerentes de bancos, sendo essencialmente exercida nos *Laptops*, *Smartphones*, *Iphones* e *softwares* de gestão.

No entanto, embora haja boa aceitação das novas tecnologias no sistema bancário, alguns gerentes entrevistados apresentaram pontos negativos no uso das novas tecnologias, entre eles, foi citado que há receio da substituição do homem pela tecnologia.

[...] existe um grande receio hoje em dia, por causa do receio pela substituição da máquina pelo homem, mas ela ajuda muito, pela questão da gente eliminar muito papel, elimina muito coisa que gera tempo (E7).

Para o cumprimento dos deveres sim, né. Só que elas vão excluindo as pessoas, é uma substituição, mas para o cumprimento dos deveres, sim. As ferramentas que disponibilizam você tem muito mais acesso a tudo, é muito mais fácil do aquela coisa manual que demorava dois dias para conseguir, você faz em quinze minutos. Tem dois lados: o negativo é que você vai ficando desnecessário, porque com a tecnologia, a empresa trabalha sozinha, não precisa de ser humano não, então isso é muito ruim, né. Vai dominando aquela parte que a gente precisa de ser humano ali, um lugar que precisa de cinco, hoje precisa de um (E13).

Segundo Maciel e Costa (2014) a redução do quadro de funcionários é uma dos grandes desafios enfrentados pelos gerentes bancários. Essas mudanças vêm ocorrendo desde a década de 80. Em “dez anos, entre 1995 e 2005, a força de trabalho empregada nos bancos foi praticamente reduzida à metade”, não consideradas as demissões ocorridas quando o processo se iniciou, na década de 80 (MACIEL; COSTA, 2014, p. 2). Com isso, pode-se inferir que a redução do quadro de funcionários tende a evoluir junto com a tecnologia: aumentando a tecnologia, aumentam as demissões.

Com a redução do número de funcionários nas agências a demanda de atividades a serem executadas sobrecarrega os que estão desempenhando a função. As cobranças aumentam muito, principalmente em relação às metas. A cada dia, as metas são maiores e com menos funcionários para alcançá-las.

[...] você não precisa ficar se deslocando até o cliente para fazer isso, você ganha em termos de tempo, mas com isso as instituições bancárias, elas começaram a usar isso para, elas se tornaram mais agressivas ainda, nas metas. Ela tem a sua parte positiva, e tem a sua parte negativa, porque a cobrança ela aumenta muito, mas, mais positiva porque eu consigo fazer mais hoje com menos (E10).

Terre (2011) destaca que os clientes têm executado a maior parte das operações que antigamente eram realizadas pelos funcionários. A prioridade das agências é a redução de custos e o aumento da lucratividade. As demais demandas da agência

recaem sobre os gerentes, que se encontram sobrecarregados, pois com a expressiva redução no número de funcionários, a cobrança e o aumento das metas são constantes, e neste caso recai sobre os gerentes o ônus de alcançar os resultados exigidos pela instituição.

Diante dessa evolução tecnológica e os impactos causados no setor bancário, esse tópico visa identificar as tendências da prática gerencial bancária na percepção dos gerentes, considerando as categorias de D'Iribarne (1989).

5.4.1 A tendência do senso de dever na prática gerencial bancária

Foram percebidos pelos gerentes desse estudo todos os atributos do senso de dever, originados de categorias de D'Iribarne (1989), como: o compromisso a obrigação, o sentimento de pertencimento à organização, a responsabilidade pelo resultado positivo do trabalho e a adesão aos interesses organizacionais ou individuais, na prática gerencial bancária da instituição em estudo.

Tabela 22 - A tendência do senso de dever

Itens discriminados	%
A tendência é funcionários cada vez mais responsáveis e compromissados	60
A tendência é permanecer da mesma forma	20
A tendência é manter o senso de dever e fazer diferença para não perder o emprego	13
A tendência é a prática gerencial bancária ser tomada pela tecnologia	13
A tendência é os deveres diminuírem à medida que o cliente se acostuma com os meios digitais.	7
A tendência é exigir funcionários mais qualificados para o cumprimento dos deveres	7
A tendência é mais jovens na prática gerencial bancária e esses saem da empresa facilmente	7
A tendência é a gerência mais facilitada pelo mundo digital	7
A tendência é restar poucos gerentes de relacionamento	7
A tendência é restar para o gerente apenas gerir a carteira de clientes	7
A tendência é gerentes focados em defender o banco com os produtos que ele oferece	7
A tendência é cada vez mais obrigações para os bancários	7
A tendência é mais compromisso com o cliente e foco na captação	7
A tendência é pessoas não compromissadas, não permanecerem na instituição.	7
A tendência é gerentes menos valorizados com salários mais baixos	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Segundo gerentes entrevistados permanecem a necessidade do compromisso e da responsabilidade no desempenho da atividade bancária, destacando-se a necessidade desses atributos cada vez mais no banco.

Tende a ter cada vez, por certo lado, mais responsabilidades, porque você está sendo monitorado o tempo todo. (...) os gerentes, (...) têm que ter mais, responsabilidades nos seus deveres, [...] (E1).

[...] Funcionários cada vez mais responsáveis, até por conta da concorrência, o mercado de trabalho exige isso (E8).

Eu acho que é cada vez mais responsável, (...) as ferramentas tecnológicas, estão chegando para contribuir, para gente conseguir, (...) de forma mais rápida os objetivos e otimizar ainda mais, eu acho que é isso (E15).

Mediante as constantes inovações tecnológicas, a concorrência do mercado exige funcionários cada vez mais responsáveis e com destreza para o cumprimento das obrigações.

Segundo Silva *et al.* (2017), as exigências do setor bancário, com clientes cada vez mais bem informados, exigentes e inflexíveis quanto à qualidade de atendimento, exige gerentes mais habilidosos para alcançar as metas estipuladas pelos bancos. Assim, na percepção dos gerentes, mais demandas, mais cobranças requerem profissionais ainda mais responsáveis na execução dos seus deveres.

A Tendência é esse compromisso cada vez mais com o cliente mesmo, focando na captação dos clientes, o banco, as instituições financeiras sempre estão focando nessa fidelização, né. Através disso porque tem a rentabilidade, tem os lucros, então o compromisso eu creio que, quem não cumpre toda essa questão, não trabalha na instituição financeira (E12).

Na atualidade, uma das tendências da prática gerencial bancária é investir na fidelização do cliente, para continuar a rentabilidade favorável aos bancos. Mendes *et al.* (2018) mencionam que os bancos têm investido nas estratégias de relacionamento com o cliente por meio dos gerentes que atuam nessa linha de frente. Segundo informação do FEBRABAN (2018), utilizando intensamente as inovações tecnológicas, a exigência dos bancos agora é não perder os consumidores de vista.

Alguns gerentes, diante das constantes demandas presentes na sua atividade, julgam que a tendência é permanecer da mesma forma. Neste caso, é preciso manter o senso de dever na prática gerencial bancária e, contudo, há a necessidade da busca constante de qualificações.

[...] eu acho que ela vai se manter, o profissional hoje é igual eu falei com você o sistema financeiro mudou muito e vai mudar muito. Os profissionais que a gente tem, que a gente vê hoje no mercado ele estão cada vez mais buscando se qualificar...(E6).

Segundo Grisci e Bessi (2004), entre as transformações ocorridas nos bancos devido à entrada da tecnologia nas organizações, destacam-se: a automatização, a intelectualização do trabalho, com a demanda de profissionais cada vez mais capacitados e qualificados. Confirmando, Máximo, *et al.* (2011) menciona que constantes aperfeiçoamentos são requeridos daqueles que exercem a atividade bancária.

Assim, os avanços tecnológicos aumentam as responsabilidades dos gerentes, aumentam a exigência de qualificações e aumentam também as exigências dos órgãos superiores, quanto às certificações².

O banco hoje não contrata se não tiver..., se o funcionário não tiver cursando ou cursado um curso superior (...). Ele tem..., existe um pré-requisito hoje que é exigência do Banco Central. Então, por exemplo, o funcionário tem que ter a certificação, funcionário da área comercial tem que ter uma certificação que chama CPA 10 essa é uma determinação do Banco Central é para que a gente possa comercializar determinado tipo de produto, por exemplo, fundos. Se for uma área específica dentro do banco ele tem que ter outra certificação que chama CPA 20 (E6).

Além do mais, também foi mencionado que nos dias atuais, tem ocorrido redução nos salários dos gerentes, mesmo permanecendo as inúmeras obrigações demandadas pela função.

Não é mais valorizado, porque um gerente antigamente era valorizado porque tinha um salário bom, porque tinha que fazer tudo. Hoje em dia, é o que está acontecendo no banco, eles estão demitindo gerentes antigos, promovendo novos e aumentando só duzentos reais no salário. Então fica aquele salário baixinho, fazendo a mesma função do gerente (E13).

Pode-se inferir que os gerentes recentes aceitam o desafio da prática gerencial bancária, mesmo com salários mais baixos. Demonstram que estão dispostos a conseguirem o salário almejado, cumprindo a obrigação do alcance das metas com compromisso e responsabilidade.

² CPA-10 e o CPA-20 - Esses certificados destinam-se às pessoas que trabalham em instituições financeiras. Exigidos pelo Banco Central e regulados pela associação brasileira das entidades dos mercados financeiros e de capitais – ANBIMA. (ANBIMA, 2019).

A lista das tendências para a prática gerencial bancária é desmedida, no entanto, todas elas se voltam para a necessidade de os funcionários terem cada dia mais senso de dever, para acompanhar as mudanças tecnológicas e as necessidades do mercado. Além disto, há a necessidade de alcançarem os objetivos para a instituição. Assim, a tendência cultural do senso de dever na prática gerencial bancária é: quem não tem senso de dever, não sobrevive na instituição bancária.

5.4.2 A tendência das relações hierárquicas na prática gerencial bancária

Sobre as relações hierárquicas conforme disposto no tópico 5.2.2, os dados desse estudo apresentaram que é nítido o poder hierárquico na instituição bancária estudada, apresentando um poder hierárquico cada vez mais centralizado na superintendência e diretoria. Quanto às relações de comunicação, observou-se que estas relações estão se estreitando principalmente devido ao auxílio das novas tecnologias.

Dessa forma, a maioria dos gerentes entrevistados é favorável à aplicação das tecnologias nas comunicações. Os gerentes destacam que, nos dias atuais, o contato com os diferentes níveis hierárquicos é mais fácil. Entre as facilidades, destacam-se às reuniões realizadas por meio de audioconferência e videoconferência, o uso de grupos de *Whatsapp*, entre outros.

[...] eu acho muito positivo tudo que agiliza esse processo, por exemplo, de direcionamento, de encaminhamento, de alguma informação agiliza esse processo. Então, eu acho muito importante, a gente tem vídeos, teleconferências, por meio de celulares, *tablets* que fazem a informação e direcionamento chegar mais rápidos, com isso o cumprimento da meta, do nosso dever, chega mais rapidamente [...] (E7).

[...] a gente tem um canal de comunicação pelo computador. A gente consegue ver nosso superintendente, ele faz vídeos para a gente, semanais, duas vezes na semana, então traz uma relação de aproximação. Muitas vezes, tem funcionário que nunca viu o diretor, nunca viu um superintendente, então esses vídeos faz você sentir que já os conhece. Então esses vídeos que ajuda a gente ver, quem que é o nosso chefe, quem que é nosso superior (E14).

Observou-se que, o principal meio de contato entre os funcionários do banco é por meio das tecnologias. Elas favorecem tanto a comunicação quanto a convivência

virtual, favorecendo a visualização de seus superiores por meio das reuniões de videoconferência realizadas periodicamente, o que facilita a aproximação hierárquica.

A maioria das relações no banco é digital, assim, esse método de relacionamento tem se mostrado favorável, pois, possibilita o conhecimento e o contato virtual entre os diferentes níveis hierárquicos.

As novas tecnologias deixam a gente mais em sintonia com todo mundo, com o que..., o que o banco quer; o que tem que ser feito; porque tem que ser feito, (...) e não adianta a tendência é banco digital (E11).

É, hoje ela é amplamente aplicada e atualizada diariamente, quase, é porque hoje você faz..., eu tenho uma hierarquia, por exemplo, que viaja o país inteiro, então eu tenho meio de discutir questões com ele mesmo ele não estando presencial ou até pelo tradicional telefone, eu tenho várias outras mídias que ajudam nisso aí (E10).

Como extraído dos estudos de D'Iribarne (1989), as relações hierárquicas denotam um dos traços de cultura nacional, refletida nas organizações. No Brasil, com a valorização das relações enraizada em sua cultura (Freitas, 1997), percebe-se que esse traço cultural tem sido beneficiado pelas novas tecnologias, principalmente entre os níveis hierárquicos de cima para baixo.

Compreendendo a amplitude do uso das tecnologias nas relações hierárquicas do setor bancário, buscou-se identificar a tendência do traço cultural, relações hierárquicas, no banco.

Tabela 23 - A tendência das relações hierárquicas

Itens discriminados	
A tendência é estreitar cada vez mais as relações (virtuais)	53
A tendência é relações cada vez mais tecnológicas	20
A tendência é sempre permanecer a base do respeito	20
A tendência é favorecer cada vez mais as agências por meio das reuniões de vídeo conferências	13
A tendência é favorecer maior comunicação entre os funcionários	13
A tendência é melhorar cada vez mais com o uso das tecnologias	7
A tendência é aproximar tudo	7
A tendência é aproximar a hierarquia. Hoje em dia o diretor participa das reuniões	7
A tendência é sempre ter hierarquia	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados de pesquisa confirmam que as tecnologias vão continuar impactando as relações no banco, com reuniões realizadas por meio de videoconferência, maior comunicação entre os funcionários, promovendo a aproximação entre os níveis hierárquicos superiores, ainda que virtuais.

Eu acho que a tendência de um relacionamento mais aberto eu acho, (...) cada vez mais troca de opiniões e informações (E6).

A tendência é que melhore demais. Acho que quando você está fazendo uma reunião só pelo telefone, por mais que elas te chamem atenção, ali na hora te prendem, eu acho que com o contato visual, você participando, ali vendo, o que que está acontecendo do outro lado, eu acho que chama a atenção, te prende mais na reunião. Eu acho que vão ter um resultado muito favorável para o banco, justamente, pelo fato da gente poder estar em contato não presencial, só que direto, vendo um ao outro (E1).

Antigamente eu via que era tudo distante quando há 17 anos, quando eu entrei no banco, você fala que..., (...) nossa o diretor fulano de tal aquilo era como que a pessoa vivesse em outro mundo paralelo, um deus, a gente não tinha acesso. Hoje ele participa das nossas audioconferências (E5).

Esse processo de relacionamento por meio das tecnologias já está tão presente nas relações do banco, que os funcionários além de aprovarem o seu uso, não percebem muita diferença entre reuniões presenciais ou à distância. Para os gerentes, as reuniões cada vez mais tecnológicas, tem o mesmo resultado das presenciais, até mesmo em se tratando de cobranças.

Cada vez mais tecnológicas, até porque é muito dinâmica, né. Às vezes, uma pessoa está em determinado lugar, e é responsável por vários outros pontos, então, a tecnologia nisso aí só vai agregar cada vez mais. (...) A gente faz essas reuniões à distância, quando tem que ser cobrado a gente, é como que a pessoa estivesse aqui, então não vejo diferença quanto a isso (E8).

Mesmo com a aproximação atual e a tendência das relações serem cada vez mais próximas virtualmente, identifica-se que o traço cultural de respeito à hierarquia prevalece entre os diferentes níveis hierárquicos do banco.

É aproximar, exatamente hoje, por exemplo, a gente foi criada assim, a ter respeito com as pessoas que estão acima da gente (...) e quando chama de senhor a gente é chamado à atenção por eles, querem que chame de você. (...) tem proximidade então, eles querem criar essa intimidade entre eles que estão em cima, no topo, o último nível e a gente que está no grau mais baixo, um cargo mais baixo no banco. (...) a gente tem respeito ao cargo que ele está, o dono do banco, superintendente, o diretor do banco. Mas eles mesmo hoje, eles têm procurado quebrar esse tabu e estreitar esses laços com a gente (E5).

Eu acho que na verdade ela vai continuar do jeito que está nunca vai terminar. Aqui ainda tem essa base de respeito (...). Então eu acho que isso começa desde cedo pelo respeito, você já começa a entender (E4).

[...] Olha, teoricamente, muitos podem pensar que seria ruim, a questão do respeito, mas em minha opinião, eu acho que não [...] (E8).

Freitas (1997) apresenta o traço cultural brasileiro hierarquia, manifestando a predisposição à centralização do poder deixado pela família real no período colonial, como herança cultural no Brasil. Mesmo após séculos, mesmo com o estreitamento entre os níveis hierárquicos, permanece o respeito pela hierarquia, oriundo dos vínculos familiares e da herança cultural. A instituição bancária em estudo, apresenta que na prática gerencial bancária permanece o respeito à hierarquia, ainda que por interações virtuais.

Também foi mencionado por Freitas (1997) o afastamento das relações entre os distintos grupos sociais pela indiferença e desprezo aos membros inferiores. Pelos dados da pesquisa, dá-se a entender que esse afastamento da forma como foi apresentado na década de 90, tem tendência a diminuir, mediante as inovações tecnológicas.

Assim, diante das categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989), constatou-se que a tendência é manter o traço cultural de hierarquia na instituição bancária em estudo. Os gerentes de hoje estão investidos com menor poder hierárquico e submissos à uma hierarquia superior. Quanto à convivência e a comunicação, essas relações serão cada vez mais próximas, graças ao ambiente virtual.

5.4.3 A tendência da percepção de controle na prática gerencial bancária

Quanto os tratados no tópico 5.2.3, os entrevistados mostraram um forte nível de conformidade e de consentimento aos controles da instituição bancária. Embora tenha sido detectado que alguns dos entrevistados reconhecem que os controles do banco são acirrados, todos o julgaram essencial para o alcance dos resultados e favoráveis à prática gerencial bancária.

As inovações tecnológicas também causam impacto nos controles dos bancos. Os gerentes atribuíram às inovações tecnologias o acirramento dos controles, pois, em tempo *online*, tudo o que acontece no banco é controlado.

Segundo dados da FEBRABAN (2018), para garantir a segurança das informações, os controles são um dos requisitos demandados do setor financeiro, razão pela qual os bancos investem pesadamente nessa área.

Creio que a tendência é aumentar a tecnologia, né. Realmente hoje, hoje, já no banco, na instituição financeira, hoje eles são bem controlados, principalmente na questão da segurança, das informações, no quesito de atitudes suspeitas, [...] (E2).

Assim, à medida que aumentam as inovações tecnológicas, aumentam os controles, Diante disso, buscou-se identificar a tendência do processo de controle na prática gerencial bancária.

Tabela 24- A tendência dos controles

Itens discriminados	%
A tendência é aumentar os controles com a tecnologia	47
A tendência é ter um controle cada vez mais tecnológico e menos pessoal	20
A tendência é controles cada vez mais acirrados	13
A tendência é cobrarem cada vez mais performance	13
A tendência é o gerente administrativo ser substituído pelos controles.	13
A tendência é atrapalhar o desenvolvimento devido ao excesso de controles	7
A tendência é os gerentes perderem mais ainda a autonomia devido ao excesso de controles	7
A tendência é aumentar os controles e os níveis de cobrança	7
A tendência é os controles serem segregados por área	7
A tendência é não mudar, tem que ter controles	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados da pesquisa refletem que a maioria dos entrevistados considera que os controles permanecerão constantes, cada vez mais acirrados. Assim, com a tendência de controles cada vez mais tecnológicos, ocorre com mais velocidade a redução dos controles pessoais.

Cada vez ser mais acirrado, cada vez ter mais controle (E3).

É esse controle ele vai ser cada vez mais tecnológico, mas é..., atuante, e mais através de mídias (E10).

Observa-se que esses controles ocorrerão em sua maioria à distância, assim, essa situação é considerada como propulsor à redução ainda mais, do quadro de funcionários do banco.

Esse aí vai ser, segregado, cada área vai ter o seu controle, eu acho que a função gerencial dentro da agência vai acabar, gerencial da minha área administrativa. Então cada área vai ter o seu controle, (13).

[...] um dos comentários do banco é esse: vai chegar o futuro que não existirá gerentes administrativos porque o sistema vai te dar tudo pronto, então eles vão deixar pessoas/funcionários com salários mais baixos que são. Supervisores tomando conta da agência, porque o serviço vai diminuir. Esse é o comentário que se tem (E5).

Como destacado por Grisci e Bessi (2004), a evolução do processo de automação interno ocasiona a redução do número de funcionários. Nesse estudo, comprova-se que a função de gerente administrativo é um dos cargos presente nessa lista de redução.

A tendência dos controles na instituição é exigir cada vez mais desempenho. Os funcionários serão mais cobrados, terão mais obrigações no dia a dia. Essa é uma realidade que os gerentes já vivenciam, enquanto profissionais de instituição financeira. Eles devem ter muita responsabilidade com as suas obrigações, caso contrário não sobreviverão no banco. Futuramente os controles vão atuar mais ainda nessa área, sendo preciso muito desempenho e responsabilidades na prática gerencial bancária.

Cada vez ficarem é assim, cobrarem cada vez mais performance. (...) se agente cumpriu um objetivo hoje, amanhã vai ser outro objetivo, pode ser menor ou maior, geralmente é maior, é o nível de cobrança aumenta também. Então eles exigem muita performance (E8).

Eu acho que a tendência é piorar, controles mais acirrados, né, mais responsabilidades, eu acho que eles tendem a colocar mais responsabilidades (E11).

Percebeu-se nos dados do estudo, que alguns profissionais consideram que os controles em excesso têm a tendência de prejudicar o desempenho dos funcionários, ou seja, os controles inibem a atuação do gerente no banco. Os gerentes percebem que a cada dia cresce a tendência de perderem autonomia na prática gerencial bancária.

Eu acho que deve aumentar cada vez mais, e até um pouco do receio que eu tenho desses controles, de aumentar muito o controle e ficar muito acirrado e a gente perde mais a autonomia, dependendo ou perde liberdade para inovar. Igual eu falei, o funcionário dependendo tem ali (...) uma inovação, então fica com medo de fazer a inovação, acaba que pode perder a questão da inovação, a questão das ideias, você pode Inibir (E7).

Embora considerado por alguns que os controles prejudiquem o desempenho do profissional, pois, inibem a sua atuação profissional, considera-se que os controles são fundamentais para as atividades do banco e sempre serão necessários.

Eu penso que não vai mudar muito não. Acho que controle tem que sempre ter, [...] (E14).

Diante do objetivo desse estudo em identificar a tendência dos controles na prática gerencial bancária, segundo as variáveis de modelo de D'Iribarne (1989), constatou-se que os controles serão cada vez mais acirrados. Em relação ao conformismo e ao consentimento, parece que os gerentes continuarão aceitando os controles com normalidade. Há menção que os controles serão sempre necessários à prática gerencial bancária. Quanto à liberdade para agir, a tendência é os gerentes terem cada vez menos autonomia. Prevalece assim a visão de Jansen e Maehler (2016), que declara que nos bancos funcionários não vão contra o sistema.

5.4.4 A tendência da definição de responsabilidades na prática gerencial bancária

Sobre a definição de responsabilidade analisada no tópico 5.2.4 foi detectado que a relação predominante é a objetiva, pois a divisão das tarefas na instituição bancária em estudo segue critérios normativos. Há situações em que o gestor atua de forma informal na repartição de tarefas, contudo, não aderindo o critério subjetivo, como apresentado no modelo originado dos estudos de D'Iribarne (1989), e sim visando o treinamento do grupo nas diversas áreas do banco.

Segundo Maciel e Costa (2014), Silva (2017) e Mendes *et. al* (2018), a concorrência do mercado com o ambiente globalizado e conectado, causa inúmeras tensões e pressões aos gerentes bancários. Assim, diante das constantes inovações tecnológicas, buscou-se analisar a tendência da definição de responsabilidades na prática gerencial bancária.

Tabela 25 - A tendência da definição de responsabilidades

Itens discriminados	
A tecnologia vem tirando a mão de obra do ser humano	40
A tecnologia ajuda a fazer a gestão	27
A tecnologia diminui a autonomia gerencial	20
A tecnologia aumentar as demandas do gerente	13
A tecnologia tende a melhora o processo de divisão das tarefas	7
A tecnologia especifica cada vez mais as tarefas	7
A tecnologia dá mais cargos para as os níveis mais baixos	7
A tecnologia descentraliza as funções	7
A tecnologia deixa as coisas mais prontas	7
A tecnologia específica às tarefas por pessoa	7
A tendência é exigir mais responsabilidades	7
A tecnologia exige profissionais mais capacitados	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na atualidade, uma das preocupações mais pertinentes dos gerentes é a concorrência que enfrentam com a tecnologia, no processo de divisão de responsabilidades. O receio do gerente no processo de divisão das tarefas não é se serão aplicados critérios objetivos ou subjetivos. Sua principal preocupação é relativa à tecnologia que vem substituindo os gerentes.

[...] o problema é que com a tecnologia, acaba um pouco com a mão de obra das pessoas. Um serviço que a tecnologia vem fazendo, a gente vê isso aí não só em banco, mas em todas as áreas, a tecnologia vem tirando a mão de obra do ser humano, vai substituindo. Por um lado ela é boa, mas por outro, a gente perde em questão disso (E1).

Essas tecnologias ela vão cada vez mais vai precisar de menos pessoas, para fazer uma atuação, igual a que a gente tem hoje (E10).

Como as inovações tecnológicas não param, o receio de muitos gerentes é quanto à substituição do homem pelas tecnologia. Além disso, na divisão das tarefas, os gerentes entendem que as novas tecnologias favorecem ainda mais a perda da autonomia na prática gerencial bancária.

[...] Elas podem diminuir a nossa autonomia gerencial, seja nas distribuições de tarefa, a gente perdeu um pouco da autonomia de distribuir uma tarefa, porque já vem algo mais pronto, porque a tecnologia deixa mais pronto para a gente [...] (E7).

Os dados da pesquisa apresentam que as tecnologias ajudam a fazer a gestão, no entanto, da mesma forma que ajuda ela sobrecarrega, porque quanto mais ajuda o gerente tem, mais cobranças recaem sobre ele.

Tende a acumular funções em uma pessoa só, eu acho que ao mesmo tempo em que a tecnologia ajuda, eu acho que eles pensam assim: olha já que a gente colocou uma tecnologia, vamos tirar um pouco de funcionário vamos deixar menos. Então tende a acumular função, sobrecarregar mais o funcionário (E14)

Eu acho que as responsabilidades de um gerente tende a ficar cada vez maior. Hoje eu faço uma função para quatro ou cinco pessoas. Hoje eu trabalho em posto de atendimento, eu faço o trabalho para gerente administrativo, e para supervisores, eu faço todas as funções. Tem um gerente aqui, mas ele é um gerente tanto da área comercial, quanto da área administrativa, então vem aumentando sim essa carga (E4).

Dessa forma, a tendência da definição de responsabilidade não se restringe à divisão de tarefas por critérios objetivos ou subjetivos. Todas as respostas dos gestores evidenciaram as tecnologias na divisão de tarefas. Esse resultado pode inferir que a preocupação dos gestores, relaciona-se a tendência da substituição do homem pela máquina na divisão de tarefas.

5.4.5 A tendência das sanções na prática gerencial bancária.

Quanto às sanções tratadas no tópico 5.2.5, denotou-se que a maioria dos entrevistados conhece e concorda com as normas da instituição para a aplicação das recompensas e punições. Assim, essa pesquisa buscou identificar, qual é a tendência do processo de recompensas na prática gerencial bancária.

Tabela 26 - A tendência do processo de recompensas e punições

Itens discriminados	%
A tendência é recompensar	40
A tendência é abrir mão da punição e conceder mais recompensas	27
A tendência é sempre ter pressão	27
A tendência é ter recompensas melhores	13
A tendência é punições mais precisas	13
A tendência é permanecer a mesma coisa	13
A tendência é conceder recompensas para área administrativa também	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados, muitos gerentes enfatizam que recompensar é a melhor forma de incentivar os funcionários na busca pelos resultados para o banco. Sendo assim, como o objetivo do banco é o lucro, pode-se entender que a tendência é a instituição investir nos critérios de recompensas, por meio das metas, visando

cada vez mais funcionários motivados, na busca pelos resultados positivos para o banco.

[...] mais recompensas, justamente para incentivar o colaborador e fidelizar os clientes. Você tendo um colaborador que faz um atendimento mais eficaz, mais proativo, com excelência, você vai fidelizar o cliente, as três pontas ganham. O Cliente, o colaborador e a instituição (E1).

Quanto mais recompensas melhor, né. Eu acho que isso vai depender muito do que o banco quer, aonde o banco quer chegar. Dependendo daquele objetivo, daquele foco, ele vai criar um programa de recompensa para incentivar o gerente atingir aquilo ali. No caso da punição, eu não vejo tanta ocorrência assim, eu pelo menos não me recordo (E15).

Os dados da pesquisa apontam que as recompensas tendem a aumentar, ao passo que, para alguns gerentes as punições, por desmotivar o funcionário, tornam-se prejudiciais à instituição, e, nesse caso, tendem a diminuir.

Eu penso que é mais recompensar do que punir, eu penso que a punição ela só desmotiva o funcionário, mas a recompensa ela traz toda aquela motivação (E14).

[...] E a tendência é também que haja mais, mais recompensas, porque hoje todos os estudos mostram que quanto mais recompensado é o funcionário, mais motivado ele fica (E3).

Os dados do estudo confirmam com Altoé (2017), as recompensas praticadas pelas instituições bancárias são a principal forma de manter os profissionais na carreira bancária. Compreende-se que a instituição bancária, ao recompensar um profissional pela sua produção, ele é motivado a produzir mais, favorecendo o alcance dos objetivos do banco.

Segundo Maciel e Costa (2014) as recompensas adquiridas mediante o alcance das metas pressionam os gerentes a manterem o ritmo acelerado de trabalho, para continuar ostentando o padrão de vida e consumismo oriundo do alto salário conquistado.

Devido à importância das recompensas no desempenho profissional os entrevistados reconhecem que há necessidade de trabalhar as recompensas também na área administrativa, onde os profissionais atualmente só recebem salário fixo.

É assim, recompensas tem que ter, senão ninguém vai vender, (...) já está se observando uma necessidade de voltar a premiar as equipes

administrativas. Já começou a fazer isso ano passado, em uma campanha que teve que incentivar a vender mais, por que quando são incentivados..., quando eles são reconhecidos eles têm uma vontade maior de estar vendendo (E5).

Quanto às punições, embora alguns tenham citado que elas serão mais precisas, em sua maioria os gerentes consideram que a tendência é não haver necessidade de sua aplicação, devido atrapalhar o desempenho dos funcionários. Além disso, os controles trabalham para evitar que seja necessário aplicá-las.

A recompensa vai continuar sempre existindo (...) os controles que existem hoje eles são feitos para que cada vez menos você tenha punição eles não são feitos, o controle não é feito para punir, o controle é feito para evitar isso (E6).

Diante disso, visando alcançar o objetivo proposto de identificar a tendências das sanções no banco, constatou-se que, na percepção dos entrevistados, a instituição deve investir cada vez mais em critérios de recompensa para os funcionários, ou seja, menos punições e mais recompensas, pois as recompensas favorecem os resultados positivos para os gerentes e, conseqüentemente, para o banco.

5.4.6 A tendência da qualidade de cooperação na prática gerencial bancária.

Foi identificado no tópico 5.2.6 que a cooperação em prol das metas predomina na instituição bancária em estudo, tanto para com a instituição, quanto nas relações uns com os outros. Em relação aos conflitos constatou-se que, há regras e normativos que auxiliam na resolução.

Buscando identificar a tendência do processo de cooperação nas instituições bancárias, os dados identificam que haverá sempre necessidade de cooperação na prática gerencial bancária, como se observa na TAB 30 a seguir.

Tabela 27- A tendência do processo de cooperação

Itens discriminados	%
A tendência é necessitar de cooperação cada vez mais	53
A tendência é a tecnologia favorecer a cooperação entre às áreas	27
A tendência é diminuir a cooperação	20
A tendência é cada vez mais tecnologia e menos pessoal	20
A tendência é ser mais individual devido à tecnologia	13

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As respostas mais recorrentes apontam que a cooperação sempre será necessária na instituição, assim, as novas tecnologias favorecerão a cooperação entre as áreas, na prática gerencial bancária.

A tendência é que seja necessário ainda mais de cooperação par poder realizar as atividades [...] (E3).

Nada aqui funciona sozinho, nada, a tendência é sempre mais, e mais a gente vai precisar dos outros aqui, nada é feito sozinho (...) (E4).

Eu penso que a cooperação sempre vai existir, e sempre vai ser necessária, independente se tiver mais tecnologia ou menos tecnologia, sempre é vai entender mais que o outro, e vai precisar da cooperação daquele para ser ajudado, principalmente sobre as novas tecnologias, porque tem gente que entende muito mais das novas tecnologias que os outros (E14).

O traço da cultura nacional, em que apresenta o Brasil com características coletivistas (HOFSTEDE, 1981), demonstra que vai permanecer na instituição pesquisada as atitudes de cooperação. A maioria dos gerentes entrevistados destaca que no desempenho das atividades, mesmo com os avanços tecnológicos, precisa haver cooperação.

Acho também que vai sempre continuar, por que você precisa do profissional, além de você lançar produto e serviços que a área de tecnologia desenvolve você precisa do funcionário para difundir isso. (E6).

Alguns dos entrevistados consideram que a tendência é a cooperação diminuir, uma vez que as inovações tecnológicas facilita a resolução de muitos processos. Destarte, em muitos casos as pessoas conseguem resolver coisas sozinhas.

Essa questão de cooperação ela sempre vai ter que existir, só que com menos pessoas e mais tecnologias (E10).

Quanto mais tecnologia, menos tem a burocratização e o trabalho fica individual. (...) Então eu creio que as cooperações, com a tecnologia ela acaba ficando individual né, o seu relacionamento com os demais acaba ficando individualizado (E12).

Cada vez essa relação fique menos pessoal, a tecnologia você tem um método tecnológico você vai deixar de ter esse contato com a pessoa, muito mais simples, ao mesmo tempo menos pessoal (E7).

A tendência, na percepção de alguns dos entrevistados são as pessoas precisarem menos uma das outras, pois tem o auxílio das tecnologias.

No entanto, diante do traço cultural processo de cooperação originário dos estudos de D'Iribarne (1989), embora muitos dos entrevistados considerem que as novas tecnologias podem individualizar o processo de cooperação, a maioria considera que a tendência é sempre necessitar de cooperação na prática gerencial bancária, contudo a cooperação também pode ser favorecida pelas inovações tecnológicas.

5.4.7 A tendência da regulação na prática gerencial bancária.

Quando analisadas no tópico 5.2.7, ficou comprovado que há na instituição em estudo, acordos e ações de regulação que orientam a atividade do banco, e são aceitos pela maioria dos gerentes entrevistados. Diante disso, buscou-se identificar nesse tópico a tendência do processo de regulação na prática gerencial bancária.

Tabela 28- A tendência do processo de regulação

Itens discriminados	%
A tendência é regular cada vez mais	47%
A tendência é não deixar brechas para dúvidas e coisas erradas	20%
A tendência é quanto mais tecnologia mais normas para regular	20%
A tendência é a regulação tecnológica eliminar a regulação humana	13%
A tendência é manter a regulação como é	13%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados de pesquisa apresentam que a tendência é que os bancos tenham cada vez mais regulações. Um dos motivos do aumento das regulações é devido impedir a ocorrência de erros nos processos. Assim, os bancos continuam investindo em processos de regulações que delimitam todas as suas ações.

É eu acho que a tendência é que sejam cada vez mais rígidas que não deixam brechas para dúvidas, para as pessoas fazerem coisas erradas, (E1).

A tendência é que cada vez haja mais regulação. O banco tenha mais, crie mais meios de regular os seus processos e determinar aquilo que é certo e aquilo que é errado. Aquilo que pode ser feito e aquilo que não pode ser feito. (...) (E3).

A tendência na regulação é ficar, cada vez mais rígida. (E7).

Como sempre, mais uma vez é apresentado o impacto das novas tecnologias nas atividades do banco (GRISCI; BESSI, 2004). As inovações tecnológicas são um dos motivos que leva a necessidade de regras mais eficazes na instituição.

Acho que a tendência é aumentar cada dia mais, é crescer cada dia ter mais regulamento, principalmente com as tecnologias, né, igual cada vez vai ser mais monitorado, cada vez vai pedir que seja mais regulado (E14).

Eu acredito também que cada vez mais ele vai aumentar nessa parte de regulação, regra normas, aumente também para que o banco cada vez mais se resguarde, entendeu. Com relação aos processos, reclamações, com essas novas tecnologias ligadas à regulamentação, eu acredito que o banco ele vai se resguardar. E isso vai aumentar cada vez mais (E9).

A tendência é que regulações aumentem para resguardar o banco, não apenas em situações internas das agências, mas também em relação ao cliente. O banco, nessa situação, cria normas e regras de prevenção, caso passe por processo de reclamações externas.

A redução do quadro de funcionários devido às novas tecnologias vem ocorrendo no setor bancário desde a década de 80 (JINKINGS 1995; BAHRY, TOLFO, 2008). Pode se inferir que essa realidade tende a permanecer no setor bancário. Os gerentes observam que as regulações vão ser cada vez mais necessárias, contudo mais tecnológica, menos pessoal.

Com a tecnologia, os processos de regulação acabam não ficando tão, igual eu expliquei, se tem tecnologia, não tem aquela pessoa para ficar fazendo essa regulação. Este acompanhado né, não precisa de tanto acompanhamento mais (E12).

Prevalece aqui à tendência do traço cultural do formalismo (BARROS, PRATES, 1997), em que apresenta a necessidade de regular todas as suas ações do dia a dia. Contudo, com o aumento das tecnologias, as ações de regulações das instituições bancárias podem ser realizadas apenas pelos sistemas.

5.5 A tendência da prática gerencial bancária.

Diante dos impactos das inovações tecnológicas no setor bancário, buscou-se analisar qual é a tendência da prática gerencial bancária na percepção dos gerentes.

Os dados dessa pesquisa, TAB 29 a seguir, revelam que, na percepção dos gerentes, a tendência é a profissão extinguir. Apenas (20%) dos gerentes entrevistados consideraram que a prática gerencial continuará existindo. Para os

demais entrevistados (80%), as novas tecnologias vão atuar no lugar da maioria dos gerentes.

Tabela 29 - As tendências da função gerencial bancária.

Itens discriminados	%
A tendência é extinguir a profissão	53
A tendência é ser tudo digital	33
A tendência é os gerentes que sobrarem ter mais funções	27
A tendência é manter a função, nem tudo a máquina faz	20
A tendência é o gerente atuar como consultor analista financeiro	13
A tendência é diminuir o número de gerentes	7
A tendência é manter apenas os gerentes comerciais para vender	7
A tendência é ter apenas caixa eletrônico	7
A tendência é os poucos gerentes que sobrarem terem menos autonomia	7
Os gerentes precisam se manter inteirados das tecnologias	7

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É eu acho que a tendência..., eu acho que é uma profissão que vai extinguir. Como, igual à gente está falando, com a tecnologia a mão de obra diminui. Eu acho, a minha opinião, daqui a pouco os bancos vão ser só caixa eletrônico, e..., igual muitos bancos já tem pelo aplicativo, você já conversa com o gerente, por aplicativo, você não vai ter mais aquele contato face a face com o gerente da conta, por exemplo. Ai na época que quando isso acontecer vai ter outros meios de gerenciar, mas eu acho que é uma profissão que em curto prazo ela vai se extinguir (E1).

As inovações tecnológicas são as principais responsáveis pelas mudanças ocorridas no setor bancário. No Brasil essas mudanças começaram a impactar a rotina dos bancos desde a década 60 (JINKINGS, 1995, CHESNAY, 1996,), ficando mais visíveis a partir dos anos 80 (JINKINGS, 1995). Nos dias atuais, há muita preocupação por parte dos gerentes sobre a sua atuação no banco, frente aos recentes bancos digitais.

A tendência da função gerencial bancária é a perda dela com essas tecnologias. Então esses bancos digitais que vem atuando cada vez mais forte no mercado, eles vem substituindo pessoas, ou seja, gerentes na atuação. Aqueles que restam ainda perderão a autonomia, então eu penso que a tendência é cada vez mais seguir esse processo (E7).

Segundo dados da FEBRABAN (2018), os clientes estão aprovando os bancos digitais e a cada dia procuram menos as agências. Esse pode ser um dos motivos da preocupação dos gerentes, sobre o futuro da prática gerencial bancária.

Eu acho que a tendência da função gerencial é mesmo é a questão virtual. Acho que vai chegar uma era que todo mundo vai conseguir resolver tudo

pelo aplicativo. Acho que essa é a tendência e essa é a pegada, a gente vê essa mudança porque hoje os clientes eles não demandam tanto do gerente. Não vai ter tantos cargos, como se tem nos bancos, tanto que o banco já está unificando todos os cargos, justamente para todo mundo fazer tudo, e não haver diferenciação (E12).

Assim, o aumento de aplicativos de banco pelo celular confirma que a tendência da prática gerencial bancária é no mínimo diminuir consideravelmente. Isso, se não for extinta por completo.

Primeiro, houve o crescimento do *internet banking* e, em 2017, o *mobile banking* se consolidou como grande destaque. São 59 milhões de contas ativas nesse canal – o mesmo número das contas de *internet banking*. Só no ano passado, foram abertas 1,6 milhão de contas por *mobile* no Brasil, quase três vezes mais do que em 2016 (FEBRABAN, 2018, p. 4).

Pode ser que a prática gerencial bancária não seja totalmente extinta, no entanto, o resultado dessa pesquisa aponta que a maioria dos gerentes entrevistados considera que a profissão, se não for extinta, será ocupada por poucos gerentes, apenas para vender, e, nesse caso, o gerente administrativo não será mais necessário.

A tendência se tudo continuar informatizando demais, eu acho que ela tende acabar, função geral administrativa. A comercial não tem jeito o gerente comercial nada mais é que vendedor, ele está ali para vender [...] (E5).

A gestão bancária, principalmente gestão comercial eu vejo que, realmente a tendência é tudo ser digital, (...). Então a tendência hoje do gerente comercial é se potencializar não se curvar às tecnologias e ficar com medo dela, e você ir acompanhando e se moldando de acordo com o que o mundo pede hoje do gerente (...). Se você hoje é um gerente comercial, você souber vender, então isso, você tem que tirar de letra (E2).

Pouquíssimos gerentes podem permanecer nas agências, de acordo com os dados da pesquisa, e estes precisam saber vender. Os dados da pesquisa apontam que eles podem ser intitulados também como consultores financeiros.

Hoje a maioria dos processos e ferramentas elas são feitas até para os próprios clientes, através dessas novas tecnologias. Então muita coisa, o próprio cliente já faz o processo e ele vai usar o gerente mesmo como consultor, como um analista mesmo financeiro (E15).

A tendência é extinguir a gerência nos bancos, e a instituição já vem trabalhando com essa questão, investindo em ferramentas que auxiliam essa transição do atendimento ao cliente com a utilização do aparato tecnológico.

Contudo, observou-se que, embora a maioria dos gerentes considere a possibilidade de extinção do cargo, os gerentes permanecem cumprindo as suas obrigações no desempenho da atividade. Foi constatado que a instituição bancária em estudo apresenta os traços da cultura nacional originados dos estudos de D'Iribarne (1989) e a tendência é que estes traços sejam necessários cada dia mais, como o senso de dever, dos controles, das recompensas e das regulações, para conseguirem manter o alcance dos resultados institucionais e conseqüentemente os resultados individuais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar os elementos da cultura nacional, segundo as variáveis do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte, na percepção de seus gerentes.

Como percurso metodológico utilizou-se a abordagem do tipo descritivo qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. A construção do roteiro de entrevista teve por base as categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989), a saber: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação.

As entrevistas foram realizadas com quinze gerentes, sendo oito homens e sete mulheres, todos atuantes em agências pertencentes a uma instituição privada, localizada na cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais.

Os resultados obtidos apontaram que o senso de dever é fundamental no desempenho da atividade bancária. Para concluir com êxito sua principal obrigação com o banco, que é o alcance das metas, é preciso ter compromisso e sentir-se responsável pelo resultado institucional, pois a cada dia uma meta diferente a ser alcançada se apresenta.

O sentimento de pertencimento foi caracterizado como um dos elementos necessários para o alcance dos objetivos institucionais. Quando a pessoa se sente fazendo parte de algo, há mais envolvimento na busca pelo resultado favorável à organização.

Em relação aos valores organizacionais ou individuais, constatou-se que ambos caminham juntos na prática gerencial bancária, pois, estão relacionados ao alcance das metas e, por conseguinte, aos retornos financeiros.

Neste caso, para se alcançar os objetivos tanto institucionais quanto pessoais é necessário senso de dever na execução da atividade profissional. Assim, na prática gerencial bancária, se não houver senso de dever, o indivíduo não permanece no banco.

A relação hierárquica no banco mantém algumas particularidades tradicionais, de nobreza. Embora tenham ocorrido inúmeras transformações no setor bancário, a postura tradicional do banco e a centralização do poder hierárquico permanecem. Os gerentes são subordinados diretamente à superintendência do banco, onde se concentra o poder.

Assim, na prática gerencial bancária da instituição pesquisada, os gerentes não possuem muita autonomia em relação à contratação, demissão de funcionários ou produtos comercializados. Todas as opiniões dos gerentes nessas questões são passadas para serem avaliadas pelo superior hierárquico. Nesse sentido, enquanto o poder do gerente se vê diminuído nas agências, aumenta a cada dia suas obrigações para o alcance dos resultados institucionais.

Embora a instituição apresente uma postura tradicional em relação ao poder predominante na alta hierárquica nos dias atuais, o banco vem investindo na aproximação das relações de comunicação e convivência via *web*. Para isso, tem contado com o favorecimento das novas tecnologias. A comunicação da instituição pesquisada, em sua maioria, se faz por meio de grupos de *Whatsapp*, *e-mail*, audioconferência e videoconferência.

A maioria dos gerentes demonstrou aprovação a esses métodos de relações na instituição. A comunicação e convivência virtual favorecem a aproximação com a alta hierarquia, como por exemplo, os diretores. Constatou-se, assim, que muitos funcionários não conhecem pessoalmente o diretor do banco, porém julgam que têm uma convivência próxima, pelo fato de participar de reuniões com videoconferências, uma ou duas vezes por semana. As relações no banco tem se estabelecido através de relacionamentos virtuais, que contribuem para o maior objetivo do banco: o lucro, e empregando maior número de funcionários com um baixo custo.

Portanto, pode-se deduzir que as relações hierárquicas na prática gerencial bancária tem se pautado em relações de submissão ao poder hierárquico e aproximação das relações de comunicação e convivência virtual.

Em relação à percepção de controles, identificou-se que o excesso de controles existentes no banco não incomoda os funcionários. Todas as ações realizadas no banco são controladas em tempo praticamente *online*. Constatou-se também, que os gerentes não tem liberdade para agir. Suas ações são sempre direcionadas pelos normativos, códigos de ética, políticas e diretrizes institucionais. Observou-se que há conformismo e consentimento aos demasiados controles da instituição bancária em estudo. Os gerentes não vão contra o sistema e consideram que os controles são necessários à realização de atividades financeiras, mesmo que sejam usados para controlar suas ações diárias.

Assim, ficou evidente que na prática gerencial bancária existe o sentimento de normalidade, aceitação e conformismo com o excessivo número de controles existentes.

Quanto à definição de responsabilidades, a instituição segue critérios objetivos. Embora tenha sido constatada que as relações de amizade dos funcionários do banco, em sua maioria, ultrapassam a esfera profissional, elas não interferem na divisão de tarefas da instituição.

Há indicações que não há favoritismo no banco. Todos os cargos são pré-definidos e seguem as normas institucionais. Até mesmo a rotatividade de atividades realizada pelos gerentes com os funcionários do banco foi detectada como cumprimento de uma das exigências da instituição, visando o treinamento dos funcionários em todas as áreas.

Portanto, na definição de responsabilidades da prática gerencial bancária a regra é seguir os regulamentos da instituição, priorizando os critérios objetivos na divisão das tarefas.

Quanto às sanções, constatou-se que os critérios utilizados pelo banco para conceder recompensas e punições foram aprovados pela maioria dos gerentes. Somente os gerentes administrativos reprovaram os métodos do banco na concessão das recompensas, porque não são contemplados.

As metas de vendas de produtos criadas pela instituição é o que norteia a prática gerencial bancária. As recompensas são utilizadas como forma de incentivo, para que os funcionários busque o alcance das metas institucionais. Caso não ocorra o alcance das metas, pode haver punição. No entanto, a maioria dos gerentes considerou que não há punições na instituição bancária.

Essa atitude dos gerentes frente às punições aplicadas pelo banco chamou a atenção nesse estudo. Observou-se um forte sentimento de normalidade por parte da maioria dos gerentes em relação às cobranças das metas institucionais. Os gerentes não costumam reconhecer a punição, pois todos já têm ciência dos deveres para com a instituição e, sendo assim, tem, por obrigação, que executá-los.

Evidencia-se assim, a normalidade das cobranças das metas e das punições aplicadas, com recompensas somente para aqueles que as merecerem no desempenho da atividade bancária.

Em relação à qualidade de cooperação, observou-se que quando há na instituição necessidade de funcionários para realizar alguma atividade extra ou urgente a maioria dos profissionais se dispõe ao serviço. Os motivos que incentivam os profissionais a cooperarem são as conquistas individuais como: manter o emprego, serem bem avaliados ou serem promovidos, entre outras questões.

Na resolução de conflitos, a instituição bancária procura seguir o que determina o manual de conduta da instituição. No entanto, muitos gerentes tentam resolver alguns litígios por meio das relações pessoais, manifestando assim, um dos traços da cultura brasileira: a valorização das relações também no ambiente de trabalho.

No banco, existem metas individuais e metas por agências. Nesse caso, há evidências de colaboração para o cumprimento das metas por agência, pois todos são favorecidos com o resultado alcançado.

A qualidade de cooperação na prática gerencial bancária consiste no coletivismo em prol do cumprimento das metas, visando o alcance dos resultados individuais e, por conseguinte, os resultados coletivos.

Embora a instituição bancária possua muitas regulações, há boa aceitação às regras do banco. Observou-se nessa categoria a presença do traço cultural do formalismo, que é a aceitação das demasiadas regras existentes na instituição. Dos quinze gerentes entrevistados, apenas um mencionou a possibilidade de haver funcionários que tentam ludibriar as regras institucionais.

A submissão às regras excessivas fundamenta a prática gerencial bancária. Assim, os gerentes buscam obedecer às normas e seguir as diretrizes em prol dos interesses organizacionais. Em consequência, obtêm os interesses pessoais. Ambos se resumem em um só objetivo, o alcance das metas.

Todas as categorias do modelo de cultura de D'Iribarne (1989) foram identificadas na prática gerencial bancária. As mais evidentes foram: a) o senso de dever, pois na prática gerencial bancária, não há como permanecer no banco se o indivíduo não preencher os atributos dessa categoria; b) os controles foram observados muito intrínsecos na prática gerencial bancária. Há sentimento de normalidade, consentimento e aceitação pela maioria dos entrevistados, não sendo manifestado por parte dos gerentes resistência aos controles. Foi identificada a inexistência de liberdade de agir dos gerentes, devido aos intensos controles; c) as sanções orientam toda atividade bancária. Por meio de metas estabelecidas, os gerentes são recompensados e motivados a buscarem incansavelmente melhores resultados cada dia mais. E quando tais metas não são atingidas, embora a maioria não reconheça, ocorre punição; d) a regulação também se manifestou arraigada na prática gerencial bancária, sendo manifestado nessa categoria o formalismo, que se traduz pelo apego excessivo às regras. Todas as atividades da instituição são regulamentadas. Embora as regras sejam demasiadas, a maioria dos gerentes as

considera necessárias na execução das atividades bancárias. Ressalta-se que, na prática gerencial bancária, o alcance dos objetivos organizacionais, e conseqüentemente, individuais estão vinculados à observância na íntegra dessas categorias.

A categoria de relações hierárquicas do modelo de D'Iribarne (1989) foram manifestadas, não necessariamente com muita evidencia, mas se revelam de forma diferente, devido às inovações tecnológicas. Nessa categoria, percebeu-se a ausência de poder hierárquico do gerente na prática gerencial bancária e aproximação da hierarquia superior aos níveis hierarquicamente mais baixos. No entanto constatou-se que essa aproximação é cada vez mais virtual. Muitos funcionários nunca viram o superior hierárquico pessoalmente. No entanto, considera que mantém relação de convivência com ele, devido já tê-lo visto nas reuniões periódicas de videoconferência.

A qualidade de cooperação e a definição de responsabilidades foram apontadas na instituição bancária, mas ambas não se destacaram nem como mais presentes nem como menos presentes. Apresenta-se a imposição da cooperação devido à necessidade de seu uso para o alcance dos resultados institucionais, e a divisão de tarefas na instituição segue os critérios formais.

Quanto às tendências para a prática gerencial bancária, em relação às categorias do modelo de D'Iribarne (1989), observou-se que o senso de dever, os controles, e as regulações estão cada vez mais precisas na atividade bancária.

Na categoria sanções foi identificado que a tendência pode ser o aumento de recompensas devido o efeito de motivação que elas concedem aos funcionários, em contra partida, há indicação da redução de punições, pois favorecem a desmotivação, conseqüentemente prejudica o lucro dos bancos.

Quanto às relações hierárquicas, pode-se inferir que a tendência é serem cada vez mais virtuais. Em relação ao poder hierárquico, identificou que, o gerente se manterá com menos autonomia e a concentração de poder, cada vez mais na alta hierarquia. Como já vem acontecendo.

Na qualidade de cooperação, constatou-se que pode permanecer da mesma forma. Notou-se que a cooperação sempre será necessária na prática gerencial bancária. No entanto, há evidências de que as tecnologias podem individualizar o processo de cooperação, pelo fato das pessoas conseguirem resolver a maioria dos processos sozinhas com o apoio da internet.

A definição de responsabilidade foi a que mais despertou atenção, em relação às tendências. Constatou-se que a maior preocupação dos gerentes não está relacionada à forma como as tarefas são divididas no banco, quanto aos critérios normativos ou subjetivos, e, sim, à substituição do homem pelas inovações tecnológicas. Neste caso, os gerentes têm receio que, em um futuro próximo, a divisão das tarefas seja menos mão de obra humana e mais força tecnológica.

Assim, frente aos avanços tecnológicos, verifica-se que a tendência é que ocorra a extinção do cargo de gerente bancário. Os bancos vêm investindo no *internet banking* e nos aplicativos *mobile banking* em *smartphones* e *tablets*, com ampla aprovação e aceitação pelos clientes, tornando sua presença física pouco frequente nas agências. Os gerentes que permanecerem nas agências irão atuar apenas como consultores financeiros, ou como vendedores. Assim as metas serão cada vez maiores, devido o baixo número de funcionários, o que já vem ocorrendo.

Mediante as categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989), identificou-se que o comportamento dos gerentes é fortemente influenciado pelo banco para seguir as normas institucionais em prol do alcance dos resultados. No banco, a regra é: submeter-se às determinações requeridas pela instituição, pois somente assim se alcança os objetivos pessoais.

Os elementos da cultura nacional apresentados no modelo originado dos estudos de D'Iribarne se manifestam como demandas necessárias do banco para a prática gerencial. Estes elementos estão contidos nas diretrizes e metas institucionais e são cobrados dos gerentes o seu cumprimento. Os gerentes que não apresentam concordância com as demandas exigidas, não permanecem na instituição pesquisada.

Com a realização desse estudo, espera-se contribuir para a compreensão das dimensões culturais do modelo de D'Iribarne, manifestadas na prática gerencial considerando organizações localizadas no Brasil. Nesse aspecto, o estudo se mostra importante uma vez que a cultura de uma organização também retrata que cada país tem suas tradições, sua maneira de definir seus direitos e deveres, seu modo de controlar, cooperar e confrontar uns aos outros.

Buscou-se também contribuir com o desenvolvimento acadêmico científico, mostrando para a sociedade as transformações que vem ocorrendo no setor bancário, principalmente no cargo de gerente. Espera-se que este estudo seja fonte de consultas e base para estudos futuros em relação a esta temática.

O desenvolvimento dessa pesquisa encontrou algumas barreiras. Constatou-se que todas elas estão vinculadas à atividade bancária. Trata-se dos controles acirrados e a redução do quadro de funcionários. Muitos gerentes se manifestaram receosos, em participar da entrevista, principalmente no local de trabalho. O relacionamento pessoal com alguns dos gerentes entrevistados favoreceu o alcance de 15 gerentes de agências diferentes, tendo em vista, que atualmente a cidade de Belo Horizonte possui 22 agências pertencentes à instituição pesquisada. Quanto à limitação dessa pesquisa, registra-se que foi realizada em apenas uma instituição e uma região.

Este estudo não teve por intenção realizar o corte dos entrevistados por idade, e tempo de atuação no cargo. Entretanto, durante a sua realização constatou-se que o corte por gerações pode acrescentar percepções diferentes à pesquisa, principalmente levando-se em consideração as transformações que o setor bancário vem passando e a necessidade de adaptação à essas mudanças.

Sugere-se ainda para estudos futuros, pesquisar se a tendência de extinção do cargo de gerente no banco, constatada nessa pesquisa, está se confirmando. Também identificar se as categorias do modelo de cultura originados dos estudos de D'Iribarne estão presentes na função gerencial de outros segmentos e em outras organizações.

REFERÊNCIAS

- ALTOÉ, Jéssica Barros. **Decente, porém precarizado**: um estudo de caso sobre o novo trabalho bancário, 2017, 109 f. Dissertação (Mestrado em ciências sociais). Universidade Federal do Centro de Ciências Humanas e Naturais. Espírito Santo: UFES, 2017.
- ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais. **Atualização de Certificação**. 2019. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/cursos/atualizacoes-de-certificacao/atualizacoes-de-certificacao.htm. Acesso em: Junho 2019
- ATRAN, Scott.; MEDIN, Douglas.; ROSS, Norbert. The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations. **Psychological Review, Los Angeles**, v. 112, n. 4, p. 744-776, 2005.
- AROMAA, Eeva; PALO-OJA, Outi-Maaria . Leading with emotional labour: the interplay of six emotions. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 17, n. 1-2, p. 143-161, 2017.
- ASSIS, Cássia Lobão; NEPOMUCENO, Cristiane Maria. **Para explicar a cultura**: o suporte antropológico e sociológico. Estudos Contemporâneos de Cultura. Campina Grande: UEPB/UFRN, v. 15, 2008.
- AZEVEDO, Fernando. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**.3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BACEN - Banco Central do Brasil. **História do BC**. 2003. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2FHistoria%2FHistoriaBC%2Fhistoria_BC.asp> Acesso em: jan. 2019.
- BACEN - Banco Central do Brasil. **Relação de agências e postos bancários**. 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Ffis%2Finfo%2Fagencias.asp>> Acesso em: jan. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 1979.
- BARNARD, Chester Irving. **The functions of the executive**. Harvard university press Cambridge, Massachusetts, and London, England. 1938.
- BARROS, BetâniaTanure. PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 5, n. 2, p. 37-54, 2008.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BONNEWITZ, Patrice. **La Sociologie de P. Bourdieu**. Paris: Presses universitaires de France. 1988.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of marketing research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. Social representations in intercultural context: the daily life of three Brazilian subsidiaries of multinational companies. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018

CASTRO, Cristina Lucas; SOUZA, Eda Castro Lucas; NOGUEIRA, Fernanda. Culture and Entrepreneurial Attitude and the Innovation Dimension in Brazilian Companies. **Journal of Inspiration Economy**. J. Ins. Econ Vol. 2, No. 2, 63-77. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAUÍ, Marilena. Cultura e democracia . En: Crítica y emancipación : **Revista latino americana de Ciencias Sociales**. Buenos Aires : CLACSO. v.1, n.1, 2008

CHESNAY, François. **A mundialização do capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

COSTA, Ana Maria Nicolaci. **O campo da Pesquisa Qualitativa e o Método de Explicação do Discurso Subjacentes (MENDS)**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro 2007. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722007000100009&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em abr. 2019

COSTA, João Paulo Oliveira; FIDALGO NETO, Antônio Maria; MORAES, Rinaldo; PETROLA, Sabrina; NOGUEIRA, Maíra. Liderança gerencial: Estudo de caso na empresa GEAP. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 2, n. 4, 2015.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa. **Bancos oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Banco Central do Brasil, 2004.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1990.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 5.ed. 1997.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira. **Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e**

empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**, v. 1, 2005. 97-118 p.

DIAS, Gustavo; RODRIGUES, Mônica Esteves; HILAL, Adriana Victoria Garibaldi de; SZUCHMACHER; Ana Luiza; LOPES, Veríssimo. **A cultura brasileira no olhar do estrangeiro**: percepções de alunos de um MBA internacional no rio de janeiro. Alcance, vol. 24 – n. 4, p. 554-573 out./dez. 2017.

DIAS, Reinaldo. **Fundamentos de sociologia geral**. 2. Ed. rev. e atual. Campinas: Alínea, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

D'IRIBARNE, Philippe. **La logique de l'honneur** Gestion des entreprises et traditions nationales Publié aux éditions du Seuil, Paris, 1989.

D'IRIBARNE, Philippe. National cultures and the integration of foreigners. **European Journal of Education**, v. 28, n. 3, p. 359-367, 1993.

D'IRIBARNE Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. Civitas. **Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, 2003. p. 327-337.

DUGNANI, Bruna Lopes Fernandes. **Imagens discursivas de imigrantes e suas implicações no discurso de receptividade do brasileiro na imprensa nacional**: uma perspectiva dialógica. 2017.367 f. Tese (doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem). Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

ESTEVES, Cláudia Regina. A atuação dos gestores escolares nas relações interpessoais. **Educar FCE** - Faculdade Campos Elíseos, São Paulo. Vol. I, n. 01 jul a ago. 2015

FARIAS, Rayssa da Mota Chaves. **Manifestações culturais latentes em práticas de uma organização bancária brasileira internacionalizada**. 2013. 128 f., II. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FAYOL, Henri Jules. **Administração industrial e geral**. Editora Atlas: São Paulo, 1964.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Relatório Anual. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013**. Realização Deloitte. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em jan. 2018

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Relatório Anual. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. Realização Deloitte. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em jan. 2018.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Relatório Anual. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018**. Realização Deloitte. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em jan. 2018.

FENILI, Renato Ribeiro. **Manifestações culturais de uma organização internacionalizada**: um estudo a partir das práticas organizacionais. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FENILI, Renato Ribeiro. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas**: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. 2016. XXIII, 340 f., II. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

FERNANDES, Miriane de Almeida. Influências da cultura nacional em ambientes organizacionais 2017. 240 f. (Doutorado em Administração) Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2017.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, v. 5, n. 13, p. 67-75, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 16ª Ed., 2007.

FRAGA, Marinette Santana; CARMO, Adriana Almeida; SOUSA, Armindo dos Santos. Racionalidades na gestão cultural e seus paradoxos. Seminários em Administração, XX, 2017. São Paulo, **Anais...**São Paulo: SEMEAD, 2017.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.p.38-54

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: sedução e carisma?** 1997. 323 f. Tese (Doutorado em Administração). EAESP/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 1999.

FRESCA, Tânia Maria. Rede urbana, rede bancária e aspectos da topologia do sistema financeiro. **Geosp – Espaço e Tempo (Online)**, v. 21, n. 2, p. 443-461, agosto. 2017.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande e senzala**. Rio de Janeiro: Global editora, 48. ed., 2003.

FUSCH, Patrícia; NESS, Lawrence. *et al.* Are we there yet? Data saturation in qualitative research. 2015. **The Qualitative Report**, v. 20 n. 9, p. 1408 -1416, jul. a set. 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas** Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. Rio de Janeiro: LCT Editora, 1989.

GODOY, Arilda. Schmidt. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOY, Christiane Kleinübing *et. al* (org). Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 115-146 p.

GRAY, David. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRISCI, Carmem Ligia Lochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**. Porto Alegre, n.12, p. 142-159, jul./dez. 2004.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HATCHUEL, Armand. Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise: une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. **Entreprises et histoire**, n. 2, p. 108-120, 2016.

HILL, Annette. Linda. **Os novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOFSTEDE, Geert. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, 1981. p. 15-41.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of international business studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HOFSTEDE, Geert. The Chinese culture connection: Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 18, n. 2, p. 143-164, 1987.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Editora Silabo, 2003.

HOFSTEDE, Geert. *Dimensionalizing cultures*: The Hofstede model in context. Online readings in **psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Gert Jan; MINKOV, Michael. **Culture and Organizations**: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOLANDA, Sérgio Buarque. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUSE, Robert; Hanges, Paul; JAVIDAN, Mansor; DORFMAN, Peter; GUPTA, Vipin (Ed.). **Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies**. Sage publications, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil / Minas Gerais**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>>. Acesso em jan. 2019.

JANSEN, Aline Castro; MAEHLER, Alisson Eduardo. O uso da tecnologia da informação como mecanismo de controle: análise de múltiplos casos no setor bancário. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 5, n. 1, p. 135-152, 2016.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo, 1995.

KAKINAMI, Kelly. **Evolução do grau de alavancagem dos bancos comerciais brasileiros e a regulação: uma visão comparativa do período de 1950 a 2005**. 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

KROEBER, Alfred Louis; KLUCKHOHN, Clyde. Culture: A critical review of concepts and definitions. **Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University**, 1952.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 17 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACÊDO, Mauro. Moraes. Gestão da produtividade nas empresas: A aplicação do conceito de Produtividade Sistêmica permite determinar o valor adicionado ao processo produtivo. **Revista Fae Business**, n. 3, p. 18-22, set. 2002

MACIEL, Helltonn Winicius Patricio; COSTA, Márcia da Silva. Modernas práticas de gestão do setor bancário brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores. In XXXVIII. ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. **Exercendo liderança**: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional. Editora Vozes Limitada, 2018.

MANTOVANI, Marli Helena Colangelo; SANTOS, José Odálio. Análise da relação entre alavancagem e rentabilidade dos bancos brasileiros listados na Bolsa de Valores de São Paulo no período de 2001 a 2010. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 509-524, 2015.

MÁXIMO, Thaís Augusta Cunha de Oliveira; ARAÚJO, Anísio José da Silva; SOUZA, Paulo César Zambroni de; ALBERTO, Maria de Fátima Pereira. Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p.66-74, 2011.

MENDES, Bruno De Freitas et al. Estratégias de relacionamento no segmento bancário: um estudo com um banco do nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 367 a 386, 2018.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Conflits et Malaise professionnel des Gestionnaires dans les Nouvelles Relations de Travail dans les Organisations Bresilienses. In: Congrès de L' AISLF - Association Internationale des Sociologues de Langue Française, 16, 2000, Quebec. **Anais eletrônicos...** Québec: L' AISLF, 2000. CD-ROM (Tradução: Português).

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro**: inserção, vivência e desafios. 2002. 196f. (Relatório de Pesquisa) – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão – NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia – CNPQ, Belo Horizonte, 2002a.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, XXXVII, Porto Alegre, 2002. **Anais Eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2002b. 1 CD-ROM.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CASSINI, Meire Rose de Oliveira Loureiro; LOPES, Ana Lúcia Magri. Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9ª Ed. Revista e aprimorada – São Paulo: Hucitec, 2001.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. 1973. 298 p.

MOTTA, Fernando Prestes. CALDAS, Miguel Pinto. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. In: MOTTA, Fernando Prestes. CALDAS, Miguel Pinto. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, Henrique; COSTA, Francisco José. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.

NASCIMENTO, Thiago Gomes. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial**. 2014. XIX, 581 f., II. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

NETTO, Alberto Barella; DIAS, Emerson de Paulo; MELLO, Paulo César Reis Cardoso. Análise da obra *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, de Prestes e Caldas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, n. 1, 2003.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva. **Práticas organizacionais, identidade e desempenho profissional na polícia militar do estado de Goiás**. 2017. XVIII, 353 f., II. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini; MACHADO, Clóvis da Silva. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-20, set. /dez. 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luíz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEAUCELLE, Jean-Louis; GUTHRIE, Cameron. **Henri Fayol, the manager**. Routledge, 2015.

PERSCH, Leonice Link. **Retenção de profissionais e a influência da cultura nacional: um estudo em uma multinacional italiana**. 2017. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

REED, Mike. **Sociologia da Gestão**. Celta Editora: Oeiras, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jerry; PERES, José Augusto de Souza; WANDERLEY,

José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Tatiana Fátima Stürmer da. Práticas sociais como manifestações culturais: um estudo sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Riograndense – Campus Sapucaia do Sul. Dissertação (mestrado em educação). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SAES, Alexandre Macchione; COSENTINO, Daniel do Val; SILVA, Marcel Pereira da; GAMBI, Thiago Fontelas Rosado. Sul de Minas em transição: ferrovias, bancos e indústrias na constituição do capitalismo na passagem do século XIX para o século XX. In: **Anais do XIV Seminário sobre a Economia Mineira [Proceedings of the 14th Seminar on the Economy of Minas Gerais]**. Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

SANTOS, Jose Luiz. **O que é cultura**. Brasiliense, 2017.

SCHEIN, Edgar **Organizational Culture and Leadership**.3.ed. San Francisco: Jossey Bass: 2004.

SILVA, Felipe Augusto da; GORDONO, Fernanda Serotini; PEREIRA, Erick Pacheli; TOMAZ, Washington Luiz. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 3, n. 4, p. 23-37, 2017.

SILVA, Maria Gildivane Soares da. **Práticas sociais e manifestações culturais** : a percepção de mulheres em cargos de chefia do IFBA - Campus Salvador. Dissertação (mestrado em educação). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.

SOUZA, Eda Castro Lucas; CASTRO, Lucas, Cristina; FENILI, Renato. Ribeiro; FARIAS, Raissa da Mota Chaves. Internacionalização de organizações: propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, 2013. p. 139-151.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; LUCAS, Cristina Castro; TORRES, Cláudio Vaz. Práticas Sociais, Cultura e Inovação: Três Conceitos Associados. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, p. 210-229, 2011.

SOUZA, Jose Barros; SACOMANO, José Benedito; KYRILLOS, Sérgio Luíz **Sustentabilidade empresarial e cultura organizacional sob a ótica das relações intraorganizacionais**. In: International Workshop Advances: Cleaner Production, São Paulo. 2017. p. 1-9.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações** – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SODRÉ, Muniz. A cultura como crise. **Políticas Culturais em Revista**, v. 10, n. 1, p. 11-22, 2017.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio; ADRADE, Juliana. **Executivos: sucesso e infelicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERTRE, Christian. **Bancos e produtividade**: entre dinâmica industrial e dinâmica serviçal In L. Snelwar (Org.), *Saúde dos bancários*. p 83-104. São Paulo: Publisher Brasil / Editora Gráfica Atitude, 2011.

TRIANDIS, Harry Charalambos. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive culture**: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom. London: John Murray, Albermale Street, 1871. 524 p. Disponível em: <https://archive.org/details/primitiveculture01tylouoft/page/n523>. Acesso em abr. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Benvinda Miluca Fontes. **Cultura e Prática de Gestão**: Estudo de caso sobre a Percepção dos Profissionais de Saúde sobre Práticas de Gestão Hospitalar em Cabo Verde. 2015. 98 f. Dissertação (mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos) Universidade de Lisboa. Lisboa: 2015.

VIANA, Nildo. MARXISMO E CULTURA. **Revista Práxis Comunal**, v. 1, n. 1, 2018.

WEBER, Letícia; GRISCI, Carmem Lúcia Lochins. Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 897-917, 2011.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES****CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Pesquisadora: Mestranda Vilma Santos Pereira de Faria

Orientadora: Professora, Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Pelo presente documento, declaro ter conhecimento dos objetivos e dos métodos do estudo, **Manifestações culturais do modelo de D'Iribarne na prática gerencial de uma instituição bancária**, que me foram apresentados pela pesquisadora. Estou informado (a) de que, se houver qualquer dúvida a respeito dos procedimentos adotados durante a condução da pesquisa, terei total liberdade para questionar ou mesmo me recusar a continuar participando na pesquisa.

Meu consentimento, fundamentado na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, são elas:

- O entrevistado não será identificado;
- As informações serão utilizadas para fins acadêmicos científicos;
- O entrevistado (a) poderá ter uma cópia da entrevista transcrita;
- O (a) entrevistado (a) poderá ter acesso ao final do projeto que é a dissertação de mestrado.

Agradeço a sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa.

AUTORIZAÇÃO

Autorização: Eu _____ após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário (ou de seu representante legal) para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pela obtenção do Termo de Consentimento

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados sócios demográficos:

1. Entrevistado:
2. Idade:
3. Local de nascimento:
4. Tempo que reside em Belo Horizonte:
5. Estado civil:
6. Formação acadêmica:
7. Tem filhos? Quantos?
8. Nome do cargo ocupado:
9. Tempo no cargo:
10. Empregos anteriores:
11. Empresas anteriores:

12. Remuneração atual:
() Até 1 salário mínimo
() Acima de 1 salário mínimo até 3 salários mínimos
() Acima de 3 salários mínimos até 5 salários mínimos
() Acima de 5 salários mínimos até 7 salários mínimos
() Acima de 7 salários mínimos até 10 salários mínimos
() Acima de 10 salários mínimos

Apresente-se por favor:

- 1) O que é ser gerente?

- 2) Qual papel do gerente aqui no banco?

- 3) Como são promovidos os gerentes no banco?

- 4) Fale sobre a relação que você percebe entre o compromisso dos profissionais e o alcance das metas e a qualidade dos resultados do banco.

- 5) Como se dá o cumprimento dos prazos / metas estipuladas?
- 6) Como você percebe o senso de dever dos funcionários na sua agência?
- 7) As novas tecnologias favorece o cumprimento dos deveres dos funcionários dos bancos? Como isso ocorre? Considera positivo ou negativo as novas tecnologias, para a função gerencial? Por quê?
- 8) Na sua percepção, qual a será a tendência do processo senso de dever para a função gerencial no banco?
- 9) Fale-me sobre as relações entre os diferentes níveis hierárquicos do banco? (A concentração do poder, a intervenção da autoridade, o nível de legitimidade das autoridades).
- 10) Fale a respeito da relação entre os diferentes níveis de gestão que atuam no processo de aquisições de novos produtos e contratações de funcionários.
- 11) Quando surge algum conflito em sua organização, como eles são resolvidos? A sua organização possui regras e normas que favorece o trabalho do gestor na resolução de conflitos? Fale-me sobre isso.
- 12) Quais são as barreiras para o desenvolvimento e resultado positivo da gerencia?
- 13) Na sua percepção, qual é o modo de os funcionários respeitarem as opiniões e entenderem as atribuições de seus superiores?
- 14) Como são aplicadas as novas tecnologias nas relações hierárquicas no banco. Considera isso positivo ou negativo para a função gerencial? Por quê?
- 15) Em sua percepção, qual a será a tendência do processo relações hierárquicas (autoridade) para a função gerencial no banco?
- 16) Como se dão as atividades de controle e monitoramento no trabalho operacional e gerencial no banco?

17) Os controles são julgados essenciais para o bom funcionamento e alcance das metas do banco?

18) Como os gerentes percebem o controle existente no banco?

19) Comente sobre a aceitação e a rejeição dos controles existentes em seu banco.

20) Como você vivencia a questão de controle como gerente?

21) Em sua percepção, qual a será a tendência do processo de controle para a função gerencial no banco?

22) Como são usadas as novas tecnologias no controle existente no banco? Elas são mais efetivas? Considera isso positivo ou negativo, para a função gerencial? Por quê?

23) Fale como são atribuídas as funções/tarefas na agência. (Segundo critérios normativos, por fidelidade, por amizade, por interesses individuais). É bem aceita pelos funcionários?

24) Qual a relação entre a divisão de responsabilidades e o desempenho dos funcionários para o alcance das metas?

25) Antes de designar as tarefas existe uma consulta prévia para verificar sua aceitação?

26) Existe cooperação entre as diferentes áreas de trabalho? Como isso ocorre?

27) Em sua percepção como as novas tecnologias atuam no processo de divisão das responsabilidades, considera positivo ou negativo para a função gerencial? Por quê?

28) Em sua percepção, qual a será a tendência do processo de definição de responsabilidades para a função gerencial no banco?

29) Os profissionais são recompensados pelo bom desempenho no trabalho? Como isso acontece?

30) Os profissionais são punidos pelo mau desempenho no trabalho? Como isso acontece?

31) Comente sobre os requisitos que são observados, para a seleção e escolha, de um funcionário na execução de uma determinada função.

32) Fale-me sobre a forma como ocorre a avaliação dos profissionais no banco. O processo envolve mais de uma pessoa? O que pesa mais a parcialidade ou a imparcialidade nessa avaliação? Comente.

33) Como você percebe as recompensas e punições aplicadas no banco? Fale-me sobre essa relação.

34) Em sua percepção como as novas tecnologias atuam no processo de sanções e punições? Elas trouxeram novidades? Considera positivo ou negativo para a função gerencial? Por quê?

35) E qual a será a tendência do processo de recompensas e punições para a função gerencial no banco?

36) Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo desafio de solucionar problemas e cumprir as metas, como você vê essa questão em sua agência?

37) Como são as relações de cooperação no banco? Essas relações são mais de amizade ou apenas relações de trabalho?

38) Quando o banco necessita de trabalho para realizar alguma atividade extra ou urgente, existe cooperação por parte dos funcionários? Como isso ocorre?

- 39) Em sua percepção como as novas tecnologias atuam nesse processo de cooperação no trabalho? Facilita ou dificulta a cooperação? Considera positivo ou negativo para a função gerencial? Por quê?
- 40) Em sua percepção, qual a será a tendência do processo de cooperação para a função gerencial no banco?
- 41) Fale-me da forma como os profissionais envolvem-se no trabalho, há sentimento de orgulho e pertencimento à organização?
- 42) No banco os profissionais são resistentes às mudanças determinadas pela organização, fale-me sobre o assunto.
- 43) Como o banco trabalha junto com os seus funcionários as suas propostas políticas e diretrizes organizacionais?
- 44) Como o banco incentiva e controla a produtividade dos funcionários?
- 45) Na sua opinião como é a gestão dos interesses organizacionais versus interesses individuais?
- 46) Como você percebe o comportamento dos funcionários face a mudanças propostas e implementadas pelo banco?
- 47) Como o banco trabalha a necessidade da cooperação versus controle do funcionário?
- 48) Como os funcionários comportam frente as regras e regulação do banco?
- 49) Em sua percepção como as novas tecnologias atuam no processo, de regulação no banco? Considera positivo ou negativo para a função gerencial? Por quê?
- 50) Qual a será a tendência do processo de regulação para a função gerencial no banco?

51) Como você percebe e analisa a mudança de atuação do gerente no banco?

52) Fale-me sobre as tendências da função gerencial bancária.

Gostaria de acrescentar algo?