



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAIS BITTENCOURT DE MIRANDA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM PERÍODOS PÓS
TRANSFORMAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DO DESENBANCO-DESENBÁHIA.**

Salvador
2010

THAIS BITTENCOURT DE MIRANDA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM PERÍODOS PÓS
TRANSFORMAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DO DESENBANCO-DESENBÁHIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Estratégica, Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Mascarenhas

Salvador
2010

Ficha Catalográfica
elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS

Miranda, Thais Bittencourt de

Cultura organizacional em períodos pós transformação: um estudo de caso do desenbanco-desenbahia / Thais Bittencourt de Miranda. – Salvador, 2010.

157 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto.

1. Cultura organizacional. 2. Agência de fomento.

I. Mascarenhas Bisneto, José Pereira, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

THAIS BITTENCOURT DE MIRANDA

CULTURA ORGANIZACIONAL EM PERÍODOS PÓS TRANSFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DO DESENBANCO-DESENBANHIA.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

José Pereira Mascarenhas Bisneto – Orientador _____

Doutor em Geografia, Universidade de Barcelona – UB

Universidade Salvador – UNIFACS

Clarissa Bittencourt de Pinho Braga _____

Doutor em Educação, Universidade Federal da Bahia – UFBA

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Vanessa Brasil Campos Rodrigues _____

Doutor em Comunicação Social, Universidad del Pais Vasco/ Euskal Herrico Uniberstsitea (Espanha)

Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, dezembro de 2010

A João Pedro, meu filho, a maior de todas as motivações.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos, por fazerem parte dessa conquista:

Ao Professor José Mascarenhas, em primeiríssimo lugar, meu orientador, anjo da guarda e companheiro de todas as horas. Este trabalho é nosso.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional e por constituírem a minha maior torcida.

A minha mãe, por acompanhar cada passo desta pesquisa, como se acompanha a rotina escolar de uma criança – vibrando e sofrendo com ela.

Ao meu pai, por prover todas as condições possíveis para que este trabalho se concretizasse: meu porto seguro.

A Professora e amiga Clarissa Braga, pelo carinho, incentivo, contribuições e por plantar a semente que floresceu, transformando-se nesta investigação.

Ao Dr. Euvaldo Mattos, responsável pelo meu equilíbrio e por me conduzir às minhas mais importantes decisões.

Aos meus alunos, por reforçarem, diariamente, em sala de aula, a minha escolha pela vida acadêmica.

Aos colaboradores da Desenbahia, por me receberem de “portas abertas”, a qualquer hora, sem restrições.

Ao amigo Mateus Freire, por provar, com atitudes, que é bem mais que um parceiro de trabalho.

Aos Mestres, colegas e funcionários deste Programa, por acreditarem e contribuírem, de maneira positiva e enriquecedora, com os novos conhecimentos adquiridos.

Por fim, mas não menos importante, aos meus amigos pessoais - que se reconhecem aqui -, aos familiares, em especial a minha vó U. e a minha tia Aia, e aos colegas de trabalho, por entenderem e apoiarem a minha ausência em tantos momentos.

“Se você ficar me instigando a declarar minha identidade (ou seja, meu “eu postulado”, o horizonte em direção ao qual eu me empenho e pelo qual eu avalio, censuro e corrijo os meus movimentos), esse é o máximo a que pode me levar. Só consigo ir até aí...”

Zygmunt Bauman

RESUMO

Em alguns períodos da história de uma organização, sua cultura sofre impactos. Períodos de transição, mudanças administrativas ou fusões e aquisições são exemplos em que as alterações advindas da gestão propiciam alterações na cultura organizacional. Tais impactos, em geral, fazem florescer um clima de instabilidade no referido contexto, já que influencia, diretamente, o dia a dia das pessoas que ali convivem. Este trabalho analisou os impactos ocorridos na Desenhahia, antigo Desenbanco, a partir da transformação de Banco de Desenvolvimento para Agência de Fomento - objeto deste estudo de caso. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, com dirigentes e dirigidos de três períodos diferentes da organização: Desenbanco (ano de 1995), Transição (ano de 2001) e Desenhahia (ano de 2010). Para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, foram desenvolvidos dois modelos de análise, a partir das classificações de cultura organizacional apresentados pelos autores Omar Aktouf e Richard Daft. Para coleta de dados com os onze dirigentes entrevistados, foi utilizado um roteiro de entrevistas e com os cento e cinquenta e cinco dirigidos pesquisados, foi aplicado um questionário de opinião pública. Após a análise dos resultados, foi possível classificar a cultura organizacional de cada um dos três períodos da organização, sob a ótica dos dirigentes e dirigidos.

Palavras chaves: Cultura Organizacional. Identidade. Transformação Organizacional. Tipologias de Cultura.

ABSTRACT

In some periods of any organization period, its culture changes deeply. Transition periods, management changes or fusions and purchasing are some examples on which the changes that come from a new management policy may cause changes on an organization culture. Generally, such impacts caused by changes on a culture organization create an instability atmosphere in the company, once these impacts directly influence the daily routine of the employees. This present work analyses the changes occurred at Desenhahia that used to be Desenbanco before. With this proposal, it was accomplished a field research in the organization. This research was both qualitative and quantitative, and its target was the managers and employees of the organization. The research covered three different moments of organization as Desenbanco (year of 1995), the transition period (year of 2001) and Desenhahia (year of 2010). In order to have proper research tools, two analyses models were developed. These models were based on the theories of two authors: Omar Aktouf and Richard Daft. In order to have the right data, eleven directors and one hundred and fifty five employees were interviewed. After the conclusion of the researches, the results show the kind of the organizational culture during the three studied periods.

Key Words: Organizational Culture. Identity. Organizational Changes. Types of Organizational Culture.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das respostas dos Dirigidos e Dirigentes do Desenbanco	85
Tabela 2 – Resumo das respostas dos Dirigidos e Dirigentes na Transição	107
Tabela 3 – Resumo das respostas dos Dirigidos e Dirigentes da Desenbahia	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma de eventos da transformação Desenbanco/Desenbahia	50
Quadro 2 – Modelo de Análise 1	55
Quadro 3 – Modelo de Análise 2	61
Quadro 4 – Grupos investigados	63
Quadro 5 – Modelos de Cultura Organizacional predominantes	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDE	Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento
ACM	Antônio Carlos Magalhães
ASDEB	Clube da Associação dos Colaboradores do Desenbanco
AST-COM	Assessoria Técnica de Comunicação
BADESC	Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
BANDEB	Banco de Desenvolvimento da Bahia
BANDEP	Banco do Estado de Pernambuco
BANDEPE	Banco de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco
BANEB	Banco do Estado da Bahia
BASA	Banco da Amazônia S.A.
BCB	Banco Central do Brasil
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDE	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul
CCMP	Caixa de Crédito Mobiliário de Pernambuco
CI	Comunicação Interna
CIA	Centro Industrial de Aratu
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DESENBAHIA	Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A.
DESENBANCO	Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia
FUNDAGRO	Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial
FUNDESES	Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado da Bahia
ICM	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
IFDs	Instituições Financeiras de Desenvolvimento
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PEM	Plano Estratégico de Mudança
PL	Participação nos Lucros

PROES	Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estadual na Atividade Financeira Bancária e a Privatização de Instituições Financeiras Estaduais
RV	Remuneração Variável
SFN	Sistema Financeiro Nacional
UFBA	Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO, PRÓLOGO	16
2	CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.1	CULTURA E IDENTIDADE: PRECURSORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL?	21
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS CONSITUENTES	26
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL: POSSÍVEIS (?) DEFINIÇÕES	32
2.4	TIPOS / CLASSIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	36
3	BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBANCO / AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA - DESENBAHIA	42
3.1	BANCO ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO E AGÊNCIA DE FOMENTO – BREVES NOÇÕES CONCEITUAIS	42
3.2	O BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DA BAHIA (DESENBANCO) – CONTEXTO DA CRIAÇÃO	45
3.3	CRIAÇÃO E ATUAÇÃO DO DESENBANCO	47
3.4	A TRANSFORMAÇÃO EM AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBAHIA	49
3.5	QUEM É A DESENBAHIA?	51
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1	PRIMEIRO ATO - “A FAMÍLIA DESENBANCÁSTICA” EM: UMA EQUIPE “SANGUE AZUL”	66
5.1.1	Cultura Organizacional Desenbanco a partir das classificações de Omar Aktouf	67
5.1.1.1	Cultura de Ruptura	67
5.1.1.2	Cultura de Passado	73
5.1.1.3	Cultura Artificial	74
5.1.1.4	Cultura de Visão	77
5.1.2	Cultura Organizacional Desenbanco a partir das classificações de Richard Daft	79
5.1.2.1	Cultura de Adaptabilidade	79
5.1.2.2	Cultura de Missão	80
5.1.2.3	Cultura de Clã	81
5.1.2.4	Cultura Burocrática	82
5.1.3	Resultados Desenbanco	84
5.2	SEGUNDO ATO – A INVASÃO: “HOLANDESES X PORTUGUESES”	85

5.2.1	Cultura Organizacional Transição a partir das classificações de Omar Aktouf	87
5.2.1.1	Cultura de Ruptura	87
5.2.1.2	Cultura de Passado	94
5.2.1.3	Cultura Artificial	95
5.2.1.4	Cultura de Visão	97
5.2.2	Cultura Organizacional Transição a partir das classificações de Richard Daft	100
5.2.2.1	Cultura de Adaptabilidade	100
5.2.2.2	Cultura de Missão	102
5.2.2.3	Cultura de Clã	103
5.2.2.4	Cultura Burocrática	104
5.2.3	Resultados Transição	106
5.3	TERCEIRO ATO - A SAGA CONTINUA: EM BUSCA DA “EMPRESA” SUSTENTÁVEL	107
5.3.1	Cultura Organizacional Desenbahia a partir das classificações de Omar Aktouf	109
5.3.1.1	Cultura de Ruptura	109
5.3.1.2	Cultura de Passado	114
5.3.1.3	Cultura Artificial	115
5.3.1.4	Cultura de Visão	117
5.3.2	Cultura Organizacional Desenbahia a partir das classificações de Richard Daft	119
5.3.2.1	Cultura de Adaptabilidade	119
5.3.2.2	Cultura de Missão	121
5.3.2.3	Cultura de Clã	123
5.3.2.4	Cultura Burocrática	124
5.3.3	Resultados Desenbahia	126
6	GRAND FINALE, CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÃO	127
	REFERÊNCIAS	134
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1 – COLABORADORES DESENBANCO (1995)	138
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2 – COLABORADORES TRANSIÇÃO (2001)	144
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO 3 – COLABORADORES DESENBAHIA (2010)	150
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (DESENBANCO/TRANSIÇÃO/DESENBAHIA)	156

1 INTRODUÇÃO, PRÓLOGO

Cultura organizacional, tema deste trabalho é, sem dúvidas, uma área do conhecimento que desperta atenção e interesse. Compreender a maneira através da qual os indivíduos se relacionam em um dado contexto organizacional - portanto, no mundo do trabalho -, os seus impactos comportamentais, as crenças individuais e coletivas, os ritos e mitos que “nascem”, se propagam e se perpetuam, os sinais “eleitos” pelo grupo, a linguagem compartilhada, dentre outras especificidades – tudo isso se apresenta como elementos capazes de fomentar um vasto leque de possibilidades no universo da investigação acadêmica. Decifrar tais elementos e trazê-los para o “campo do visível” constitui-se, pois, na temática acerca da qual o presente estudo versa.

Nesse sentido, Srour (2002, p. 168) comenta:

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte adivinhadas. Compõem um mapa ou um *kit* de sobrevivência. Ora, que força misteriosa é esta? A cultura organizacional.

É em torno desse assunto, amplo e detalhista, simultaneamente, que esta pesquisa se debruçou sobre. Enquanto objeto de investigação da Administração, a cultura organizacional pode ser entendida a partir de uma dimensão antropológica, cuja corrente de autores/pensadores definem-na como fenômeno social. Por outro lado, alguns autores optam por conceituar cultura organizacional como uma ferramenta de gestão extremamente relevante, capaz de “direcionar” os empregados no mesmo sentido dos objetivos organizacionais. Tais visões antagônicas, especialmente representadas, neste trabalho, pelos autores¹ Omar Aktouf e Richard Daft são amplamente discutidas ao longo deste documento.

Cultura organizacional constitui-se, ainda hoje, numa área rica e complexa, bem como repleta de posicionamentos distintos, conforme explicado, dos autores que a abordam. Nesse sentido, Souza (2007) lembra que o próprio Aktouf (1993, p. 40), um dos principais autores escolhidos neste estudo, afirma que as pesquisas sobre cultura organizacional continuam a crescer e já representam uma “área disciplinar com especialistas, escolas, tendências e clássicos”. De fato,

¹ A escolha pelos autores adotados será justificada ao longo da revisão de literatura que integra este trabalho.

cultura de empresa, ou cultura organizacional, permanece entre os termos considerados em voga no contexto das organizações – ainda que não seja novo, tendo em vista que desde a década de 70 o referido conceito é objeto de pesquisa, no campo da gestão.

Omar Aktouf (2001), ao colocar o termo no cerne de uma polêmica discussão, ressalta que, independentemente de estar “na moda”, a cultura organizacional engloba problemas/questões reais, efetivas, concretas e que, portanto, merecem ser discutidas. Na tentativa de justificar a relevância do objeto em pauta, ainda que discordando da terminologia empregada, Aktouf (2001, p. 78), afirma que

a cultura de empresa, se tal gênero de cultura existe, é alguma coisa que pode tirar proveito da situação de anomia crescente que caracteriza as sociedades industriais, pode também ser apenas um ditame de “engenheiros fabricantes de cultura” ou de “líderes-fazedores-de-valores”.

A provocação do autor tem o intuito de reiterar, também, o caráter imaterial e simbólico dos traços/elementos que compõem a cultura de uma organização. É preciso “respirá-la”, “vivê-la” e observar os aspectos intangíveis e imateriais, invisíveis e velados da organização - para entender a dinâmica de sua cultura.

Por cultura organizacional entende-se, nesse momento, uma maneira compartilhada de comportamentos que os colaboradores de uma determinada organização adotam como própria. Elementos fundamentais (de tamanha relevância que são eles as categorias de análise do objeto empírico deste trabalho) como valores, ritos, crenças, mitos, símbolos, linguagens e anedotas compõem o cenário da cultura das organizações, atribuindo-lhes uma “personalidade” e originando uma ou várias identidades. O conjunto de hábitos característicos de cada contexto organizacional demanda, por parte dos administradores, ferramentas e estilos de gestão também diferenciados. Daí a incessante busca pelo aprofundamento dos estudos sobre o tema.

Em alguns momentos da “vida” da organização, sua cultura, por mais consolidada que possa parecer, sofre impactos. Períodos de transição, mudanças administrativas ou fusões e aquisições são alguns exemplos em que as alterações advindas da gestão propiciam impactos na cultura organizacional. Tais impactos, em geral, fazem florescer um clima de instabilidade no contexto organizacional, já que influencia, diretamente, o dia a dia das pessoas que ali trabalham/convivem. Com a Desenbahia, antigo Desenbanco, objeto deste estudo de caso, não foi diferente.

Em setembro de 2001, a Desenbahia surge como Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A., em substituição ao Desenbanco - antigo Banco de Desenvolvimento -, com os objetivos de promover inclusão socioeconômica, interiorizar o desenvolvimento, fortalecer e ampliar a base empresarial, fortalecer a base municipal e promover o fomento institucional². O foco da Desenbahia é o financiamento de micro, pequenas e médias empresas e o microcrédito.

Por conta da mudança de perfil organizacional (de banco de desenvolvimento para agência de fomento), a Desenbahia passou por várias alterações de ordem administrativa, tais como alteração nas suas políticas, missão, visão, valores, bem como no seu quadro de colaboradores. Nesse novo contexto que se delineia desde 2001, uma nova cultura organizacional se cria, tendo em vista que coexistem, atualmente, funcionários que ali trabalham desde a época do Desenbanco e funcionários que ingressaram na organização já consolidada como Desenbahia. A inquietação que moveu a presente pesquisa adveio da percepção inicial de que muitos impactos criados na cultura organizacional da referida instituição ainda não foram revelados e que, portanto, precisam ser trazidos para o campo do “visível”, facilitando, inclusive o fluxo de informações e a escolha pelas ferramentas adequadas de gestão da Desenbahia.

Diante do exposto, a questão norteadora (**problema**) desta pesquisa consiste em: Quais os impactos ocasionados a partir da transformação do Desenbanco para Desenbahia, no que concerne sua cultura organizacional?

A organização escolhida como objeto dessa pesquisa advém de seu relevante papel socioeconômico no Estado da Bahia. Logo, um estudo acerca da sua cultura organizacional, capaz de trazer resultados similares ao de uma auditoria de cultura, fornecem dados suficientes para identificação de aspectos positivos e também aspectos a serem aperfeiçoados nessa realidade, implicando assim, numa possível otimização de recursos públicos. É importante ressaltar também que aspectos/problemas identificados ao longo da investigação com a Desenbahia, podem refletir, em igual, problemas existentes em outras organizações. É certo, portanto, que os resultados aqui obtidos poderão servir como fonte de pesquisa para outros contextos.

O objetivo geral do presente estudo consiste, pois, em analisar os impactos ocasionados na cultura da organização escolhida, a partir da transformação de Desenbanco (banco de

² INSTITUCIONAL: Palavra do Presidente. Disponível em <www.desenbahia.ba.gov.br>. Acesso em 24 jan. 2009.

desenvolvimento) para Desenbahia (agência de fomento). Já os objetivos específicos podem ser apresentados como:

- a) Coletar comportamentos do público interno (dirigidos e dirigentes) de três períodos da organização: Desenbanco, Transição e Desenbahia;
- b) Coletar histórias, narrativas e anedotas contadas pelo público interno dos três momentos acima mencionados;
- c) Coletar cerimônias, mitos, símbolos e particularidades do público interno, em três momentos distintos;

De modo a tornar a leitura desse documento mais fácil e prática, apresentamos, aqui, sua organização. O capítulo que se segue, intitulado “Cultura Organizacional”, promove uma discussão teórico-conceitual acerca dos principais elementos envolvidos nessa temática. O capítulo parte então, de uma abordagem antropológica acerca dos conceitos de cultura e identidade, perpassa pelos conceitos de cultura organizacional, apresenta os principais elementos constituintes desse tipo de cultura, para, então, expor os modelos de cultura organizacional propostos por Omar Aktouf e Richard Daft – autores adotados para elaboração dos nossos modelos de análise.

O terceiro capítulo deste trabalho consiste na caracterização do objeto empírico, a Desenbahia. Com o intuito de contextualizar a transformação ocorrida ali, o texto estabelece diferenças conceituais entre Banco de Desenvolvimento e Agência de Fomento, bem como explicita o contexto de criação do Desenbanco até chegar ao cenário atual da Desenbahia.

Já o quarto capítulo destina-se aos “Procedimentos Metodológicos” adotados para a realização desta pesquisa. É nele que são apresentados os caminhos escolhidos para investigação, a opção pelo estudo de caso, bem como pelo nosso recorte temporal, os grupos pesquisados, os métodos e instrumentos de pesquisa, bem como os universos e amostras definidos.

O quinto capítulo expõe a “Análise de Resultados” e foi subdividido, por sua vez, em seções menores, intituladas “Primeiro Ato”, “Segundo Ato” e “Terceiro Ato”. O Primeiro Ato, ou “A Família Desenbancástica” em: Uma equipe “sangue azul” retrata e analisa os dados de pesquisa do período do Desenbanco, caracterizando assim, os tipos de cultura organizacional ali predominantes. O Segundo Ato ou “A Invasão: Holandeses X Portugueses” expõe o cenário do período da Transição de Desenbanco para Desenbahia, também classificando a cultura organizacional deste período. O Terceiro Ato, ou “A Saga continua: em busca da “empresa” sustentável” caracteriza, por fim, o cenário da cultura da Desenbahia.

O sexto capítulo deste trabalho, por nós denominado de *Grand Finale*, consiste numa explanação acerca das conclusões obtidas a partir da pesquisa e nas considerações finais sobre o trabalho como um todo. Além disso, sugerimos, ali, novas inquietações de estudo, que podem dar origem a outros trabalhos.

Em tempo, por considerarmos o presente documento como um produto resultante de um processo coletivo, conduzido e executado a várias mãos – as minhas, as do meu orientador, as dos autores consultados e as dos entrevistados/pesquisados do Desenbanco, Transição e Desenhahia -, optamos por utilizar a primeira pessoa do plural, como tempo verbal predominante.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 CULTURA E IDENTIDADE: PRECURSORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL?

O presente capítulo tem como objetivo entender e analisar o conceito de cultura organizacional, partindo de uma discussão prévia sobre a abordagem contemporânea acerca da cultura e da identidade dos grupos, bem como território, espaço e o papel dos mitos na vida em sociedade. Estudos que envolvem a cultura das organizações precisam ser iniciados com a ressalva de que o termo em questão diz respeito a uma nomenclatura adaptada – cultura -, originalmente própria do campo da Sociologia e Antropologia. Nesse sentido, vale ressaltar que cultura organizacional consiste, efetivamente, em uma apropriação do conceito de cultura preexistente, já que uma organização é um contexto pensado/planejado com fins específicos, transformando a sua dita cultura num elemento artificial.

Schein (2009, p. 1) inicia sua obra sobre cultura organizacional informando que “quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo”. Percebe-se, portanto, sem que isso se apresente como uma crítica, um distanciamento do conceito apresentado por Schein frente aquele que lhe deu origem – cultura -, já que o primeiro diz respeito a um processo não espontâneo, impulsionado por objetivos de um grupo particular.

Nessa mesma direção, Gohn (2001, p. 21) afirma que “o termo cultura organizacional, muito em moda no jargão neoliberal, pode ser entendido como a cultura política de uma instituição”. Ainda assim, entendemos que o fato do primeiro tipo de cultura não se constituir numa construção histórica, ou mesmo num processo social historicamente construído a partir das vivências de uma ou várias coletividades, insistiremos na discussão acerca da cultura organizacional. Possíveis limitações conceituais advindas da presente discussão, entretanto, não são próprias desta pesquisa, mas sim do campo da Teoria das Organizações³ – mais especificamente, das suas apropriações e arcabouços conceituais.

³ A Teoria das Organizações é o campo da investigação que se preocupa em buscar entender o processo de funcionamento das organizações e, neste sentido, (DAFT, 2003, p. 19) afirma que “A

A priori, faz-se necessário ressaltar que os conceitos de cultura e identidade, profundamente imbricados e necessários para a compreensão da cultura organizacional, não serão aqui esgotados – já que, afinal, esse não é o tema proposto -, devido à amplitude/profundidade que os cercam. Tendo em vista que a cultura de um grupo é considerada como um dos aspectos/constituintes de grande relevância para sua identidade, bem como entendendo a contínua atualidade que gravita em torno desses conceitos, justificamos sua inserção no presente trabalho.

Ao abordar o termo cultura, é preciso constatar que tal conceito abrange uma dimensão ampla e que a cultura é resultado da vida humana e, enquanto tal, se apresenta com toda uma complexidade própria. Santos (1996, p. 8) explica que

cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos. Quando se considera as culturas particulares que existem ou existiram, logo se constata a sua grande variação. Saber em que medida as culturas variam e quais as razões das variedades das culturas humanas são questões que provocam muita discussão.

É em torno de algumas das discussões advindas dos estudos sobre cultura que pretendemos nos concentrar, incluindo aqui, o fato da cultura de um grupo não ser obrigatoriamente homogênea, ausente de divergências e disparidades.

Cultura pode ser entendida como uma construção coletiva e social, fruto de uma relação entre aspectos históricos, práticas vividas e repertórios subjetivos dos indivíduos. Mais concretamente, pode-se definir cultura como sendo ‘este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade’ (AKTOUF, 2001, p. 50) ou ainda como ‘um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras’ (AKTOUF, 2001, p. 50). As clássicas definições de cultura não explicitam, entretanto, que esta se constrói também a partir de uma vivência diária e de um processo recíproco de interação entre valores antigos / tradicionais e novos. (GOHN, 2001, p. 56-57).

Gohn (2001, p. 25) reforça a importância das abordagens contemporâneas sobre cultura:

teoria das organizações é uma forma de ver e analisar organizações de modo mais preciso e profundo do que qualquer outro”.

Gramsci e Hobsbawn são exemplos de pensadores que viram a cultura como força social transformadora para a liberdade humana. Hobsbawn (1999) tem dado contribuições inovadoras ao tratar a cultura de uma forma humanista, como base de princípios éticos e valores vitais amplos, fugindo do reducionismo mercadológico que tem acompanhado as discussões sobre o tema nesta virada de milênio.

Ao entendermos a cultura como um processo de produção de sentido/intenções em constante construção, resultante de uma interação entre passado e presente, percebe-se que ela é constituída tanto de elementos materiais como imateriais, práticas e representações simbólicas. Assim, a cultura funciona também como um mecanismo que permite ao indivíduo enfrentar seus problemas concretos, cotidianos, subjetivos ou existenciais, permeada por um espírito de cooperação.

Aktouf (2001) é um dos autores que discute a questão da identidade e sua relação com a cultura e cultura organizacional, entendendo por identidade, neste momento, o conjunto de características próprias de um indivíduo ou grupo, que os diferenciam dos demais. Nesse sentido, o autor (2001, p. 45) pontua que tal assunto

tem importância vital porque nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser, os membros da coletividade.

Aktouf avança na sua argumentação, demonstrando que o chamado “estado de cultura” só é alcançado quando aqueles que compõem uma determinada coletividade se dão conta de que compartilham de uma identidade. A necessidade pela identificação, pelo sentimento de pertencimento, torna-se, assim, uma busca incessante do sujeito contemporâneo – seja no âmbito de sua vida pessoal quanto na sua vida profissional.

Nesse ponto, algumas questões merecem destaque, já que a atual abordagem acerca do termo identidade fomenta reflexões relevantes. Santos (1997, p. 135) afirma que “identidade são identificações em curso” e é uma síntese tanto da subjetividade individual quanto da subjetividade coletiva, portanto, do contexto em que se insere o sujeito. Os indivíduos são formados então, por múltiplas identidades, que ao final, conduzem a uma identidade particular. Esta é constituída, por sua vez, pela subjetividade, contextos sociais, aspectos culturais e econômicos que envolvem tal sujeito. Com o colapso da visão medieval de que o mundo possui uma única autoria, Deus, – o chamado Teocentrismo Medieval (SANTOS, 1997) -, o indivíduo passa a ser responsável – e tomar consciência disso - pela construção de todos os aspectos da sua vida. É a partir daí que as múltiplas identidades – ou “identificações em curso” – se originam, já que a religião deixa de ser a principal referência social. Se Deus

já não é responsável pela criação e condução da vida humana, e se o homem o é, então as possibilidades ampliam-se – e com/dentre elas, as crenças, hábitos, costumes, modos de viver. Santos (1997, p. 135) conclui:

Sabemos hoje, que as identidades culturais não são rígidas, nem, muito menos, imutáveis. São resultados sempre transitórios e fugazes de processos de identificação. Mesmo as identidades aparentemente mais sólidas, como a de mulher, homem, país africano, país latino-americano ou país europeu, escondem negociações de sentido, jogos de polissemia, choques de temporalidades em constante processo de transformação, responsáveis em última instância pela sucessão de configurações hermenêuticas que, de época para época dão corpo e vida a tais identidades.

Com uma outra abordagem, o sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2005) também nos faz chegar à semelhantes reflexões acerca da identidade. Bauman (2005, p. 30) discorre:

Quando a identidade perde as âncoras sociais que a faziam parecer “natural”, predeterminada e inegociável, a “identificação” se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam desesperadamente um “nós” a que possam pedir acesso.

Nesse sentido, ele questiona a existência de um único sentimento de pertencimento, creditando tal fato aos efeitos da globalização e do limite, cada vez mais tênue, das fronteiras espaciais. No seio da questão da identidade e cultura, as noções de espaço e território são redimensionadas e se fazem necessárias, especialmente, para o estudo da cultura organizacional. O cenário é de globalização, conhecido palco de fluidez de fronteiras, já explicitados anteriormente. Santos (1998, p. 16) é quem melhor explica:

É a partir dessa realidade que encontramos no território, hoje, novos recortes, além da velha categoria região; e isso é um resultado da nova construção do espaço e do novo funcionamento do território, através daquilo que estou chamando de horizontalidades e verticalidades. As horizontalidades serão os domínios da contigüidade, daqueles lugares vizinhos reunidos por uma continuidade territorial, enquanto as verticalidades seriam formadas por pontos distantes uns dos outros, ligados por todas as formas e processos sociais.

Tais noções, assim colocadas, permitem o entendimento de território não apenas sob a ótica da proximidade geográfica, mas sim sob o olhar de um conjunto de características (idéias) compartilhadas.

Milton Santos (1998) apresenta essa nova concepção de território, antagônica àquela de território como área geográfica habitada/ocupada por um indivíduo ou coletividade. No entanto, mesmo sendo o posicionamento do autor amplamente respeitado e reconhecido, a noção de território continua relacionada à identidade e à cultura, ainda que de uma maneira mais fluida - haja vista as características contemporâneas de identidade e cultura, aqui já

discutidas. Território deve ser entendido, então, como “uma dimensão interativa do comportamento humano” (FISHER, 2001, p. 85), mas peça fundamental para a constituição da identidade. Santos (SANTOS, 1998, p. 16) reforça:

o território são formas, mas o território usado são objetos e ações, sinônimo de espaço humano, espaço habitado. Mesmo a análise da fluidez posta ao serviço da competitividade, que hoje rege as relações econômicas, passa por aí.

Vale ressaltar que espaço e território, possuem, portanto, uma relação de intimidade, já que o uso do território, tal qual entendido por Santos, encaminha a argumentação para a noção de espaço pessoal.

Por espaço pessoal, entende-se “uma fronteira invisível em torno da pessoa” (FISHER, 2001, p. 87) e o conceito “repousa sobre a ideia de que o lugar do corpo em dado ambiente não se limita à superfície da pele” (FISHER, 2001, p. 87). Ou seja, espaço é uma espécie de zona de conforto ou de refúgio, que o sujeito estabelece com o intuito de se preservar e, de alguma forma, garantir sua privacidade e identificação com o ambiente/território ocupado. Enquanto aspecto emocional, o espaço pode variar de acordo com elementos psicológicos e culturais, também se constituindo como fator contributivo para a identidade do sujeito ou grupo.

A contemporaneidade é palco, portanto, de múltiplas e coexistentes identidades, diferentemente de outros momentos históricos, em que, as relações sociais se mantinham, em especial, asseguradas pelos “domínios de proximidade” (BAUMAN, 2005, p. 24). Identidades antes impostas e definitivas são substituídas por identidades construídas e mutáveis. Se a identidade é, pois, um resultado de socialização, simultaneamente garantida pelo repertório individual, ela constitui-se na singularidade do sujeito e implica no seu senso de reconhecimento/pertencimento social. O indivíduo hodierno, este produto de tantas identidades, constitui um ser paradoxal e “aberto”, permanentemente inacabado. É nesse contexto que, ao retomarmos a argumentação anteriormente abordada por Aktouf - de que uma cultura se afirma apenas quando os indivíduos tomam consciência de que compartilham de uma mesma identidade -, a nossa discussão ganha uma dimensão ainda mais complexa. Como é possível então, estudar a cultura de um determinado grupo social contemporâneo?

Polemizando um pouco mais a reflexão, Vecchi (apud BAUMAN, 2005, p. 11) constata que: ‘A questão da identidade também está ligada ao colapso do Estado de bem-estar social e ao posterior crescimento da sensação de insegurança, com a “corrosão de caráter” que a insegurança e flexibilidade no local de trabalho têm provocado na sociedade’. A

liquidez/fluidez das relações sociais, dos hábitos, costumes, crenças, expressões artísticas e a facilidade com que se tem acesso a todas elas limita, sob uma ótica tradicional, o entendimento do que consiste, efetivamente, a cultura de um povo. Vecchi (BAUMAN, 2005, p. 12) continua: “Numa sociedade que tornou incertas e transitórias as identidades sociais, culturais e sexuais, qualquer tentativa de “solidificar” o que se tornou líquido por meio de uma identidade levaria inevitavelmente o pensamento crítico a um beco sem saída”. Assim, questionamos, de uma maneira ainda mais específica: como é possível, então, estudar a cultura e a identidade de uma dada organização?

Voltamos a esclarecer que é nesse contexto de aparentes contradições conceituais que insistimos na pesquisa acerca da cultura organizacional. A reflexão até então proposta, capaz de suscitar algumas inquietações - acima explicitadas -, tiveram o intuito de amparar, conceitualmente, o presente trabalho, acerca das nomenclaturas/definições que servem como pilares para o constructo teórico da cultura organizacional. Entendemos, inclusive, que existem falácias e possíveis distorções terminológicas nesse campo do conhecimento, mas também comungamos que tais lacunas não minimizam a relevância do objeto de estudo escolhido.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES

Muitos autores costumam definir cultura organizacional a partir de seus elementos principais, a saber: mitos, ritos, símbolos, crenças, valores, linguagem, anedotas. Traremos para o centro da discussão, por um instante, o elemento mito como um aspecto importante a ser observado e discutido, já que, dentre todos os constituintes acima mencionados, este é o que mais colabora para a estruturação da identidade e da cultura. Aktouf (2001, p. 70) mostra-se profundamente incomodado com a simplicidade com que os autores e pesquisadores da cultura organizacional discutem o mito. Nesse sentido, o autor (2001, p.70) afirma: “O mínimo que se pode dizer é que nisto tudo se confundem, aparentemente sem o menor embaraço, mitos e lendas, sagas, contos, histórias e anedotas”. E continua: “Da maneira como a cultura da empresa aborda a questão do mito não há como falar de estudo de mitos. (...) A cultura da empresa debruça-se apenas sobre “anedotas míticas” ou “contos e lendas” que circulam – ou que se faz circular – na empresa.” Torna-se necessário, então, abordarmos – ainda que brevemente, tamanha é a profundidade do tema e a falta de consenso por parte dos estudiosos

- a definição de mito, seja na sua concepção antropológica quanto na sua apropriação para a reflexão sobre cultura organizacional.

Para os autores que discutem o mito sob o olhar antropológico, a sua função primordial está diretamente relacionada às questões sobre a origem do sujeito e busca explicar a transformação do mundo e das pessoas que nele habitam, bem como a passagem das civilizações, de uma estrutura social para outra. É como se o mito funcionasse como “o centro do processo de constituição dos sistemas de representação das idéias, sentimentos, crenças, que no espírito dos seres humanos, geram veneração ou medo de seres não materiais ou de coisas, e que, na vida cotidiana, se traduzem por ações, por práticas” (AKTOUF, 2001, p. 53). Pode-se afirmar que o mito desempenha funções de destaque na vida em sociedade, a saber: compreender o mundo, traduzir emoções através de narrativas e estabelecer papéis e comportamentos.

Ziemer (1996) nos convida, com o objetivo de entendermos o papel do mito na sociedade, a recuar no tempo e tentarmos nos identificar com nossos “antepassados neolíticos”, imaginando o momento do retorno das caçadas, em que estes se reuniam – comumente ao redor de uma fogueira – e contavam histórias. Tais narrativas gravitavam em torno de suas vitórias, derrotas e do medo do desconhecido e funcionavam como uma espécie de mecanismo capaz de acalmar emoções. Ziemer (1996, p. 32) explica que

a tendência humana para contar histórias – e assim construir mitos – mais do que divertir e servir de passatempo representava uma forma criativa e poderosa de congregar os participantes, na qualidade de atores, narradores ou de audiência.

As narrativas aceitas pelo grupo, através de critérios subjetivos, transformavam-se em mitos, muito mais a partir do significado atribuído a eles, do que pela sua veracidade.

Rocha (1996, p. 40) explica que “o mito é produto do inconsciente. Neste lugar se origina, neste lugar se processa. Nele, também se realiza. Ainda mais, é do inconsciente uma forma de expressão”. Gerado e atuante, portanto, no plano do inconsciente, os mitos efetivamente guiam/influenciam/moldam a conduta humana, constituindo-se, assim, numa interessante fonte de explicação de ações e práticas sociais - tais como ritos, rituais e cerimônias. Não é à toa, portanto, que muito se discute sobre os chamados mitos organizacionais, pelos gestores e estudiosos da cultura de empresa. De maneira um tanto radical, Aktouf (2001, p. 79) pergunta: “Tornar o explorado cúmplice ativo da sua própria exploração é um sonho milenar. Estaríamos aproximando-nos disso?”

Assim como ressaltamos que a apropriação do termo cultura pelos teóricos da cultura organizacional pode conduzir a distorções conceituais, destacamos que a mesma inquietação se aplica ao conceito de mito organizacional. Aktouf (2001) argumenta que o termo mito, tal qual utilizado no contexto organizacional, pouco se assemelha ao conceito original e antropológico. O autor explica:

Para eles [antropólogos], o mito é certamente uma história, mas é história considerada verdadeira, sagrada, emanada de um fato primordial, sendo que ele tem por papel fornecer uma explicação cosmológica a este fato. O mito, como base de culturas, coloca em cena ‘heróis míticos’, considerados sobrenaturais. Ora, nossos fundadores de empresa e nossos dirigentes podem ser pessoas excepcionais mas, com toda a certeza, não são sobrenaturais. Assim, contata-se que, num contexto em que o mito não foi efetivamente vivido pelo grupo, em que não há uma espontaneidade e divindade desse elemento, ele transforma-se em algo que mais lembra uma história falsa, ou lendas, ou “anedotas míticas. (AKTOUF, 2001, p. 71).

Qual seria então, o papel dos mitos nas organizações? As chamadas “anedotas míticas” não seriam então falsificadas e, portanto, sem reflexo efetivo na conduta dos empregados? Nesse sentido, o próprio Aktouf (2001, p. 70) responde, sem grandes convicções, que elas [as anedotas míticas ou mitos organizacionais] “são apresentadas como histórias que lembram os acontecimentos e os personagens que criaram a empresa, ou lembram atos heróicos de personagens-chave. Elas têm por objetivo reforçar a identidade ou manter certos valores”. É consenso entre os autores que o papel dos mitos – ainda que pré-fabricados – exercem algum tipo de interferência no cenário organizacional.

Da mesma maneira que os mitos coletivos / universais influenciam a cultura de um grupo social, os mitos organizacionais conferem legitimidade às práticas e ações de uma organização, fazendo com que elas adquiram significados. Explicar rotinas e procedimentos, interpretar eventos passados, direcionar ações do presente e do futuro, minimizar complexidades e instabilidades na organização, estabelecer compromissos com valores ou ideais da organização e enfim, contribuir na formação de uma identidade organizacional são as principais funções – reguladoras – do mito enquanto elemento essencial da cultura organizacional (ZIEMER, 1996). Vale a ressalva de que diante do dinamismo e constante transformação que afligem o cotidiano organizacional, constantemente os mitos são revisitados pelos fundadores, de forma que permaneçam atuais e presentes naquele grupo.

Enfatizamos, pois, o mito como um dos principais elementos para o entendimento da cultura organizacional. Entretanto, os demais aspectos que compõem a cultura de uma organização precisam ser aqui definidos, a saber: valores, crenças, ritos, símbolos, linguagens e anedotas.

Srour (2002) considera a cultura de uma organização como um “universo simbólico” e – simultaneamente - como um “objeto decifrável”. O autor explica que a cultura organizacional,

ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade, e relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos. No mais, as expressões mentais encontram-se tão entranhadas nas práticas cotidianas, que somente uma observação mais acurada consegue revelá-las. Suas manifestações assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas, tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches. (SROUR, 2002, p. 168).

Vale a ressalva de que muitos desses componentes constituem os aspectos invisíveis de uma organização, tudo aquilo que não é “dito”, explicitado – e talvez esteja aí o grande interesse dos gestores.

Selecionamos, dentre todos os elementos acima mencionados por Srour (2002), - a partir de pesquisa bibliográfica - aqueles apontados pela maioria dos autores da área como os mais emblemáticos para “deciframos” a cultura organizacional. Por valores, é possível entender, pois, os princípios que norteiam a conduta dos empregados – fruto, normalmente, de uma filosofia corporativa preexistente -, bem como aspectos morais que são compartilhados pelo grupo. Nesse caso, especificamente, compreendemos por valores apenas aquilo que efetivamente foi internalizado / incorporado ao dia a dia daqueles que participam da rotina organizacional. Já as crenças são uma espécie de significados compartilhados, “regularidades comportamentais” (SCHEIN, 2009), costumes e tradições que surgem no próprio grupo, à medida que seus membros relacionam-se. Quando um determinado grupo toma decisões no sentido de resolver problemas coletivos, eles estão permeados de repertórios e visões de mundo específicos – as crenças.

Os ritos, outro elemento importante, possuem uma relação direta com o conceito de ritual - este muito mais complexo que o primeiro. Aplicado ao contexto organizacional, a maioria dos autores refere-se, portanto, aos ritos, haja vista que o conceito de ritual envolve uma dimensão histórica/estrutural que perpassa gerações, influenciada, inclusive por questões religiosas. Para ilustrar, podemos entender uma cerimônia de casamento como um ritual da sociedade, ao passo que comportamentos repetitivos nos grupos de uma empresa (o mais novo contratado ficar responsável por convidar e arcar com as despesas de um jantar, por exemplo) pode ser definido como um rito. Segundo Schein (2009, p. 13) ritos são “maneiras pelas quais um

grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos”. As conhecidas “plaquinhas-homenagens” entregues aos funcionários que completam dez anos de trabalho numa determinada empresa também podem ser entendidas como um rito que compõe a cultura daquele lugar.

Objeto de estudo de tantas áreas de conhecimento, os símbolos⁴ podem ser definidos, sucintamente, como representações de alguma coisa. Nesse contexto, entenderemos esse termo como formas que os funcionários e dirigentes encontram para comunicar aspectos que julgam importantes, de forma indireta. Srour (2002, p. 167) comenta:

Basta entrar em qualquer grande organização para logo ser assaltado por uma presença informe. Paira no ar um mistério que faz às vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: ‘decifra-me ou te devoro’. A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram.

Símbolos podem ser artefatos materiais do grupo, tais como itens de decoração, ambientação e de *layout* das unidades, ou ainda de comunicações visuais que cercam a organização e seus empregados (sinalização e crachás, por exemplo). Vale ressaltar que o caráter simbólico (portanto repleto de significações) também se faz presente nas linguagens, cerimônias, ritos, dentro outros aspectos que não categorizamos aqui como físicos.

Continuando na caracterização dos elementos constituintes da cultura organizacional, a linguagem pode ser definida como um tipo de comunicação própria de um grupo social, uma maneira particular que as pessoas encontram para se expressar e se fazerem entendidas. É relevante salientar que a Linguística⁵ (ou Ciências da Linguagem) constitui um vasto campo teórico-conceitual, repleto de complexidades, em que a linguagem está inserida. Girin (1996) explica que durante muito tempo os teóricos da organização e da gestão se mantiveram afastados dos estudos sobre a linguagem. Isso se devia ao fato da linguagem se manifestar como algo tão corriqueiro e espontâneo que não despertava o interesse por um olhar mais

⁴ Sabemos que este termo engloba conceitos correlatos, tais como sinais, significante, significado e significação. Entretanto, entendemos que tais diferenças não serão relevantes para a presente discussão.

⁵ Para Maria João Marçalo (<http://www2.fcsh.unl.pt/invest/edtl/verbetes/L/linguistica.htm>, acessado em 18 out. 2010), Linguística é a “Ciência que se ocupa do estudo da linguagem humana manifestada pelas diferentes línguas e entendendo-se por língua, o instrumento de comunicação, duplamente articulado e que é (ou foi) utilizado por uma determinada comunidade para veicular conhecimentos sobre a experiência humana”.

detalhado sobre ela. Girin (1996) entende que a freqüente associação, por parte dos administradores, de que a linguagem funciona como um apoio ou um “veículo de informação” é um equívoco. O autor argumenta (Girin, 1996, p. 26):

É um erro grosseiro, de certo modo trágico, responsável pela perturbação que os invade quando percebem que sua última declaração solene, ou sua circular periódica, foi mal compreendida, falsamente interpretada ou deformada e eles se perguntam, com sinceridade, como agir para se fazer compreender.

Na cultura organizacional, a linguagem utilizada funciona como uma poderosa força capaz de contribuir para a identidade do grupo, mesmo porque os dirigentes e funcionários passam boa parte do seu tempo nas organizações falando.

Nesse sentido, pode-se afirmar que as principais funções da linguagem são o pensamento, a comunicação e a expressão (GIRIN, 1996, p. 30-31). Entretanto, existem outras funções mais diretamente relacionadas ao contexto organizacional, consideradas como funções secundárias da linguagem. São elas (GIRIN, 1996, p. 30-31): linguagem como instrumento de socialização, linguagem como instrumento de oposição (a partir de diferenças lingüísticas, sutis ou não), linguagem com fins de transmissão de histórias e linguagem como estruturante da individualidade. A linguagem pode se manifestar, prioritariamente, através da oralidade e da escrita e pode ser utilizada como instrumento de poder e diferenciação – médicos, advogados e acadêmicos, por exemplo, costumam se valer de uma linguagem específica, que os aproximam entre si e os distanciam das demais categorias. O mesmo acontece nas organizações: grupos podem ser facilmente identificados, assim como diferenças hierárquicas, a partir do uso que seus membros fazem da linguagem.

Dentre o conjunto de narrativas que se fazem presentes nas organizações, as anedotas estão entre os elementos escolhidos para o presente estudo. Anedotas são histórias e comentários informais que circulam pela organização. Em termos coloquiais, as anedotas são conhecidas pelos gestores como as narrativas que se propagam na “rádio-peão” ou “rádio-corredor”. Podem ser expressas através de jargões, gírias, códigos ou piadas. Além delas, existem as histórias formais, que são “narrativas baseadas em eventos reais, frequentemente compartilhadas entre os funcionários e contadas aos novos funcionários para informá-los sobre a organização” (DAFT, 2003, p. 295). Dentre as narrativas/histórias, encaixam-se também os mitos, já abordados anteriormente.

Na tentativa de fragmentarmos os principais elementos constituintes de uma cultura organizacional - mitos, ritos, crenças, valores, símbolos, linguagem e anedotas – sabemos que

a noção de cultura organizacional enquanto fenômeno e processo social pode parecer distante. Sabemos, inclusive, que outros elementos aqui não definidos de maneira isolada, também compõem e influenciam a cultura de uma organização. O uso que os empregados e dirigentes fazem do espaço da organização, por exemplo, através dos “demarcadores de território”⁶ também funcionam como critérios de investigação importantes para o estudo da cultura. Entretanto, optamos aqui por selecionar aqueles elementos que aparecem como “ponto de convergência” entre autores, sem que isso exclua outros de nossa observação empírica.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL: POSSÍVEIS (?) DEFINIÇÕES

Afirmamos, anteriormente, que muitos autores definem cultura organizacional a partir dos seus componentes/variáveis. Entretanto, acreditamos que o conceito em pauta, pode ser discutido com mais profundidade, principalmente pelo seu caráter de fenômeno social e enquanto campo de estudo das Ciências Sociais. Vale ressaltar, de início, que nem todos os autores assumem uma postura crítica/questionadora acerca da cultura das organizações. A partir da literatura revisada, constatamos que existem diversas perspectivas acerca da noção de cultura organizacional. Observamos também que as divergências entre os autores giram em torno da concepção anterior que estes possuem, no que se refere aos conceitos clássicos de cultura, de organização e da maneira como percebem o mundo do trabalho. Outrossim, o “lugar” de onde se pesquisa a cultura organizacional faz toda a diferença no pensamento do autor: aqueles que formaram seus conceitos a partir de estudos de caso e das suas experiências profissionais como consultores/gestores, comumente constroem um pensamento diferente daqueles que utilizaram a observação participante como método de pesquisa, ou mesmo que “viveram” a organização como um trabalhador qualquer. Não faremos aqui uma apresentação de todas as correntes que discutem cultura organizacional, já que, a nosso ver, não é essa a proposta desta investigação. De início, pretendemos apresentar visões diferentes sobre o tema, para então concentrarmos a discussão no antagonismo que mais nos chamou a atenção na literatura estudada, a saber: cultura organizacional como ferramenta de gestão x cultura organizacional como fenômeno espontâneo, sem possibilidades de manipulação/imposição.

⁶ Fischer (2001, p. 85) explica que “esses demarcadores têm antes de mais nada, uma função preventiva, indicam aos outros quem possui e ocupa o espaço assim delimitado; trata-se, portanto, de símbolos que permitem definir uma relação entre si mesmo e os outros, por meio de fronteiras caracterizadas. É nesse sentido que os indivíduos podem utilizar objetos, símbolos ou sinais para marcar seu território”.

A visão de uma das principais correntes conceituais mencionadas acima, emblematicamente representada por Edgard Schein, se apresenta com uma definição bastante objetiva para cultura organizacional. Segundo o próprio Schein, (2009, p. 11) cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber e sentir, em relação a esses problemas.

Tendo em vista as ideias de Schein, cultura organizacional pode ser entendida como o ponto de convergência entre a forma de agir e de se relacionar dos indivíduos, num dado cenário organizacional. Nesse sentido, embora discordando de Schein em muitos aspectos, Aktouf (2001, p. 43) define cultura organizacional como

um conjunto de evidências” ou um “conjunto de postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um “cimento” que “mantém a organização como um todo”, que lhe confere um “sentido” e engendra “sentimento de identidade” entre seus membros. Seria também um “sistema de representações e de valores compartilhados” que faz com que cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização, um “comprometimento” do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um “cimento social”, um sistema de crenças, de valores e de normas que constituem “modelos de comportamento”, um conjunto de “símbolos”, de “significados” e de “objetivos” compartilhados.

O ponto de divergência entre autores parece concentrar-se, entretanto, na questão do gerenciamento/criação da cultura, através de um, ou mais, líder/líderes (formal ou informal). Nesse quesito, Schein (2009) defende a ideia de que uma cultura pode ser criada por uma pessoa ou por um pequeno grupo, enumerando, inclusive, etapas para o processo de formação da cultura. Para Schein, (2009, p. 212) a cultura “nasce” a partir dos seguintes passos: Surge a ideia de criar uma empresa; O fundador agrega pessoas que compartilham de uma meta e visão comuns; Esse grupo fundador começa a trabalhar, efetivamente, no desenvolvimento da organização e; Outras pessoas ingressam e uma história em comum é construída. Dessa forma esquemática, a cultura organizacional pode ser analisada de maneira simples, já que a responsabilidade pela sua criação/manutenção está fortemente relacionada aos dirigentes / fundadores.

Ainda nesse sentido, Schein (2009, p. 213) explica que,

os fundadores não apenas têm alto nível de autoconfiança e determinação, mas também fortes suposições sobre a natureza do mundo, o papel que a organização exerce no mundo, a natureza dos relacionamentos humanos, como a verdade é alcançada e como administrar o tempo e o espaço.

Pela visão do autor, os fundadores sentem-se à vontade para conduzir a organização - e sua cultura - da maneira que julgarem adequada, ao passo que esta, até então “engatinhando”, comece a competir. Caso a organização não apresente bons resultados – financeiros -, os criadores / gestores-de-cultura dissolvem o grupo e seus respectivos valores.

Na mesma linha de raciocínio, Richard Daft (2006) entende cultura organizacional como uma ferramenta da gestão corporativa. Segundo o autor (2006, p. 65), “o conceito de cultura ajuda os gerentes a entenderem os aspectos escondidos e visíveis da vida organizacional”. Daft defende que a cultura corporativa é extremamente importante para a vantagem competitiva, precisando, portanto, estar alinhada à estratégia da organização. Ao apresentar o capítulo dedicado à cultura organizacional, em um dos seus livros, Daft (2003, p. 293) avisa:

Examinaremos como a cultura reforça a estratégia e o desenho estrutural de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente e discutiremos o importante papel da cultura na criação da organização de aprendizagem. Depois, o capítulo aborda os valores éticos das organizações e como os gerentes podem implementar as estruturas e os sistemas que influenciarão o comportamento dos funcionários.

Não é preciso seguir muito adiante para concluirmos que Daft comunga da concepção de que a cultura organizacional pode ser tratada como uma espécie de “receita de bolo”, em que uma vez seguidas um conjunto de etapas, obteremos um resultado final esperado – ainda que esse resultado envolva pessoas, idéias, crenças, vivências e comportamentos diferenciados.

No extremo oposto, encontramos as idéias e argumentos de Aktouf (2001), que acredita ser a cultura organizacional algo bem mais complexo, já que é constituída a partir da realidade vivida, espontânea e subjetiva dos membros de uma organização. Assumindo uma postura crítica frente à discussão que envolve cultura organizacional, o autor questiona não apenas os “abusos conceituais”, mas também a maneira como uma dada cultura se estabelece. Segundo Aktouf (2001, p. 47)

a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

As idéias de Aktouf (2001) nos levam a crer que a cultura de uma organização não pode ser entendida como um objeto passível de formatação ou manipulação. O autor explica ainda: “A cultura organizacional ou não, antes de ser um princípio ou, ainda menos que isso, antes de ser um mero instrumento de gerenciamento, é um conjunto de práticas sociais materiais-imateriais” (AKTOUF, 2001, p. 48). É possível então, ao contrapormos a visão de Aktouf

com os olhares gerenciais / instrumentais dos autores acima abordados – Schein e Daft – percebermos a distância entre os conceitos que apontávamos no início dessa discussão, sem que isso minimize a relevância do tema desta pesquisa.

Na verdade, a discussão proposta por Aktouf (2001) adentra em caminhos ainda mais tortuosos, uma vez que a luta de classes chega a ser objeto de sua reflexão. Entendemos, a partir do estudo deste autor, que a ambição pela identificação dos trabalhadores com o contexto em que estão inseridos, somente seria possível a partir de uma auto-gestão, necessitando, com isso, de uma transformação completa nas relações de trabalho. A crítica do autor beira a ironia quando ele relata que

Não se pode deixar de sorrir quando se vê – como eu tive ocasião de observar em um ‘complexo financeiro’ (...) executivos ou diretorias inteiras se fecharem ao longo de dias para descobrir quais são os ‘valores corporativos’ a inculcar e reforçar em seus funcionários, e quais poderiam ser as ‘crenças’ que servem de cimento a sua ‘identidade corporativa. (AKTOUF, 2001, p. 46).

A partir da nossa revisão de literatura, notamos que crenças não podem ser criadas por outros e assim deliberadamente internalizadas, tendo em vista que elas são um reflexo do repertório e princípios do indivíduo. Da mesma forma, valores corporativos se consolidam quando há uma identificação natural com eles, por parte dos empregados de uma organização.

Outro autor que compartilha de uma visão semelhante à de Aktouf é o Gareth Morgan. Para Morgan (1996), uma das possíveis metáforas para compreendermos a organização é o que ele chama de “organizações vistas como cultura” ou ainda “organizações vistas como fenômeno cultural”. Nesse capítulo, o autor discute cultura organizacional sob uma ótica estruturante-social, tal qual Aktouf. Para Morgan (1996, p. 131)

é importante perceber que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição que têm de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Todavia, outras pessoas são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais de opinião, ou simplesmente agindo de acordo com aquilo que são. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social.

É possível notar no discurso do autor, de maneira um tanto explícita, seu posicionamento sobre a formação da cultura organizacional, que ele reconhece como fenômeno social. Mais uma vez, então, deparamo-nos com o olhar antagônico da cultura organizacional como

ferramenta de gestão, manuseada pelos gerentes/fundadores e um olhar mais antropológico da cultura organizacional, representadas aqui pelas noções defendidas por Aktouf e Morgan.

Morgan (1996) complementa a discussão acerca da temática em questão com a reflexão sobre a existência de uma “cultura hospedeira” e de várias “subculturas”. Segundo ele, as organizações são “minissociedades” e enquanto tais podem se apresentar como um grupo uniforme, mas também fragmentado. A idéia que prevalece ao introduzirmos a existência de subculturas, em que membros de uma organização participam de grupos com pensamentos distintos sobre a realidade e funcionamento organizacional, remete também aos conceitos clássicos de cultura. Afirmamos, anteriormente, ao caracterizarmos a cultura que esta não pode ser entendida como um bloco homogêneo de pensamentos, pelo contrário, as diferenças e subjetividades individuais contribuem para a formação de uma cultura. O mesmo ocorre com as a cultura das organizações, as “minissociedades” explicadas por Morgan (1996).

2.4 TIPOS / CLASSIFICAÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Autores estudados durante a revisão de literatura apresentam tipologias ou classificações de culturas organizacionais. Tais classificações, entretanto, não são suficientes para compreendermos a cultura de uma organização e todas as suas complexidades, bem como os elementos que a constituem. Por outro lado, as categorias de cultura explicitadas nas obras de alguns desses autores nos permite reunir características importantes da cultura organizacional, que os conceitos e definições não englobam. De uma maneira racional e pragmática, portanto, as tipologias de cultura facilitam a compreensão de situações recorrentes em diferentes contextos organizacionais. Diante dos autores pesquisados - e das classificações de cultura encontradas -, selecionamos duas visões que oferecem modelos de análise antagônicos: as classificações de cultura organizacional de Omar Aktouf e as de Richard Daft. Ainda que os autores adotados não sejam reconhecidamente especialistas em cultura organizacional, eles foram escolhidos pelo forte antagonismo entre suas idéias, que julgamos emblemáticas para a divergência que desejamos estabelecer.

De um lado, optamos por Omar Aktouf, reconhecido professor, pesquisador e autor argelino, - Mestre em Psicologia Industrial, em Psicologia Clínica e Doutor em Administração - pelo caráter explicitamente humanista das suas idéias e argumentações. Com dezoito anos de experiência de trabalho efetivo em organizações de diferentes segmentos, Aktouf se

autodefine como alguém que “não possui a metafísica dos padrões” (informação verbal)⁷. Crítico do mundo do trabalho e das relações que ali se estabelecem, Aktouf costuma, em seus textos, discutir muito mais o *why* do que o famoso *how to* dos acontecimentos de uma organização. Ao afirmar que “o ser humano é complexo e não nasceu apenas para trabalhar” (informação verbal)⁸ o autor se posiciona como um investigador não somente das organizações enquanto cenário produtivo, mas também como um palco de relações sociais – possuindo, portanto, um olhar especial para os indivíduos que ali estão.

As categorias de cultura organizacional definidas por Aktouf (2001, p. 55) são fruto de pesquisas empíricas em onze empresas, sendo que em uma delas – cervejaria – o autor se empregou como trabalhador de base, ou do chamado “chão de fábrica”. Portanto, a escolha deste teórico para o estudo das tipologias de cultura organizacional se deve, em especial, ao lugar de onde ele “fala”: da perspectiva do empregado. Sua análise acerca da cultura de uma organização se dá a partir de quem “viveu” o cotidiano de uma organização e buscou, com um olhar crítico-questionador, – através do método de observação direta e participante – compreender a cultura organizacional como fenômeno social. Vale ressaltar também que as pesquisas em questão duravam cerca de meses – cada uma - e foram distribuídas em diferentes períodos cronológicos, do ano de 1978 até 1986 (AKTOUF, 2001), em diferentes segmentos⁹.

Após as pesquisas e coletas de dados acima citadas, Aktouf (2001, p. 55) propõe quatro modelos / tipologias de cultura organizacional diferenciadas, a saber: Cultura dominada por Rupturas e Identidades Divididas; Identidade em Formação ou em Mudança; Cultura Imposta e Identidade por Oposição; e Visão Comum e Identidade Compartilhada. Reproduziremos agora, as principais características pontuadas pelo autor, para cada um dos modelos apresentados.

A primeira tipologia de cultura organizacional identificada por Aktouf, a Cultura dominada por Rupturas e Identidades Divididas (2001, p. 57) reúne organizações com as seguintes

⁷ Afirmação feita por Omar Aktouf durante aula ministrada no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS -, em maio de 2010.

⁸ Afirmação feita por Omar Aktouf durante aula ministrada no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS -, em maio de 2010.

⁹ Foram pesquisados os seguintes tipos de organizações: empresa de produção artesanal, fábrica de cerveja, empresa de serviços administrativos e financeiros, empresa de perfuração de poços de petróleo, companhia no setor de papel e um complexo financeiro. (Aktouf, 2001, p. 55)

características: Gestão hierárquica rigorosa; Separação entre direção e empregados; Comunicação desencorajada, salvo em ocasiões especiais ou em situações problemas; Contradição entre discurso e atos práticos; Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes; Sinais de diferenças de posições funcionais visíveis reforçados; Clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos; Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância; Por parte dos empregados, clima de raiva do trabalho e da organização; Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina; Para os empregados, os dirigentes são “gênios”, “sem coração”, “duas caras” e “hipócritas”. Em suma, prevalecem, nesse tipo de cultura organizacional, segundo o próprio Aktouf (2001, p. 56), “situações de separação, para não dizer de oposição, tanto no que diz respeito à visão que os membros da empresa têm da organização, quanto no que diz respeito à identidade”.

O segundo tipo de cultura organizacional, denominada pelo autor de Cultura do Passado ou Identidade em Processo de Mudança, é aquela que se apresenta “sob a forma de clima de nostalgia de um estado passado, caracterizado por uma convivência generalizada e por uma transformação, dolorosa, de imagem coletiva” (AKTOUF, 2001, p. 59). Dentre as características desse modelo de cultura organizacional, destacam-se: Clima de “espírito de outrora”; Lenda acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo; Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção; Desaparecimento de antigas cerimônias importantes.

O modelo seguinte é o chamado de Cultura Artificial ou Identidade Dissimulada. Para Aktouf (2001, p. 62), essa categoria “representa uma tentativa deliberada de atribuir um espírito coletivo, um pensamento coletivo a uma empresa, a partir dos atos dos dirigentes especialmente direcionados para isto”. Nesse caso, as características comuns encontradas foram: Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal e calorosa; Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura”; Política de portas abertas, sorrisos exagerados e tapinhas nas costas; Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados; Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização; Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência.

Vale ressaltar que as características acima mencionadas não se consolidavam naquilo que Aktouf (2001, p. 63) chama de “excelente cultura de empresa”, haja vista que apesar dos esforços dos dirigentes em parecerem simpáticos, em nada eles se pareciam com um “chefemístico”. Além disso, outros elementos foram apontados, a saber: A abertura e a comunicação não são espontâneas e irritam os empregados; Existe um forte clima de competição entre departamentos; Áreas de lazer permanecem vazias; Cerimônias são vistas como tarefas penosas; Os empregados consideram os valores como palavras que não são respeitadas; A Gerência é percebida como dissimulada e “duas caras”.

O último modelo de cultura organizacional proposto por Aktouf (2001) é a Cultura de Visão e Identidade Compartilhadas. Para o autor, essa categoria “tem por base uma visão coletiva e uma cultura de convergência, sem que haja uma vontade deliberada de utilizá-las como instrumento de gestão”. As características dessa classificação são assim descritas: Existência de um conjunto de ritos de iniciação aplicados a todos os novos empregados da empresa; Herói fundador verdadeiramente visto como herói; Lenda profundamente enraizada, relativa à criação da empresa e ao herói-criador; Lendas sobre heróis ocasionais; Anedotas confirmando a mitologia dos heróis fundadores; Numerosas cerimônias, assiduamente freqüentadas pelos empregados; Valores instalados e amadurecidos; Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação.

O outro teórico adotado neste trabalho, como representante de uma corrente de pensamento distante das idéias de Aktouf, já mencionado, é Richard Daft. O autor foi escolhido pela sua assumida posição de compreender cultura organizacional como uma ferramenta da gestão corporativa. Além disso, sua história acadêmica e profissional é diferente daquelas experiências apresentadas pelo teórico anterior. Richard Daft é Doutor em Administração, professor e pesquisador, tal qual Aktouf. Entretanto, sua experiência no mundo das organizações se dá no papel de Consultor, especificamente nas áreas de Liderança e Mudança Organizacional – temas, aliás, em que também concentra boa parte de suas publicações e estudos. Mais uma vez, ressaltamos que o lugar de onde “fala” Daft é que nos chamou atenção: a perspectiva dos dirigentes. Além disso, o pesquisador escolhido, dentre tantos outros que compartilham de sua visão, apresenta, de maneira esquemática, quatro tipologias de cultura organizacional.

A alternância de visões entre autores com perfis e posturas distintas, cremos, enriquecerá a nossa compreensão acerca da cultura organizacional. Dessa forma, Richard Daft (2003, p. 297) propõe modelos diferentes de cultura. São eles: Cultura da Adaptabilidade, Cultura de

Missão, Cultura de Clã e Cultura Burocrática. É importante ressaltar que o método de pesquisa utilizado pelo autor para chegar às classificações não é explicitado em seu livro (DAFT, 2003), embora o pesquisador mencione uma série de exemplos com organizações reais, como a 3M, a *PepsiCo* e o *SAS Institute*.

Daft acredita que o objetivo maior da cultura de uma organização é o de “reforçar a estratégia e o projeto estrutural de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente” (2003, p. 297). Segundo o autor, “a relação correta entre valores culturais, estratégia e estrutura da organização e o ambiente pode reforçar o desempenho organizacional” (2003, p. 297). Fica claro, portanto, que os tipos de cultura apresentados por Daft intentam auxiliar os gestores nas suas incessantes buscas por produtividade e eficácia. Nesse sentido, dois fatores (DAFT, 2003, p. 297) são citados como influenciadores da cultura organizacional: o grau de flexibilidade/estabilidade exigido pelo ambiente e o nível de necessidade interna ou externa de foco/forças estratégicas.

O primeiro modelo criado por Daft é chamado de Cultura de Adaptabilidade/Iniciativa (2003, p. 297). O principal traço desse tipo de cultura é o foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes. Outros traços importantes – valorizados na Cultura de Adaptabilidade - são inovação, criatividade e tomada de riscos. Para trabalhar uma cultura desse tipo, é importante “estimular normas e convicções que sustentam a capacidade da organização para detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais” (DAFT, 2003, p. 297). Empresas do setor de marketing, eletrônica e cosméticos são citadas como exemplos de organizações que “adotam” esse tipo de cultura.

A segunda categoria definida por Daft é a Cultura de Missão (2003, p. 298). Segundo o autor, “uma organização preocupada em atender clientes específicos do ambiente externo, mas sem necessidade de mudança rápida, é adequada para a cultura de missão” (2003, p. 298). As principais características demandadas nesse contexto são: Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas; Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho; A organização premia os empregados pelas metas alcançadas; Os gerentes moldam o comportamento pela concepção e comunicação da organização; Existência de metas mensuráveis; Alto nível de competitividade e orientação para obtenção de lucros.

Cultura de clã é o terceiro modelo de cultura organizacional proposto por Daft (2003, p. 298). De acordo com a descrição do autor, essa cultura “tem como foco principal o envolvimento e

a participação dos membros da organização e as expectativas de mudanças rápidas do ambiente externo” (2003, p. 298). Seus principais elementos são: Ênfase nas necessidades dos funcionários como um caminho para o alto desempenho; Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados. Nessa descrição, Daft (2003) menciona empresas dos setores de moda e de varejo.

O último modelo apresentado pelo autor é a Cultura Burocrática. Essa categoria “possui foco interno e orientação constante para atuar em ambiente estável. Favorece uma abordagem metódica da realização de negócios” (DAFT, 2003, p. 299). Os elementos que caracterizam a Cultura Burocrática podem ser aqui resumidos: Símbolos, heróis e cerimônias apóiam a cooperação, a tradição e o cumprimento da política de metas; Baixo envolvimento pessoal; Alta integração entre a equipe; Eficiência; Para uma parte dos empregados, as organizações que “adotam” essa cultura são vistas como opressivas e controladoras.

Ao analisarmos a cultura de uma determinada organização a partir das categorias e classificações apresentadas, independentemente do antagonismo conceitual existente entre os modelos propostos por Aktouf e Daft, é importante ressaltar que elas podem se encaixar em um modelo principal e possuir, simultaneamente, traços de outro tipo de cultura. Isso se deve a uma possível predominância de algumas características, sem que os modelos se tornem, pois, excludentes.

O intento de definir os elementos que compõem a cultura de uma organização, bem como as principais características que gravitam em torno da complexidade conceitual que envolve a temática em questão, não possui a pretensão de esgotar as reflexões sobre cultura organizacional em si. Nosso objetivo, então, é o de apresentar os seus elementos constituintes, de maneira fragmentada, com vistas na construção de um modelo de análise da cultura organizacional da Desenharia, objeto empírico deste trabalho. Assim, nosso trabalho investigou os mitos, valores, crenças, símbolos, linguagem, anedotas e os ritos que permeiam a Desenharia, seus empregados e dirigentes – ao longo de três períodos distintos. Da mesma forma, ao apresentarmos “tipos” diferentes de cultura organizacional, a partir de autores com linhas de pensamento opostas, pretendíamos nos valer dos traços ali mencionados, em cada um desses modelos, para então pesquisarmos como tais traços se apresentam no contexto escolhido.

3 BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBANCO / AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBÁHIA

O presente capítulo possui o intuito de caracterizar nosso objeto empírico, a Desenbahia. Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, o de analisar os impactos que a cultura da organização em questão sofreu, a partir da transformação ali ocorrida, julgamos relevante trazer, não apenas os conceitos principais que envolvem as especificidades desse contexto, mas também a cronologia dos fatos. Dessa forma, de início, estabeleceremos aqui as diferenças conceituais entre Banco de Desenvolvimento e Agência de Fomento, para então contarmos a história dessa mudança. O caminho percorrido pela organização, desde o momento da sua criação, enquanto Banco, o processo de transformação para Agência, até chegarmos ao cenário atual, de consolidação da Desenbahia, é o que nos interessa aqui, nesse momento.

3.1 BANCO ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO E AGÊNCIA DE FOMENTO – BREVES NOÇÕES CONCEITUAIS

A criação do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico – BNDE - que, em 1982, passou a se denominar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES -, deu início, na segunda metade do século XX, a um movimento que gerou a criação de um grande número de bancos públicos de desenvolvimento no Brasil. Este processo teve prosseguimento com a criação do Banco do Nordeste do Brasil – BNB -, no ano de 1952, do Banco da Amazônia – BASA -, em 1966 e do Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE -, em 1961. O movimento nacional é seguido, nas décadas de 1960 e 1970, por diversos estados que criaram seus próprios bancos de desenvolvimento. A nova realidade criada fez com que passassem a conviver, no Brasil, quatro espécies de bancos de desenvolvimento: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES -, banco federal, de atuação nacional, o Banco do Nordeste do Brasil – BNB - e o Banco da Amazônia – BASA¹⁰ -, bancos federais de abrangência regional, o Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE -, banco federal, de atuação interestadual e, por fim, os bancos estaduais de desenvolvimento.

¹⁰ A atuação do BNB se estende, hoje, também ao norte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. O estado do Mato Grosso e parcela do estado do Maranhão já são alcançados pelo BASA.

Os bancos estaduais de desenvolvimento podem ser definidos como instituições financeiras dedicadas à promoção do desenvolvimento econômico e social dos estados onde estão localizados, com controle exercido pelos respectivos governos estaduais. Esta definição se ancora naquela empregada por Teixeira (1979, p. 29), nas Resoluções do BCB - Banco Central do Brasil, responsáveis pela regulamentação de seu funcionamento e também nas missões estabelecidas pelos governos estaduais para seus bancos de desenvolvimento.

Tomando-se como referência o aparato legal que os instituíram, nota-se que os bancos estaduais de desenvolvimento distinguiram-se do BNDES, do BNB, do BASA e do BRDE pelo seu campo de atuação claramente delimitado – restrito ao estado-objeto de sua atuação, especificamente. Deste modo, independentemente de suas fontes de recursos, os bancos estaduais de desenvolvimento sempre foram entidades diretamente vinculadas aos governos estaduais, ao contrário do BNDES e dos bancos regionais de desenvolvimento, cujo controle era exercido pelo governo federal.

A subordinação direta aos governos estaduais impõe aos bancos estaduais de desenvolvimento uma grande aproximação com os bancos comerciais estaduais¹¹. Enquanto os bancos comerciais privilegiaram, em seus estágios iniciais, as atividades de custeio agrícola e o crédito de curto prazo em geral, em uma segunda etapa, os bancos estaduais de desenvolvimento voltavam-se para o crédito de longo prazo. Este distanciamento, contudo, não inibiu vários estados a manterem em seus bancos comerciais, carteiras que os caracterizariam como bancos mistos e não somente como bancos dirigidos ao crédito de curto prazo.

Por estarem sujeitos a regulamentações específicas do Banco Central do Brasil e por serem instituições autorizadas a conceder crédito, os bancos estaduais de desenvolvimento se colocavam em posição distinta da ocupada por outros órgãos estaduais que incluíam, dentre seus objetivos, a promoção do desenvolvimento econômico e social de suas áreas de atuação. Pode-se, ainda, afirmar que os bancos estaduais de desenvolvimento ocupavam, entre os órgãos estaduais de desenvolvimento, posição privilegiada em relação às instituições de

¹¹ Aceitar depósitos mobilizáveis por cheque e outros meios de pagamento (depósitos à vista, a prazo e com pré-aviso, os depósitos de poupança, os certificados de depósitos e os fundos de investimentos), conceder empréstimos (através de operações ativas de curto, médio e longo prazos, podendo estas serem de caráter comercial ou financeiro) e prestar serviços (como as garantias bancárias, a venda de moeda, pagamentos periódicos, guarda de valores e custódia de títulos) são as principais atividades dos bancos comerciais.

planejamento econômico, por dispor de instrumentos concretos de implementação das políticas estabelecidas pelos governos estaduais.

Cabe, desta forma, afirmar que, conceitualmente, os bancos estaduais de desenvolvimento distinguem-se dos bancos de desenvolvimento - cuja atuação estende-se para além das fronteiras de uma unidade da federação, como o BNDES ou os bancos regionais de desenvolvimento. Também cabe ressaltar, então, que os bancos estaduais de desenvolvimento distinguem-se dos bancos comerciais estaduais, que, embora sendo instituições financeiras subordinadas ao governo de uma determinada unidade da federação, voltaram-se primordialmente para operações de curto prazo e, por fim, os bancos estaduais de desenvolvimento distinguem-se das instituições não-financeiras voltadas para o desenvolvimento econômico e social, como órgãos de pesquisa e planejamento econômico.

Para Cavalcante (2004, p. 167)

as agências de fomento estão classificadas, na estrutura do sistema financeiro como “demais instituições financeiras”, uma vez que continuam sendo instituições similares aos bancos de desenvolvimento. Esta classificação é, portanto, distinta daquela tradicionalmente encontrada nos livros-texto de economia monetária (LOPES; ROSSETTI, 2002, p. 441) ou nos livros que descrevem o mercado de capitais no Brasil (CAVALCANTE; MISUMI, 2001, p. 27-28), nos quais as agências de fomento são tratadas como organismos de apoio que não têm, em princípio, funções financeiras”. Afirma, complementarmente, Cavalcante (2004, p. 167) que “é provável que tanto Lopes e Rossetti (2002, p. 441) como Cavalcante e Misumi (2001, p. 27-28) estejam se referindo à estrutura do sistema financeiro no Brasil anterior à regulamentação do conceito de agências de fomento em sua forma atual, isto é, anterior à edição da Resolução do CMN - Conselho Monetário Nacional nº 2.828, de 30 de março de 2001, que reconheceu as agências de fomento como instituições financeiras.

As agências de fomento, se considerada a ótica da regulamentação a que estão submetidas, não passariam de bancos de desenvolvimento sujeitos a uma limitação do seu escopo de atuação, visto que deveriam atender exigências de liquidez e alavancagem muito mais rígidas do que seus predecessores, bem como estariam impedidas de captar depósitos. Na concepção das agências de fomento vislumbrava-se que elas não criassem “passivos a descoberto” para os governos estaduais, por estarem impedidas de captar depósitos do público e de emitir certificados de depósitos. Porém, o emprego destes instrumentos tinha sido pouco utilizado pelos bancos de desenvolvimento. Deste modo, na transformação de bancos de desenvolvimento em agências de fomento, as restrições mais impactantes foram os menores níveis de alavancagem e as maiores reservas de liquidez - exigências do Banco Central.

3.2 O BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DA BAHIA (DESENBANCO) – CONTEXTO DA CRIAÇÃO

Criado em 1962, o primeiro banco estadual de desenvolvimento instalado no Brasil foi o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG - e, segundo Diniz (2002, p. 195), a idéia de sua criação remonta ao início da década de 1950. Antes da criação do BNDES, em 1951, o então governador de Minas Gerais, Juscelino Kubitschek, encaminhou à Assembléia Legislativa do estado uma mensagem propondo a criação do Banco de Investimento de Minas Gerais, instituição com uma concepção claramente distinta do conceito dos bancos comerciais estaduais.

A sua caracterização como Banco de Investimento consistirá no gênero, modalidades e processos das operações que vai realizar. Desde o início, porém, está caracterizado porque não operará em depósitos, em câmbio, qual acontece com os bancos comuns ou comerciais. O seu funcionamento será simples e econômico porque não precisará dispor de pessoal numeroso, estabelecer redes de agências ou contar com instalações dispendiosas, a que são forçadas as demais instituições de crédito. Pela própria função do banco, o mecanismo de seu funcionamento simplifica-se extraordinariamente. (Mensagem nº 65 do Governador Juscelino Kubitschek à Assembléia Legislativa de Minas Gerais, de 26/07/1951, *apud* DINIZ, 2002, p. 195).

O conceito de banco de desenvolvimento, familiar aos técnicos do governo de Minas Gerais, alguns anos mais tarde, é levado por Kubitschek para a presidência da República e traduzido no projeto do BNDES, fortalecendo e ampliando suas funções de planejamento. Mesmo antecipando o pensar sobre o tema, Minas Gerais necessitou esperar mais de uma década até que um banco com características similares àquelas indicadas na mensagem fosse efetivamente criado. Ainda assim, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais – BDMG - foi o primeiro banco estadual de desenvolvimento instituído no Brasil.

Iniciando a sua história com a criação da Caixa de Crédito Mobiliário de Pernambuco, em 1938, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco – Bandepe -, tem o crédito de ser o segundo banco estadual a usar, em sua denominação, o termo “desenvolvimento”. Nesta trajetória, no ano de 1962, a Caixa de Crédito Mobiliário de Pernambuco, já convertida em sociedade de economia mista por ações, participa, como sócia-fundadora, da criação do Banco do Estado de Pernambuco - BANDEP, em 29 de outubro daquele ano (MARANHÃO, 1993, p. 62-63). Em 14 de julho de 1963, então, a denominação social do banco foi alterada para Banco de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco (MARANHÃO, 1993, p. 66).

Criado através da Lei Estadual nº 2.321, de 11 de abril de 1966, constituindo o seu capital em 16 de setembro de 1966 e autorizado a funcionar através de portaria especial do Banco Central - publicada em 24 de novembro de 1966 -, o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia – Desenbanco¹² -, é considerado o segundo do Brasil, quando se leva em conta a classificação dos chamados bancos puros de desenvolvimento. Originário do Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial - Fundagro -, que, por sua vez, foi criado pela Lei Estadual nº 849, de 19 de outubro de 1956, o Desenbanco surge posteriormente à Reforma Bancária de 1964/65. Contudo, o “nascimento” do Desenbanco se deu antes do lançamento da Resolução nº 93, do Conselho Monetário Nacional, de 25 de junho de 1968, que tratou de regulamentar a atuação dos bancos estaduais de desenvolvimento.

Segundo dados do Banco Central do Brasil, no período que vai de 1968 a 1970, sete estados criaram seus bancos estaduais de desenvolvimento, a saber: Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. Já no período entre 1974 e 1977, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás instituíram os seus. No ano de 1977, o Brasil já contava com 12 bancos estaduais de desenvolvimento e pode-se afirmar que a Reforma Bancária de 1964/65 e a Resolução nº 93 foram os grandes indutores deste movimento.

Para Cavalcante (2004, p. 168),

as operações ativas dos bancos estaduais de desenvolvimento dirigiram-se tanto ao setor público como ao setor privado. No caso do setor público, as aplicações destinaram-se majoritariamente ao financiamento de obras de infra-estrutura dos próprios governos estaduais e com relação às operações dirigidas ao setor privado, embora a retórica de suporte à industrialização tenha estado presente na maioria dos bancos estaduais de desenvolvimento, não parece ser possível identificar um segmento que tenha sido objeto prioritário das aplicações do conjunto destas instituições.

Ou seja, até esse momento, os bancos estaduais de desenvolvimento concentravam seu financiamento, tanto no setor público quanto no privado, sem que fosse percebida uma preferência clara por uma destas esferas.

¹² Nascido com o nome de Banco de Desenvolvimento da Bahia – Bandeb, o banco ganha o nome de Desenbanco no ano de 1970.

3.3 CRIAÇÃO E ATUAÇÃO DO DESENBANCO

Fundado no encerramento da Conferência de Integração Nacional, realizada no Salão Nobre da Universidade Federal da Bahia – UFBA -, o Desenbanco nasce com três diretrizes básicas: O enquadramento nas exigências da lei federal de remodelação e modernização do mercado de capitais; A observância das prescrições da reforma administrativa do governo da Bahia, incorporando patrimônio e pessoal do Fundagro e instituindo as atribuições do banco; E a necessidade de dinamização do processo de desenvolvimento econômico do Estado.

Para Cavalcante (2004, p. 173) o processo de criação do Desenbanco sofre forte influência do favorável cenário nacional e do histórico do estado em termos de planejamento.

Dois fatores principais concorreram para a criação do Desenbanco em 1966. Em primeiro lugar, o ambiente no âmbito do governo federal após a Reforma Bancária de 1964/65 era especialmente favorável à criação de bancos estaduais de desenvolvimento (...) Em segundo lugar, o governo da Bahia já tinha uma tradição de planejamento e intervenção na economia do estado desde a década de 1950. (Cavalcante, 2004, p. 173).

No período imediatamente anterior ao surgimento do Desenbanco, o estado da Bahia considerava o Fundagro e o Banco do Estado da Bahia – BANEBA - como seus principais elementos na composição do sistema estadual de planejamento. O Fundagro funcionava como um instrumento de realização de investimentos diretos do governo do estado e o BANEBA direcionava-se para a atividade bancária comercial de curto prazo.

Considerando que a maioria dos empreendimentos apoiados pelo Fundagro apresentava problemas financeiros graves (DESENBANCO, 1967, p. 26), o governo do estado decidiu criar o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia. Pode-se afirmar, assim, que o Desenbanco surgiu a partir da redefinição do papel do Fundagro, no que tange o financiamento de projetos, transformando a noção de quotista à de agente de crédito. Na verdade, a Lei da Reforma Administrativa, de 1965, já havia recomendado a destinação do patrimônio do Fundagro a uma instituição mais ágil, versátil e sintonizada com a nova legislação federal (MAGALHÃES, 2000, p. 52).

Nas últimas décadas, a Bahia promoveu uma radical ampliação da sua base produtiva e a promoção de um olhar mais acurado sobre os principais eventos ocorridos, nessa época, permite perceber a importante participação do Desenbanco neste processo de transformação do Estado. Destacam-se, dentre os principais acontecimentos relevantes: a elaboração do plano diretor e execução das obras de infra-estrutura do Centro Industrial de Aratu – CIA -, o

desenvolvimento da agroindústria, a ocupação do oeste da Bahia, a montagem dos pólos calçadista, de bebidas e moveleiro, o complexo de celulose e o dinamismo do turismo, a construção da rodovia CIA-Aeroporto e da Avenida Contorno, ligando a Cidade Alta à Cidade Baixa, os programas de infra-estrutura e transportes, como o *ferry-boat*, a construção do Complexo Pedra do Cavalo, a Cesta do Povo e a implantação de centros industriais em cidades do interior do estado (Feira de Santana, Alagoinhas, Vitória da Conquista, Juazeiro, Jequié, Ilhéus e Itabuna).

Seja, portanto, na mineração, agricultura, infra-estrutura, transporte, indústria, turismo, educação, serviços, ou na implantação do Pólo Petroquímico de Camaçari, do Pólo de Informática ou no caso do Complexo Industrial Ford Nordeste - não importando a magnitude dos recursos envolvidos -, o Desenbanco teve participação especial. Sua atuação concentrou-se na intermediação de recursos financeiros e no estabelecimento de uma interlocução direta das instituições locais com o BNDES e do governo do estado com as empresas em implantação.

No desenvolvimento das operações de crédito do banco, o setor público sempre teve relativa importância na alocação de recursos da instituição, respondendo por valores bastante superiores àqueles do setor privado. Mesmo tendo participação pequena no financiamento de projetos implantados na Bahia, isto não significa que a instituição não tenha atuado de forma complementar a outras instituições financeiras, exercendo um papel importante na sinalização das prioridades do Governo do Estado. Ou seja, a principal função desempenhada pelo banco parece ter sido a de dar uma espécie de suporte à viabilização do financiamento dos empreendimentos, e não propriamente a concessão de crédito em grandes volumes.

A análise das fontes de recursos mais relevantes na “vida” do Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia – Desenbanco - sinaliza forte concentração em três elementos principais. São eles: Recursos de repasses vinculados a operações casadas, créditos concedidos pelo Desenbanco associados a créditos contratados junto às instituições federais, representando a fonte de recursos mais importante da história da instituição; Recursos oriundos de fundos estaduais, ou seja, recursos provenientes do tesouro estadual que compuseram fundos específicos operados pelo banco, como é o caso das receitas decorrentes das taxas de administração do Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado da Bahia - Fundese. Na prática, montavam-se linhas de crédito para finalidades específicas, ajustando características como taxas de juros, prazos de carência e amortização às necessidades específicas dos setores que se desejava fomentar; E, por fim, os depósitos de Imposto sobre

Circulação de Mercadorias - ICM. Tal ação referia-se a um processo de captação de depósitos de até 60% do ICM devido por empresas na Bahia e que eram remunerados a taxas de juros reais negativas, podendo ser resgatados pela empresa para novos investimentos.

No que tange a sua localização física, ao surgir, o Desenbanco funcionava no sétimo andar da Agência Centro do BANEBA, no bairro do Comércio. Em 2 de setembro de 1974, o banco ganhou sua primeira sede própria, em um prédio no Largo dos Aflitos. Apenas em 1977, atendendo a diversificação e a sua necessidade de expansão, o Desenbanco muda-se para a sede atual, localizada à Avenida Tancredo Neves, 776.

3.4 A TRANSFORMAÇÃO EM AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBAHIA

Após a edição do Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estadual na Atividade Financeira Bancária e a Privatização de Instituições Financeiras Estaduais - PROES, que impunha aos governos estaduais, como condição para o saneamento de seus bancos, a posterior extinção, privatização ou transformação destas instituições em agências de fomento, dois estados optaram pela última alternativa. Assim, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – BADESC -, em 1999, e o Desenbanco, em 2001, foram transformados em agências de fomento.

No processo de transformação do Desenbanco para Desenhahia, de agosto de 1996 - período de edição da Medida Provisória nº 1.514, que deu início ao PROES - a agosto de 2001, quando o Banco Central aprovou a transformação do Desenbanco em agência de fomento, sob a denominação social de Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desenhahia -, merecem destaque os eventos apresentados, no quadro a seguir:

ANO	EVENTO
1996	O governo federal lança o PROES, com o objetivo de sanear os bancos estaduais comerciais e de desenvolvimento para fins de privatização. Imediatamente, o governo do estado da Bahia declara a sua intenção de privatizar seu banco estadual, o Baneb, e transformar o Desenbanco em agência de fomento.
1997	Em 21 de maio, os governos federal e estadual assinam protocolo de intenção, assumindo o compromisso de reestruturar o Baneb para, em seguida, privatizá-lo e financiar o processo de ajuste necessário à capitalização do Desenbanco. Em 1º de julho, o governo da Bahia envia para a Assembléia Legislativa os projetos de lei nº 11.166/97 e nº 11.167/97, criando os dispositivos legais para concretizar a decisão de transformar o Desenbanco em agência de fomento e promover a privatização do Baneb. Em 15 de julho, a matéria é aprovada.
1998	Em 19 de março, os governos federal e estadual assinam contrato de abertura de crédito através do qual foram provisionados recursos para financiar o processo de privatização do Baneb e a transformação do Desenbanco. Em 17 de dezembro, o Banco Central aprova a Resolução 2.574, determinando a formatação das agências de fomento, que ficarão sob o controle do Estado, e seu objetivo será a concessão de financiamento de capital fixo e de giro, associado a projetos de interesse nacional.
1999	Em janeiro, o então presidente do Desenbanco assume a presidência da Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento – ABDE -, objetivando contribuir para a transformação dos bancos de desenvolvimento em agências e promover as adequações ao novo ciclo da economia globalizada. Neste mesmo ano é aprovado o fechamento do capital social do Desenbanco, com o cancelamento do registro junto a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, em atendimento às normas do Banco Central, que determinam que as agências de fomento sejam empresas de capital fechado e, em 29 de junho, a Assembléia Geral Extraordinária aprovou a extinção do valor nominal das ações e a redução do capital social de R\$ 554,9 milhões para R\$ 86,6 milhões.
2000	Em 14 de janeiro, o Conselho de Administração aprovou o Plano Estratégico de Mudança – PEM. No dia 10 de abril, o Secretário da Fazenda, Albérico Mascarenhas, assume a Presidência do Desenbanco, substituindo o economista Raimundo Moreira, que passou ao cargo de Conselheiro do Tribunal de Contas dos Municípios.
2001	No dia 3 de janeiro, a Diretoria aprova a norma N PCE 002/01, que fixa as políticas operacionais que orientarão as atividades das agências. Em 27 de março, o Banco Central edita a Medida Provisória 2.139/64, estabelecendo que as agências de fomento são “instituições financeiras dedicadas ao financiamento de capital fixo e de giro associado ao país” e no dia 14 de agosto, o Banco Central aprova a transformação do Desenbanco em agência, sob a denominação social de Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desenhahia.

Quadro 1– Cronograma de eventos da transformação Desenbanco/Desenhahia

Fonte: Elaboração da autora

No presente momento, o Brasil conta com uma rede bastante ampla de Instituições Financeiras de Desenvolvimento e, conforme afirma o atual Presidente da Desenbahia e Vice-Presidente da Associação Brasileira de Instituições Financeiras para Desenvolvimento, Luiz Petitinga (2010),

hoje, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) já conta com um conjunto relativamente numeroso de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (IFDs) estaduais, composto por dois bancos de desenvolvimento, remanescentes do modelo anterior e quatorze agências de fomentos estaduais, entre as já plenamente constituídas e aquelas em fase de consolidação. Nos últimos dois anos, os governos de São Paulo e de Alagoas criaram suas agências e, no momento, o governo de Pernambuco se prepara para aderir a esse movimento.

Percebe-se, pois, que o processo de transformação do Desenbanco em Desenbahia demonstra uma afinção/sintonia do estado em questão com o movimento nacional de modernização e atualização do sistema financeiro.

3.5 QUEM É A DESENBAHIA?

A Desenbahia tem por objeto, segundo seu Estatuto Social, apoiar programas e projetos de desenvolvimento econômico e social no estado da Bahia, mediante a concessão de empréstimos e financiamentos de capital fixo e de giro, com recursos próprios e/ou de fundos constitucionais, de orçamentos estaduais e municipais e de organismos nacionais e internacionais de desenvolvimento. Além disso, também compõe o objeto da Desenbahia prestar garantias e serviços de agenciamento financeiro, de administração de fundos de desenvolvimento e de consultoria - inclusive aos órgãos e entidades da Administração direta e indireta do Estado -, visando à realização de estudos estratégicos e financeiros, destinados a atração de investimentos e a reforma, reestruturação e modernização do Estado.

Sociedade de economia mista, integrante da estrutura da Administração Pública Indireta do Estado da Bahia, a Desenbahia caracteriza-se como uma pessoa jurídica de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, conforme autorização da Lei Estadual nº 2.321, de 11 de abril de 1966. A sua atual caracterização como Agência de Fomento se dá pela Lei Estadual nº 7.133 de 21 de julho de 1997 e se rege pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e pelas demais leis aplicáveis às suas atividades.

Conforme documentos institucionais, em especial o seu planejamento estratégico, elaborado em 2007, com vistas em ser operacionalizado entre os anos de 2008 e 2011, a Desenbahia estabelece, como balizadoras de sua gestão, as seguintes concepções:

- a) Negócio: Desenvolvimento econômico e social.
- b) Valores: Consciência ética; Responsabilidade social; Compromisso com a qualidade dos serviços; Inovação e criatividade; e Compromisso empregado/instituição.
- c) Visão: Ser um referencial de Agência de Fomento indispensável à Bahia, reconhecida nacionalmente pela excelência de seus serviços e por sua atuação no processo de desenvolvimento sustentável do Estado.
- d) Missão: Articular e promover políticas e ações de fomento, assegurando recursos técnicos e financeiros que contribuam para o desenvolvimento sustentável da Bahia, visando à melhoria da qualidade de vida da população.
- e) Objetivos Estratégicos: Identidade regional com ênfase nas matrizes da economia local; Atuação visando a inserção local de negócios estruturantes; Fomento a negócios de infraestrutura; Gerenciamento focado na sustentabilidade corporativa; Parcerias proativas focando produto e o relacionamento com o cliente; e Planejamento e gestão orientados por foco e impactos em inclusão sócio-econômica, interiorização do desenvolvimento, fortalecimento da pequena empresa e fortalecimento da base municipal.
- f) Linhas de Conduta: Atuar articulada com o Governo; Motivar, desafiar e comprometer pessoas; Fortalecer o comportamento ético e responsável; Comprometer-se ativamente no relacionamento com o cliente; Atuar como uma instituição social e ambientalmente responsável; Firmar e fortalecer sua marca; e Surpreender com soluções inovadoras.

A Desenbahia opera, neste momento, com 45 linhas de financiamento, sendo 11 (onze) para financiamento de capital de giro e 34 (trinta e quatro) para financiamento de investimento fixo. Nesse sentido, Petitinga (2010), demonstrando a importante contribuição destas Instituições para o desenvolvimento dos estados onde estão localizados, comenta:

Sobre o perfil das operações realizadas pelas IFDs estaduais, percebe-se uma tendência em priorizar negócios com micro, pequenos e médios empreendimentos, baseada numa concepção, por um lado, de que o grande empreendimento já conta com fácil acesso ao mercado de crédito (eventualmente até o mercado internacional), e, por outro, de que é preciso uma visão horizontalizada, ou seja, sem distinção de importância entre as estruturas empresariais pequenas, médias ou grandes, para o novo momento de desenvolvimento do país.

Conforme demonstrado em seu Estatuto Social, a Desenhahia possui, em seu nível estratégico, dois grandes componentes: o Conselho de Administração e a Diretoria. O Conselho de Administração, órgão colegiado, é composto por 7 (sete) membros, eleitos entre os acionistas residentes no País, pela Assembléia Geral, para mandatos de 3 (três) anos, permitida a reeleição. Esta Assembléia também acumula a função de destituir o Conselho em questão, caso seja necessário, e suas investiduras dependem de aprovação do Banco Central do Brasil, devendo seu Presidente ser eleito pela maioria absoluta dos Conselheiros.

A Diretoria, por sua vez, tem a seguinte composição: Presidência, Diretoria de Operações, Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Desenvolvimento de Negócios. O atual desenho organizacional da Desenhahia é operacionalizado por 241 (duzentos e quarenta e um) trabalhadores. Tendo em vista o “recorte” temporal definido neste trabalho – a ser explicado no capítulo seguinte, dedicado aos “Procedimentos Metodológicos” -, apresentamos, também, a composição da Diretoria de períodos anteriores, especificamente dos anos de 1995 (Desenbanco) e 2001 (ano da Transição).

Em 1995, o Desenbanco era composto conforme descrição a seguir: Presidência, Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira e Diretoria de Operações. Nesse momento, o quadro funcional da organização possuía 250 (duzentos e cinqüenta) empregados. Já no ano da transição, 2001, a organização teve dois Presidentes, em períodos diferentes e as seguintes Diretorias, que também tiveram alternância na ocupação dos cargos: Diretoria de Desenvolvimento de Negócios, Diretoria de Operações, Diretoria Administrativa. Ainda nesse ano, a instituição era formada por 174 (cento e setenta e quatro) funcionários.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar os impactos ocasionados na cultura da instituição em questão, a partir da transformação do seu perfil enquanto organização - de Desenbanco (banco de desenvolvimento) para Desenhahia (agência de fomento), a abordagem privilegiada no presente estudo foi a fenomenológica, tendo em vista seu caráter social, típico das Ciências Humanas. A percepção da essência/natureza dos atos do público interno da organização escolhida e não apenas o reconhecimento de uma realidade através de fatos é o que efetivamente importa para o objeto de pesquisa aqui apresentado - daí a escolha por tal abordagem.

De início, faz-se necessário esclarecer a escolha pelo método de pesquisa denominado estudo de caso. A proposta de examinar, detalhadamente, um ambiente/situação particular implica em um maior aprofundamento do cenário e conseqüentemente, dos aspectos que compõem a cultura desta organização, fruto de três períodos completamente distintos. Sabe-se que os resultados e conclusões apresentadas a partir desse estudo não serão passíveis de reprodução em outros cenários, tendo em vista as especificidades do contexto. No entanto, é válido ressaltar que um aprofundamento de questões acerca da cultura organizacional de um cenário particular pode contribuir para a descoberta de novos objetos de estudo nesse mesmo contexto, bem como servir como inquietação para que novos cenários sejam “palco” de investigações acerca das suas respectivas culturas organizacionais. Um conjunto de estudos e pesquisas consistentes nessa área, ainda que em contextos diferenciados, sem dúvida enriquecem o conhecimento teórico acerca da temática proposta – cultura organizacional -, colaborando, portanto, com o campo da Administração.

O tipo de pesquisa adotado foi a quali-quantitativa, já que se fez necessário entender os contextos sociais e culturais das diferentes fases da instituição, bem como analisar, qualitativa e quantitativamente, os dados obtidos. A opção pela perspectiva interpretativa na condução dessa pesquisa foi um aspecto essencial para estudar as culturas desses três períodos diferenciados e os elementos que as compõem.

Como fonte primária de pesquisa, destacaram-se os dirigentes da organização, bem como os próprios funcionários. Tendo em vista o objetivo deste estudo - analisar os impactos ocasionados na cultura da Desenhahia, fruto da transformação do seu perfil organizacional (Desenbanco/Desenhahia), julgamos relevante definir seis categorias distintas de grupos

pesquisados (Quadro nº 02). Para compreendermos, portanto, o atual cenário da cultura organizacional (já como Desenhahia), caracterizamos o contexto de outros dois momentos específicos de sua cultura: o Desenbanco e o período de transição, mediador da transformação do Desenbanco para Desenhahia.

	DESENBANCO (1995)	TRANSIÇÃO (2001)	DESENBANHIA (2010)
DIRIGENTES	Universo: 4 Amostra: 2	Universo: 6 Amostra: 5	Universo: 4 Amostra: 4
DIRIGIDOS	Universo: 250 Amostra: 55	Universo: 174 Amostra: 46	Universo: 241 Amostra: 54

Quadro 2 – Grupos investigados

Fonte: Elaboração da autora

Como fonte de pesquisa secundária, trabalhamos com os modelos de cultura organizacional apresentados pelos autores mencionados ao longo da revisão de literatura do presente documento: Omar Aktouf e Richard Daft. Diante das definições de cultura apresentadas por tais autores, e principalmente, diante do antagonismo de suas abordagens (cultura sob a ótica dos empregados x cultura sob a ótica dos dirigentes), foram estabelecidos os seguintes públicos como necessários para esta investigação (Quadro nº 02):

1. Dirigentes¹³ que “viveram” a cultura organizacional apenas do Desenbanco;
2. Dirigidos¹⁴ que “viveram” a cultura organizacional apenas do Desenbanco;

¹³ Consideramos como “Dirigentes” todo e qualquer indivíduo que tenha ocupado cargos da “Diretoria” para cima.

¹⁴ Consideramos como “Dirigidos” todo e qualquer indivíduo que tenha ocupado cargos abaixo da “Diretoria”.

3. Dirigentes que “viveram” a cultura organizacional no período de transição da mudança Desenbanco/Desenbahia;
4. Dirigidos que “viveram” a cultura organizacional no período de transição da mudança Desenbanco/Desenbahia;
5. Dirigentes que “vivem” a cultura organizacional da Desenbahia;
6. Dirigidos que “vivem” a cultura organizacional da Desenbahia.

Ao nos apropriarmos das classificações de cultura organizacional explicitados pelos autores escolhidos, foram selecionadas as principais características de cada uma delas. A partir de então, montamos dois quadros, capazes de compilar todos os elementos pesquisados, de modo a constituir os modelos de análise por nós desenvolvidos (Quadros 3 e 4).

Uma vez prontos os modelos de análise, partimos para a construção dos instrumentos de pesquisa e das definições de amostra para cada público acima relatado, nos três períodos definidos. Os modelos de análise (Quadros 3 e 4) apresentam, portanto, na primeira coluna, os elementos pesquisados. A partir da definição desses elementos (oriundos da caracterização de cultura dos autores escolhidos) foram elaborados instrumentos de pesquisa diferenciados, a saber: roteiro de entrevista (questionário semi-estruturado, Apêndice D), utilizado para coleta de dados com os dirigentes e questionário de opinião pública (Apêndices A, B e C), destinado aos dirigidos.

Nesse momento, é importante ressaltar que o período que compreende o estudo da cultura organizacional do Desenbanco é de 30 anos e, portanto, em virtude da amplitude temporal, selecionamos o ano de 1995 como um ano emblemático da cultura organizacional genuína do Desenbanco. A escolha do ano de 1995 se deu a partir da seguinte lógica: desde sua fundação (1966) até o início do processo de transformação para Desenbahia (1996) pode-se entender que a cultura ali estabelecida referia-se apenas ao Desenbanco. Entretanto, a partir de 1996, quando os primeiros passos foram dados no sentido da transformação de Desenbanco para Desenbahia, deu-se início ao processo que aqui consideramos como “transição” da cultura organizacional. Tal transição se estendeu, portanto, de ano de 1996 até o ano de 2001, quando, enfim o Desenbanco passou a ser Agência de Fomento – atual Desenbahia. Dessa forma, diante da necessidade de pesquisarmos dirigentes e dirigidos dos três períodos acima mencionados, o ano de 1995 se apresenta como o mais recente da primeira categoria, o que possibilitou o acesso aos dirigentes entrevistados.

O período de transição de Desenbanco para Desenhahia, por sua vez, também compreende um longo espaço temporal – 1996 a 2001 -, portanto, selecionamos o ano de 2001 como representativo deste momento, pelo critério atualidade, da mesma forma que o anterior. Assim, apenas os dirigentes e dirigidos que compuseram o quadro funcional do Desenbanco naquele momento pontual (2001), constituíram o universo do nosso grupo de “transição”. Já para identificarmos o cenário da cultura organizacional da Desenhahia propriamente dita, o presente ano (2010) foi o período escolhido para pesquisa. Vale a ressalva que, deste grupo de dirigentes / dirigidos, fizeram parte do nosso objeto de análise apenas aqueles que ingressaram na instituição depois do período de transição – portanto, de 2001 em diante. Tal critério adveio da necessidade de pesquisarmos um grupo “não viciado” pelo olhar de transição e que tivesse, dessa forma, “vivenciado” a cultura organizacional de uma Desenhahia já consolidada enquanto Agência de Fomento.

Os instrumentos de pesquisa citados anteriormente foram utilizados conforme relato a seguir: de início, foi elaborado um roteiro de entrevista (questionário semi-estruturado), com o intuito de averiguar os elementos apontados nos modelos de análise - já apresentados (Quadros 3 e 4). O instrumento em questão foi utilizado para nortear a entrevista com os dirigentes do Desenbanco, Transição e Desenhahia. Durante o mês de outubro do presente ano, fizemos contatos com os antigos dirigentes da organização - muitos deles hoje morando e trabalhando em outros estados -, com o objetivo de agendar as referidas entrevistas. Durante o mês de novembro, todos os dirigentes foram, então, entrevistados.

No período por nós “recortado” como emblemático da cultura do Desenbanco (ano de 1995), existiam, na organização, um Presidente e três Diretores. Desses, entrevistamos o ex-Presidente e um ex-Diretor, representando, portanto, metade do universo. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e individualmente, nos locais de trabalho dos dois pesquisados. Os outros dois antigos Diretores não participaram do grupo entrevistado porque um deles já faleceu e o outro reside, atualmente, na cidade de Feira de Santana e não correspondeu às nossas tentativas de agendamento de data e horário. Inclusive, diante da impossibilidade de compatibilizarmos possíveis encontros, enviamos, via e-mail, o roteiro de entrevista para o ex-Diretor, mas ainda assim, não obtivemos retorno.

Quanto ao período caracterizado como “Transição”, conseguimos um resultado ainda maior. No ano de 2001, o Desenbanco / Desenhahia teve dois Presidentes diferentes e quatro Diretores, totalizando um universo de seis dirigentes. Desses, apenas não entrevistamos um dos ex-Diretores, pois o mesmo já faleceu. Ainda que três dos cinco dirigentes da transição

residam, atualmente, em outros estados, todos eles foram entrevistados pessoalmente e individualmente, com uma única exceção. Um deles, residente em Brasília, nos cedeu tal entrevista por telefone – e ainda, assim, a entrevista foi devidamente gravada, como todas as demais.

Já com os quatro dirigentes da Desenhahia, o acesso foi mais fácil, tendo em vista que todos eles podem ser encontrados na própria organização. Assim, conseguimos entrevistá-los, pessoalmente, em suas próprias salas de trabalho: Presidente e três Diretores, separadamente.

O instrumento de pesquisa utilizado com os onze dirigentes, o roteiro de entrevista (questionário semi-estruturado), foi o mesmo para os três períodos (Desenbanco/Transição/Desenhahia) e é composto por vinte e três questões norteadoras. Tais perguntas foram elaboradas a partir dos nossos modelos de análise, que contêm elementos advindos das classificações de cultura organizacional de Aktouf e Daft. Após a coleta de todas as entrevistas, os resultados foram tratados de maneira qualitativa e quantitativa, simultaneamente. Para categorizarmos um determinado período estudado, sob a ótica dos dirigentes, a partir dos modelos de cultura dos autores adotados, foi necessário levar em consideração não apenas a qualidade/conteúdo das respostas dos dirigentes, mas também a quantidade de vezes que os elementos indicados, em seus depoimentos, se fizeram presentes na amostra definida. Após leitura do capítulo destinado à “Análise dos Resultados”, tal procedimento torna-se ainda mais claro.

Já com os dirigidos dos três períodos, valemo-nos da pesquisa quantitativa, a partir de um único modelo de questionário de opinião pública, que por sua vez, também foi desenvolvido a partir dos nossos modelos de análise. Tal questionário é composto por vinte e seis (26) questões, sendo vinte e quatro (24) fechadas, de múltipla escolha e duas questões abertas, de modo que os empregados pudessem discorrer sobre histórias, símbolos e linguagens da organização (Apêndices A, B e C).

Para definirmos a amostra de cada um dos períodos, tornou-se necessário buscar o universo de funcionários de cada ano estudado. Assim, no ano de 1995, representante do período Desenbanco, a organização possuía duzentos e cinquenta (250) empregados. Em 2001, ano da Transição, a instituição contava com cento e setenta e quatro (174) trabalhadores e em 2010, já como Desenhahia, o universo total é de duzentos e quarenta e um (241) funcionários. A partir dos universos relatados e utilizando o cálculo de Amostra Simples (BERNI, 2002), definimos a quantidade de questionários que precisavam ser aplicados, para cada período, conforme fórmula a seguir:

$$\text{Tamanho da amostra } n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$\text{Coeficiente } n_0 = \left[\frac{1}{e} \right]^2$$

$$n \text{ ajustado} = \frac{n}{1 + \left[\frac{n}{N} \right]} \quad \begin{array}{l} N = \text{População} \\ n_0 = \text{Coeficiente} \end{array}$$

e = Margem de erro

Dessa forma, foram aplicados questionários com cinquenta e cinco (55) funcionários do Desenbanco, quarenta e seis (46) da Transição e cinquenta e quatro (54) da Desenhahia.

Durante os meses de outubro e novembro, aplicamos, então, o questionário exposto com um total de cento e cinquenta e cinco (155) pessoas, funcionários dos três momentos da organização. A maioria desses empregados foi encontrada na própria Desenhahia, já que ainda hoje, existem ali, funcionários da época do Desenbanco e da transição. A partir de um relatório obtido na Gerência de Recursos Humanos da Desenhahia, identificamos o tempo de contratação de cada empregado, de modo que se tornou possível saber quais deles “viveram” a cultura organizacional do Desenbanco, no ano de 1995, quais deles acompanharam o processo de transição (2001) e quais deles já ingressaram na organização consolidada como Desenhahia. De posse dessas informações, aplicamos os questionários, pessoalmente, com os pesquisados.

Os resultados coletados a partir do instrumento utilizado com os dirigidos foram tratados de maneira quantitativa. Para categorizarmos um determinado período estudado, sob a ótica dos dirigidos, a partir dos modelos de cultura dos autores adotados, contabilizamos as respostas obtidas em cada questão. Ao final, a partir da quantidade de vezes que os elementos se faziam presentes, classificamos os tipos de cultura de cada período: Desenbanco, Transição e Desenhahia.

O procedimento metodológico relatado, ao final da investigação, permitiu apresentar uma análise entre os resultados obtidos na coleta de dados e os modelos de cultura organizacional propostos pelos autores escolhidos - Aktouf e Daft - , caracterizando, assim, a cultura do Desenbanco, do período de Transição e, por fim, o atual cenário da Desenhahia. Dessa forma, a presente pesquisa funcionou, em primeira instância como um “teste” para a utilização de modelos de cultura organizacional “prontos”, propostos pelos autores da área, com o intuito

de classificar a cultura de uma dada organização. Em segunda instância, essa pesquisa contribuiu, também, como uma espécie de resultado de uma Auditoria de Cultura Organizacional, em voga nos contextos corporativos.

ELEMENTO	ANÁLISE DIRIGIDOS	ANÁLISE DIRIGENTES
CULTURA DE RUPTURA		
1. Gestão hierárquica rigorosa.		
2. Separação entre direção e empregados.		
3. Comunicação desencorajada, salvo em ocasiões especiais ou em situações problemas.		
4. Contradição entre discurso e atos práticos.		
5. Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes.		
6. Sinais de diferenças de posições funcionais visíveis reforçados.		
7. Clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos.		
8. Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância.		
9. Por parte dos empregados, clima de raiva do trabalho e da organização.		
10. Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina.		
11. Para os empregados, os dirigentes são “gênios”, “sem coração”, “duas caras” e “hipócritas”.		
CULTURA DE PASSADO		
1. Clima de “espírito de outrora”.		
2. Lenda acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo.		
3. Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção.		
4. Desaparecimento de antigas cerimônias importantes.		
CULTURA ARTIFICIAL		
1. Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”,		

um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal e calorosa.		
2. Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura”.		
3. Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados.		
4. Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização.		
5. Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência.		
CULTURA DE VISÃO		
1. Herói fundador verdadeiramente visto como herói.		
2. Lenda profundamente enraizada, relativa à criação da empresa e ao herói-criador.		
3. Lendas sobre heróis ocasionais.		
4. Anedotas confirmando a mitologia dos heróis fundadores.		
5. Numerosas cerimônias, assiduamente freqüentadas pelos empregados.		
6. Valores instalados e amadurecidos.		
7. Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação.		

Quadro 3 – Modelo de Análise 1**Fonte:** Elaboração da autora, adaptado de Omar Aktouf

ELEMENTOS	ANÁLISE DIRIGIDOS	ANÁLISE DIRIGENTES
CULTURA DE ADAPTABILIDADE		
1. Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes.		
2. Inovação, criatividade e tomada de riscos.		
3. Detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais.		
CULTURA DE MISSÃO		
1. Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas.		
2. Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho.		
3. A organização premia os empregados pelas metas alcançadas.		
4. Existência de metas mensuráveis.		
5. Alto nível de competitividade e orientação para obtenção de lucros.		
CULTURA DE CLÁ		
1. Ênfase nas necessidades dos funcionários como um caminho para o alto desempenho.		
2. Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados.		
CULTURA BUROCRÁTICA		

1. Símbolos, heróis e cerimônias apóiam a cooperação, a tradição e o cumprimento da política de metas.		
2. Baixo envolvimento pessoal.		
3. Alta integração entre a equipe.		
4. Eficiência.		

Quadro 4 – Modelo de Análise 2**Fonte:** Elaboração da autora, adaptado de Richard Daft

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização por nós estudada, o Desenbanco de outrora e atual Desembahia, teve um papel relevante na história da economia e da sociedade baiana, ao longo dos seus quarenta e cinco anos de existência. Antes, durante e depois da transformação organizacional ali realizada e a despeito das análises de especialistas - em particular, dos economistas e analistas financeiros - acerca dos caminhos adotados para atingir a sua missão de contribuir para o desenvolvimento/fomento do Estado da Bahia, essa instituição constitui-se, sem dúvida, num vasto repertório para a pesquisa acadêmica sobre cultura organizacional.

Este capítulo possui o intuito maior de retratar os resultados de pesquisa coletados, bem como analisá-los a partir do nosso objetivo geral e dos três objetivos específicos preestabelecidos, a saber: Identificar comportamentos do público interno (dirigidos e dirigentes) de três períodos da organização: Desenbanco, Transição e Desembahia; Coletar histórias, narrativas e anedotas contadas pelo público interno dos três momentos acima mencionados e; Identificar cerimônias, mitos, símbolos e particularidades do público interno, em três momentos distintos. Organizamos o texto como uma espécie de “roteiro” teatral, sem com isso abandonar a formalidade e seriedade que o texto acadêmico demanda. A opção por esse formato advém de nos depararmos, ao longo da pesquisa de campo, literalmente com um estudo de caso - referimo-nos, aqui, não apenas ao procedimento metodológico adotado, mas também a um contexto muito peculiar, capaz de “abraçar” diferentes elementos da cultura organizacional. Tamanha foi a riqueza dos elementos e das histórias aqui coletadas, que o formato do presente capítulo surgiu espontânea e naturalmente, como uma narrativa que merece ser contada e compartilhada: um verdadeiro caso da história baiana.

Pelos motivos acima relatados, o presente capítulo deveria apenas trazer as questões de pesquisa utilizadas para caracterizar a cultura organizacional da Desembahia e compreender os impactos que essa cultura “sofreu” a partir da transformação de Desenbanco para Desembahia. No entanto, ele foi assim organizado: a primeira seção, a partir de agora intitulada de Primeiro Ato, aborda os elementos constituintes da cultura organizacional do Desenbanco, durante o ano de 1995, escolhido pelas razões já explicadas no Capítulo “Procedimentos Metodológicos”. O Segundo Ato, na sequência, apresenta e analisa as características da cultura organizacional do período da transição, em que, efetivamente, mudanças foram implementadas para transformar o Banco de Desenvolvimento em Agência de Fomento -

período esse, aqui representado pelo ano de 2001. O Terceiro Ato apresenta os resultados encontrados na caracterização da cultura organizacional da Desenbahia, no ano de 2010. Por fim, a seção *Grand Finale* - já no capítulo seguinte - busca comparar os três momentos estudados, ressaltando as principais transformações ocorridas na cultura da organização e até mesmo apresentando outros dados capazes de complementar o cenário atual que, porventura, não tenham sido abordados durante os três Atos anteriores.

Vale a ressalva de que todos os elementos apresentados, em cada um dos Atos, estão em consonância com os modelos de cultura organizacional adotados pelos autores escolhidos, Omar Aktouf e Richard Daft. De alguma maneira, tal decisão metodológica nos fez sentir “aprisionados” quanto à caracterização da cultura organizacional do Desenbanco, do período de transição e da Desenbahia, levando-nos, inclusive a questionar, posteriormente, os modelos adotados.

Com o intuito de preservar os pesquisados e manter o pacto de confiança estabelecido, os entrevistados, dirigentes (Presidentes e Diretores) dos três períodos estudados, foram identificados por letras, assim definidas: DB (Dirigentes Desenbanco), DT (Dirigentes Transição) e DA (Dirigentes Desenbahia). Para os dirigidos/empregados, tal “proteção” não se faz necessária, tendo em vista que os questionários respondidos por eles não demandavam identificação.

5.1. PRIMEIRO ATO – “A FAMÍLIA DESENBANCÁSTICA” EM: UMA EQUIPE “SANGUE AZUL”

“A Família Desenbancástica é muita unida, mas também muito ouriçada” poderia, tranquilamente, brincar Riachão, autor da expressão que marcou uma época – tida como “áurea” – da organização. Riachão, o famoso sambista baiano, também fazia parte dessa família, já que, durante muitos anos, ali trabalhou como funcionário de “Serviços Gerais”. Entre músicas, brincadeiras e cafezinhos, Riachão faz parte da memória da organização, sendo citado por 55% dos empregados que afirmaram conhecer alguma história do Desenbanco. E já que as brincadeiras costumam “nascer” de algum fato verídico, a expressão mais lembrada pelo grupo pesquisado justifica-se pela origem da maioria dos colaboradores da época: direta ou indiretamente, o quadro funcional advinha, de fato, de tradicionais famílias baianas. Além de altos salários e capacidade técnica diferenciada, os funcionários “sangue azul” sentiam-se especiais, como afirma um dos entrevistados, dirigente da época:

DB1: Os funcionários consideravam-se diferenciados, especiais, tinham uma certa pose, uma pompa. Funcionava assim: eu sou funcionário do Desenbanco, não me misturo com outras pessoas.

É nesse cenário brevemente descrito acima que analisaremos os elementos da cultura organizacional do Desenbanco, a partir de um modelo de análise por nós concebido, através das categorias de cultura adotadas por Omar Aktouf - Cultura de Ruptura, Cultura de Passado, Cultura Artificial, Cultura de Visão - e por Richard Daft – Cultura de Adaptabilidade, Cultura de Missão, Cultura de Clã e Cultura Burocrática. Vale ressaltar que, para esse período, a amostra foi de 55 dirigidos (empregados) e dois dirigentes, com instrumentos de pesquisa diferenciados – questionário e roteiro de entrevista semi-estruturado, respectivamente.

5.1.1 Cultura organizacional desenbanco a partir das classificações de Omar Aktouf

5.1.1.1. Cultura de ruptura

a) Gestão hierárquica rigorosa

Os resultados coletados demonstram que 53% dos empregados entrevistados não possuíam autonomia para tomar decisões sem a aprovação dos seus chefes (questão 01), ao passo que apenas 23% responderam tratar, com frequência, com superiores/subordinados indiretos (questão 02). Ainda nesse sentido, 30% dos empregados afirmaram se relacionar, para fins de trabalho, com colegas de outros setores que ocupassem níveis hierárquicos diferentes dos seus. Tais resultados indicam que os funcionários do Desenbanco possuíam um baixo grau de autonomia para desempenhar suas atividades, reflexo, portanto, de uma alta concentração de poder e conseqüente rigidez nas relações hierárquicas. Além disso, o fato da maioria dos colaboradores se relacionarem com o nível hierárquico imediatamente superior/inferior, reforça essa questão. Assim, para os dirigidos do Desenbanco, a gestão hierárquica era rigorosa, em adequação com a primeira característica da Cultura de Ruptura.

Já para os dois dirigentes entrevistados, a gestão hierárquica do Desenbanco era flexível. Segundo um deles, a partir do momento que o Desenbanco deixou de responder diretamente ao Governador do Estado e sim ao Secretário da Fazenda, as relações tornaram-se mais flexíveis e permeadas de mais autonomia. Assim, para esse grupo, a gestão hierárquica da organização não era rigorosa, em contraposição à Cultura de Ruptura.

b) Separação entre direção e empregados.

Quando questionados sobre a natureza das relações estabelecidas entre eles e os superiores diretos, 100% dos empregados (questão 03) caracterizaram-nas como relações próximas. Além disso, dos entrevistados que possuíam subordinados naquela época (questão 04), 100% também responderam que tais relações eram de proximidade. Outro dado que corrobora a questão é o fato de 83% dos empregados (questão 05) relatarem que estabeleciam relações próximas também com seus superiores indiretos, o “chefe do chefe”, por exemplo. Dessa forma, percebemos que no Desenbanco, sob a ótica dos funcionários, não havia separação entre direção e empregados, negando uma das características da Cultura de Ruptura.

Nesse aspecto, também os dirigentes entrevistados afirmaram que as relações estabelecidas no Desenbanco eram próximas e informais, embora tenham ressaltado, durante suas falas, que tal proximidade não implicava em falta de profissionalismo:

DB1: As relações eram próximas, boas e a estrutura permitia que as decisões fossem colegiadas, diluídas. As relações eram informais, mas profissionais. Os funcionários do Desenbanco eram pessoas com capacidade técnica diferenciada, tanto que Antônio Carlos Magalhães - ACM procurava contratar, através do Desenbanco, pessoas que ele considerava que poderiam formar a “*intelligenza*” do planejamento – era uma espécie de intelectualidade do setor público.

DB2: Por ser instituição com pouca rotatividade, o relacionamento era bem pessoal, de proximidade mesmo (risos), entre chefes e subordinados. Mas, as relações também tinham profissionalismo. Tinha um clube, muito freqüentado pelos funcionários e as pessoas saíam para almoçar sempre juntas, especialmente no *Baby Beef*. Lá tinha a “*mesa do Desenbanco*”.

Portanto, no olhar dos dirigentes, não existia separação entre direção e empregados do Desenbanco, negando esse elemento da Cultura de Ruptura.

c) Comunicação desencorajada, salvo em ocasiões especiais ou em situações problemáticas.

Quanto à comunicação interna no Desenbanco (questão 06), 60% dos empregados disseram que a comunicação era estimulada e 66% afirmaram que a mesma se dava de maneira pouco transparente. Percebemos, nessa questão, uma possível contradição nas respostas, mas que se torna mais clara ao analisarmos os depoimentos dos dirigentes. O que acontecia nesse momento, pelos relatos dos diretores, pode ser indicativo de uma comunicação estimulada apenas formalmente, tendo em vista a existência de ferramentas de comunicação

institucionais, a exemplo do *house organ* interno, então chamado CI (Comunicação Interna). No entanto, a comunicação parecia ser “manipulada” pelos próprios dirigentes, de acordo com os interesses organizacionais. Inclusive, todos os dirigentes entrevistados – representantes do Desenbanco – afirmaram que a comunicação interna não era encorajada e ressaltaram a força da chamada “rádio corredor” e da informalidade do fluxo comunicacional:

DB1: A comunicação... Nessa você me pegou! Não, ela não era necessariamente estimulada... Mas ela acontecia, de alguma forma...

DB2: Comunicação? Essa era uma queixa da época. A ferramenta que quebrava um pouco isso era o jornalzinho interno. Mas a “rádio corredor” era muito forte, predominava a informalidade mesmo.

Por fim, tanto para os empregados quanto para os dirigentes, a comunicação no Desenbanco era desencorajada, em consonância com essa característica típica da Cultura de Ruptura.

d) Contradição entre discurso e atos práticos.

67% dos funcionários responderam que aquilo que era dito, efetivamente era colocado em prática (questão 08), no Desenbanco. De fato, essa não era uma organização com promessas não cumpridas. Pelo contrário, o Desenbanco se caracterizava como uma organização com muitos benefícios e cuidados especiais para com seu corpo funcional, conforme relatos dos dirigentes:

DB2: O banco tinha uma política social muito interessante. Eu costumava dizer que o banco tinha uma política de RH que nem na Suécia tinha igual. O maior salário não ultrapassava em cinco vezes o menor salário. Os funcionários recebiam cesta básica, ticket alimentação e tantos outros benefícios. Era uma organização socialmente justa. Problemas de alcoolismo, por exemplo, o próprio banco tratava. As questões pessoais eram negociadas pela própria chefia.

DB1: O funcionário do Desenbanco desfrutava de muitos privilégios, tinha praticamente um hospital no banco, com médicos disponíveis todo o tempo e assistente social.

Para os dirigentes, entretanto, existia dificuldade em realizar planejamento no período do Desenbanco, daí não podermos analisar essa questão pelo grau de aproximação entre aquilo que era planejado e efetivamente realizado. No entanto, percebe-se, a partir dos depoimentos dos dirigentes, que não havia contradição entre discurso e atos práticos. O mesmo se confirma

a partir dos resultados obtidos nas pesquisas com os trabalhadores, contrariando um dos elementos da Cultura de Ruptura.

e) Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes.

O Desenbanco era uma organização de pequeno porte – no segmento em que se inseria -, com baixa rotatividade e muitos funcionários “de carreira”, com uma média de vinte a trinta anos de trabalho na organização - de acordo com informações passadas pela Gerência de Recursos Humanos da instituição. Um cenário assim descrito é “palco” para muitas histórias, anedotas, narrativas em geral. Assim, 53% dos entrevistados (questões 9 e 9.1) responderam conhecer histórias sobre a organização, mas as temáticas que apareceram não ridicularizavam a organização, nem seus dirigentes. Pelo contrário, as narrativas citadas exaltavam o banco como uma grande família, a “Família Desenbancástica”, expressão cunhada pelo sambista Riachão – que também aparece como tema de tais histórias.

De outro lado, os dirigentes também afirmaram conhecer histórias sobre o Desenbanco, mas as temáticas não ridicularizavam a organização. Para eles, destacaram-se narrativas sobre o clima familiar, a “nobreza” e “decadência” posterior dos funcionários, os relacionamentos – afetivos/sexuais – entre colaboradores, “apadrinhados” políticos, dentre outras questões:

DB1: Os funcionários ganhavam bem demais, mas estavam sempre endividados. O comentário que existia era que os funcionários do Desenbanco podiam estar “quebrados”, mas não perdiam a pose: sempre muito bem vestidos, almoçando no *Baby Beef*, mas quando chegava o dia de receber o salário, o contra cheque já estava todo consignado.

DB2: Era uma organização gostosa de trabalhar, as “coisas” aconteciam, não tinha “marasmo”. O clima era muito bom, altos salários, promovidos pelo “QI”, mas também existiam horizontes e perspectivas para os novos. Existia uma crença de que o banco nunca acabaria, de que nada abalaria a organização. Todo mundo nobre, todo mundo sangue azul. E muita gente que saiu no PDV está hoje em dificuldades financeiras.

O elemento “histórias e piadas ridicularizando a organização”, típica da Cultura de Ruptura, portanto, não aparece para os dirigidos nem para os dirigentes do Desenbanco.

f) Sinais de diferenças de posições funcionais visíveis reforçados.

Uma organização tradicional e ritualística. Assim era caracterizado o Desenbanco. Torna-se fácil perceber, dessa forma, que existiam sim, sinais explícitos de diferenças de posições funcionais, conforme respostas de 82% dos trabalhadores (questão 11). Para eles, era fácil

identificar quem ocupava cargos de chefia. Diretores se comportavam e eram tratados como diretores, de maneira diferenciada, por assim dizer. Também para os dirigentes, nesse caso, os sinais eram explícitos. Os entrevistados ressaltaram uso do terno e o fato de serem tratados como “Doutores”, como exemplos de sinais das diferenças. Concluímos então que essa característica da Cultura de Ruptura aparece nos dois grupos pesquisados.

g) Clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos.

O clima de trabalho no Desenbanco (questão 12), sob a ótica dos empregados, era considerado agradável (68%) e familiar (29%). Ao lado disso, os trabalhadores possuíam uma imagem positiva dos dirigentes (questão 14), já que 50% dos pesquisados consideravam os diretores como atenciosos e 33% como acolhedores. Outra informação importante, que demonstra a não existência de clima de hostilidade entre dirigentes e empregados é o fato de que 100% dos funcionários (questão 03) caracterizaram as relações entre eles e seus superiores diretos como próximas. Além disso, dos entrevistados que possuíam subordinados, naquela época (questão 04), 100% também responderam que tais relações eram de proximidade. Por fim, 83% dos empregados (questão 05) relataram que estabeleciam relações próximas com seus superiores indiretos e na questão sobre temas de histórias sobre o Desenbanco (questão 9.1), nenhuma temática indicou hostilidade. Por parte dos dirigentes, foi ressaltado o clima harmônico, familiar, as relações de proximidade e até de intimidade entre eles e o corpo funcional, negando, assim, a presença da característica em questão, da Cultura de Ruptura.

h) Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância.

Tendo em vista que o elemento proposto por Aktouf restringe-se aos dirigentes, consideramos que a questão acima não se aplica aos funcionários. Por parte dos dirigentes, foi enfatizado o clima familiar, agradável, próximo, bem como a competência técnica do corpo funcional:

DB1: As pessoas que trabalhavam no Desenbanco eram aquelas que foram escolhidas e que tinham o dever e o poder de pensar o Estado, do ponto de vista de longo prazo. Também existia um diferencial salarial. O Desenbanco precisava de um atrativo para “chamar” essas pessoas.

Não havia, portanto, a presença de desconfiança e vigilância – elemento da Cultura de Ruptura – dos dirigentes para com os trabalhadores do Desenbanco.

i) Por parte dos empregados, clima de raiva do trabalho e da organização.

Diferentemente da questão anterior, o elemento acima proposto por Aktouf, refere-se aos empregados, o que nos fez considerar apenas a resposta desse grupo. Os funcionários do Desenbanco possuíam uma relação afetiva muito forte com a organização, reforçada pelos 68% dos entrevistados que consideravam o clima de trabalho (questão 12) agradável e 29% como familiar. Ao mesmo tempo, 100% dos pesquisados afirmaram possuir uma imagem positiva do banco, o que nos faz excluir qualquer possibilidade de clima de raiva do trabalho e da organização, elemento da Cultura de Ruptura.

j) Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina.

Para análise desse elemento, foram consideradas apenas as respostas dos dirigentes, já que a questão não se aplicava aos dirigidos. Para os dirigentes, conforme já ressaltado anteriormente, o clima no Desenbanco era familiar, agradável, próximo, bem como os empregados possuíam competência técnica notória, apesar das indicações políticas. Embora eles tenham ressaltado a áurea de pompa, status, vaidade e glamour que envolvia a “família desenbancástica”, os dirigentes não apresentaram, em suas entrevistas, indícios de que os empregados tivessem “mentalidade precária”, ou que tentassem fazer o menor esforço possível, ou ainda que fossem incapazes de disciplina. Dessa forma, o presente elemento da Cultura de Ruptura não se confirma no Desenbanco.

k) Para os empregados, os dirigentes são “gênios”, “sem coração”, “duas caras” e “hipócritas”.

O elemento acima proposto por Aktouf refere-se aos empregados, o que nos fez considerar apenas a resposta desse grupo. Os funcionários do Desenbanco possuíam uma imagem positiva dos dirigentes (questão 14), tendo em vista que eles os avaliaram como atenciosos (50%) e acolhedores (33%). Não havia espaço para considerá-los como “sem coração”, ou “duas caras” e “hipócritas”, contradizendo o elemento de Cultura de Ruptura, já que, também, 100% dos empregados possuíam imagem positiva do Desenbanco (questão 10).

5.1.1.2.Cultura de passado

a) **Clima de “espírito de outrora”.**

O Desenbanco não era uma organização com funcionários saudosistas. Na verdade, pelo contrário, eles valorizavam significativamente tudo aquilo de que desfrutavam no então presente. 100% dos empregados (questão 10) disseram ter uma imagem positiva do banco e a maioria deles (68%) considerava o clima de trabalho agradável (questão 12). Da mesma forma, os dirigentes enfatizaram a satisfação que os empregados – e eles próprios – tinham de trabalhar ali. A estabilidade, o status, os altos salários e benefícios foram itens destacados pelos entrevistados:

DB2: O Desenbanco tinha muitos estagiários. O estágio era muito cobiçado. Os melhores estagiários eram efetivamente contratados. E se fazia carreira no banco. Os salários eram muito altos, o banco investia muito em treinamento, não tinha limites para treinamento, o banco pagava tudo.

Dessa forma, concluímos que o elemento clima de “espírito de outrora”, típico da Cultura de Passado, não se adequava à realidade do Desenbanco.

b) **Lenda acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo.**

O Desenbanco foi uma organização fértil, do ponto de vista de pessoas e histórias significativas para o cenário da época. Entretanto, o próprio tipo de negócio - Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia – não propiciou o surgimento de “lendas acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo”, característica da Cultura de Passado. Na verdade, a cada mudança de Governo, os dirigentes do Desenbanco poderiam ser substituídos e isso impedia o florescimento de uma lenda acerca de um dirigente-fundador, efetivamente. Nesse sentido, 57 % dos funcionários afirmaram não existir a figura de um herói ou paizão no banco (questão 13) e os temas das narrativas contadas por eles (questão 9.1) não incluem relatos desse teor. Nesse mesmo caminho, os depoimentos dos dirigentes não incluem lendas acerca do dirigente-fundador, embora eles tenham destacado pessoas como emblemáticas daquele período específico da organização.

c) **Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção.**

No período estudado, o ano de 1995, o Desenbanco não havia passado por nenhuma reestruturação significativa, o que impedia a idéia de “quebra dramática”, uma das variáveis da Cultura de Passado. O então Presidente do Desenbanco já estava em seu terceiro mandato e

a Diretoria sofreu poucas alterações. Quando questionados sobre a imagem que possuíam dos dirigentes (questão 14), os empregados responderam percebê-los como atenciosos (50%) e acolhedores (33%). Além disso, para eles, o clima de trabalho (questão 12) era agradável (68%) e familiar (29%) e 100% afirmaram ter uma imagem positiva do Desenbanco (questão 10). Da mesma forma, os dirigentes ressaltaram o clima harmônico e familiar, de integração e proximidade entre o grupo. Pelas razões expostas, a variável em pauta não foi encontrada no Desenbanco.

d) Desaparecimento de antigas cerimônias importantes.

O Desenbanco era sim, uma organização ritualística, tradicional e que valorizava cerimônias. As mesmas cerimônias permaneceram no dia a dia da organização durante muitos anos e, por essa razão, 82% dos empregados afirmaram não sentirem falta de cerimônias importantes antes existentes. Nas entrevistas com os dirigentes, foram destacados os eventos de Natal, aniversário do Desenbanco, palestras promovidas pelo Governador e exposições do Núcleo de Arte da organização, proprietário de um vasto acervo de artistas baianos reconhecidos:

DB1: Existiam muitas cerimônias do Desenbanco e “de fora” que eram ali realizadas. O auditório do Desenbanco funcionava como um auditório pessoal do Governador. Lembro da festa de Natal, aniversário do Desenbanco, exposições do nosso Núcleo de Arte – isso era uma comunicação muito importante com a sociedade! Os funcionários do Desenbanco sentiam-se muito prestigiados, porque o auditório sempre era palco de alguma cerimônia importante. Todo ano, o Governador fazia uma palestra para as três forças (Marinha, Exército e Aeronáutica), lá no Desenbanco: era uma espécie de centro do poder estadual.

Entretanto, os dirigentes não mencionaram o desaparecimento dessas cerimônias, nesse período, contrapondo, portanto, a variável existente na Cultura de Passado.

5.1.1.3. Cultura artificial

a) Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal e calorosa.

O Desenbanco era uma organização eminentemente informal. No entanto, os dados e entrevistas indicam que a participação de todos e a intenção em fazer circular as informações de maneira transparente, não estavam entre suas características. Do ponto de vista da comunicação (questão 06), 60% dos pesquisados disseram que a comunicação era estimulada,

mas 66% afirmam que a comunicação não era transparente. Conforme explicado anteriormente, a comunicação institucional parecia ser usada, de fato, através de algumas ferramentas pontuais, sem que com isso as informações estivessem a serviço de todos, transparentemente. Quando perguntados se a participação deles nos processos de decisão era encorajada (questão 07), o grupo de trabalhadores se dividiu, de maneira bastante equilibrada (51%, sim e 49%, não), embora 76% tenham afirmado não participar do processo de planejamento estratégico (questão 17).

Quanto aos dirigentes, todos eles disseram que o processo decisório do Desenbanco era bastante participativo, reforçando, inclusive, a existência de Comitês técnicos compostos por empregados de diferentes níveis hierárquicos. Os dirigentes divergiram, entretanto, quanto ao planejamento estratégico: um deles disse não existir planejamento e o outro afirmou que o planejamento existia e era participativo. Ambos concordaram que a comunicação não era estimulada e citaram a informalidade do fluxo de informações. Tanto a contradição entre os dirigentes na que tange a participação nos processos decisórios, quanto a concordância nos demais aspectos, bem como os resultados coletados a partir dos funcionários indicam que a característica proposta na Cultura Artificial se fazia presente no Desenbanco, a saber: esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal.

b) Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura”.

Os empregados não foram pesquisados sobre essa questão, por julgarmos que ela se refere apenas aos dirigentes. Quanto aos entrevistados, ambos afirmaram que houve, no Desenbanco, um trabalho planejado de formação/mudança da cultura organizacional, através, inclusive, de contratação de consultorias externas. Dessa forma, o elemento acima, típico da Cultura Artificial, aparece no Desenbanco:

DB1: Sempre tivemos muitas consultorias, algumas bem sucedidas, outras menos, com esse objetivo da modernização, de mudar cultura, de mudar postura dos funcionários.

c) Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados.

Valores, missão e visão de uma dada organização são comumente elementos desenvolvimentos a partir de um processo de planejamento estratégico. No Desenbanco, 76% dos empregados afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17), o que nos faz concluir que, de fato, os valores eram definidos em

gabinete, pelos dirigentes e difundido para aos empregados. Por outro lado, os dirigentes divergiram quanto à existência de um planejamento estratégico: um deles afirmou que tal ferramenta de gestão inexistia, ao passo que o outro não apenas afirmou que o planejamento acontecia, como ressaltou que esse era um processo compartilhado com os empregados. Os resultados obtidos são indicadores de valores e crenças definidos em gabinete, com pouca participação, ainda que não planejadamente, confirmando a presença de mais um traço da Cultura Artificial.

d) Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização.

No Desenbanco, 76% dos empregados afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17), o que nos faz inferir que não existia um esforço formalizado de redefinição dos objetivos da organização, negando um dos traços da Cultura Artificial. Sob a ótica dos dirigentes, houve uma divergência nessa questão, já que um deles afirmou que tal ferramenta de gestão inexistia, ao passo que o outro não apenas afirmou que o planejamento acontecia, como ressaltou que esse era um processo compartilhado com os empregados, através de uma Superintendência de Planejamento. Ao juntarmos os resultados obtidos através do olhar dos empregados e dos dirigentes, percebemos que a característica em questão não se apresentava no Desenbanco.

e) Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência.

Apenas as respostas dos dirigentes foram consideradas nessa questão, tendo em vista que a característica acima mencionada diz respeito apenas aos mesmos. Os dirigentes entrevistados relataram que a comunicação não era estimulada no Desenbanco, mas que as relações eram próximas e informais, além da existência de reuniões e comitês – com o intuito de estimular participação. O Desenbanco era palco de muitas cerimônias, ressaltaram os diretores e existia uma área de lazer freqüentada constantemente, que era o Clube da Associação dos Colaboradores do Desenbanco – ASDEB. Os depoimentos dos Diretores apontam, portanto, para a existência de mais um elemento da Cultura Artificial: o discurso repetido, baseado em conceitos tais como proximidade, consenso e apoiados em reuniões formais, cerimônias e área de lazer.

5.1.1.4. Cultura de visão

a) Herói fundador verdadeiramente visto como herói.

Apesar dos fortes vínculos estabelecidos entre o Desenbanco e seus empregados, 57% deles afirmaram não existir a figura de um herói ou “paizão” na organização (questão 13). Também não foi encontrado, nos depoimentos dos dirigentes, indícios da existência de alguém que ocupasse tal papel. O elemento acima, típico da Cultura de Visão, portanto, não se fazia presente no Desenbanco.

b) Lenda profundamente enraizada, relativa à criação da empresa e ao herói-criador.

Nas narrativas/histórias contadas pelos empregados do Desenbanco, não aparece nenhuma lenda relativa à criação da organização e ao herói criador (questão 9.1). Da mesma forma, os dirigentes não relataram temáticas nesse sentido. Dessa forma, a característica aqui analisada, não aparecia no Desenbanco.

c) Lendas sobre heróis ocasionais.

Nas histórias contadas pelos empregados do Desenbanco, não aparecem lendas que envolvam heróis ocasionais (questão 9.1). Sob a ótica dos trabalhadores, esse traço da Cultura de Visão não aparece no Desenbanco. Entretanto, os dirigentes apontaram a existência de pessoas que ocuparam papéis de destaque, equivalentes a heróis ocasionais, confirmando, sob esse ponto de vista, a característica do tipo de cultura aqui analisado:

DB2: Eu era um líder na área financeira, modéstia a parte. Mas tinham técnicos de excelente gabarito, naquela época.

DB1: Silvio Farias e Jorge Freire foram dirigentes que marcaram o Desenbanco. E eu também, porque nenhum outro ficou lá durante tanto tempo.

d) Anedotas confirmando a mitologia dos heróis fundadores.

Nas narrativas/anedotas contadas pelos empregados do Desenbanco, não aparece nenhuma menção a heróis fundadores (questão 9.1). Da mesma forma, os dirigentes não relataram temáticas nesse sentido. Dessa forma, a característica aqui analisada, não aparecia no Desenbanco.

e) Numerosas cerimônias, assiduamente freqüentadas pelos empregados.

Diante da cumplicidade e integração estabelecida entre os membros da “família desenbancástica”, as numerosas cerimônias ali realizadas eram assiduamente freqüentadas

pelos empregados – foi o que responderam 87% dos pesquisados (questão 15). Também os dirigentes confirmam o traço típico da Cultura de Visão, ao relatarem, em suas entrevistas, detalhes sobre cerimônias das mais diversas categorias: eventos de confraternização (Natal e São João), aniversário do Desenbanco, palestras realizadas pelo Governador, no auditório da organização, exposições do Núcleo de Arte do Desenbanco.

f) Valores instalados e amadurecidos.

Por valores, entendemos os princípios que foram internalizados e efetivamente incorporados ao dia a dia dos funcionários. Nesse sentido, 67% dos empregados responderam que o que era dito, era efetivamente praticado no Desenbanco (questão 08). Além disso, podemos perceber alguns conceitos que aparecem de maneira recorrente nas respostas dos funcionários, quando questionados sobre possíveis símbolos que os remetessem ao Desenbanco (questão 25): família, confiança, harmonia e integração foram alguns dos elementos citados, indicando valores instalados e amadurecidos, traço, portanto, da Cultura de Visão. Quanto aos dirigentes, também é possível perceber, em suas falas, valores instalados, tais como integração entre a equipe, informalidade, sentimento de união e de família e valorização do quadro funcional.

g) Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação.

O Desenbanco foi palco de numerosos atos e fatos que indicavam participação e proximidade para com a organização. As cerimônias (questão 15) eram freqüentadas pela maioria dos trabalhadores (87%), a participação nos processos de decisão (questão 07) era encorajada razoavelmente (51%), as relações entre as áreas do Desenbanco (questão 18) foram descritas como colaborativas (60%), além das relações (questão 03) entre trabalhadores e superiores serem de proximidade (100%).

Para os dirigentes, o traço da Cultura de Visão acima mencionado também aparece no Desenbanco, tendo em vista seus relatos acerca das cerimônias, da informalidade e proximidade nas relações, da participação intensa na vida organizacional, da união do grupo, do sentimento de pertencimento e da freqüência constante dos empregados no Clube da ASDEB.

5.1.2 Cultura organizacional desenbanco a partir das classificações de Richard Daft

5.1.2.1. Cultura de adaptabilidade

a) Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes.

O Desenbanco não era uma organização competitiva, que buscava agressivamente um espaço no mercado. Vale ressaltar que o próprio negócio da organização, naquele momento – banco de desenvolvimento –, dificultava uma postura organizacional mais agressiva e com foco no ambiente externo. Embora 83% dos empregados tenham respondido que o Desenbanco atribuía um alto grau de importância aos seus clientes (questão 19), 60% respondeu que não era orientado a trabalhar com foco na concorrência (questão 23), o que nos faz concluir que foco no ambiente externo não era um traço dessa organização.

Nas entrevistas dos dirigentes, percebemos de maneira ainda mais clara a ausência desse elemento da Cultura de Adaptabilidade, o foco externo. Eles foram bem diretos quanto a não preocupação com concorrência, bem como pela postura passiva no que diz respeito aos clientes do Desenbanco:

DB2: O banco não tinha concorrência, não. Essa não era uma preocupação do banco. O Desenbanco se preocupava muito com os funcionários - médicos à disposição, assistente social -, mas não tinha objetivos de lucro.

DB1: Em relação aos clientes, o banco era mais passivo, meio “balcão”. O empresário entregava seu projeto e o banco analisava. Depois, a gente tentou ser mais proativo, ir atrás do empresário. A relação com os clientes era boa, enquanto eles pagavam. Quando ficavam inadimplentes, aí complicava.

b) Inovação, criatividade e tomada de riscos.

De acordo com 77% dos empregados pesquisados, o Desenbanco estimulava a inovação e criatividade (questão 20), reforçando a presença deste elemento da Cultura de Adaptabilidade na organização. Entretanto, para os dois dirigentes entrevistados, o Desenbanco não encorajava tais questões, seja por conta da própria natureza burocrática do setor público, ou pela rigidez normativa do segmento. No olhar deles, assim, o elemento deste tipo de cultura organizacional não aparece no Desenbanco.

c) Detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais.

Conforme argumentamos anteriormente, o Desenbanco não estava atento ao ambiente externo, visando adaptar-se e alterar seu comportamento em função disto. Embora 83% dos empregados tenham respondido que o Desenbanco atribuía um alto grau de importância aos seus clientes (questão 19), 60% respondeu que não era orientado a trabalhar com foco na concorrência (questão 23), o que nos faz inferir que traduzir sinais do ambiente em respostas comportamentais, a variável da Cultura de Adaptabilidade, não aparecia na organização. Embora tenham classificado o Desenbanco como uma organização flexível, os dirigentes foram bem diretos quanto a não preocupação com concorrência, bem como pela postura passiva no que diz respeito aos clientes do Desenbanco, retratando um cenário pouco preocupado com sinais externos.

5.1.2.2. Cultura de missão

a) Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas.

Cumprimento de metas não era uma grande preocupação do Desenbanco, nesse momento pesquisado. 77% dos funcionários afirmaram que não havia política de metas na organização (questão 21) e os dois dirigentes concordaram quanto à inexistência de uma política de premiação por metas alcançadas. Um dos dirigentes, entretanto, afirmou que existiam metas e que os empregados as conheciam, mas diante de tal contradição e analisando a maioria das respostas, notamos que tal característica da Cultura de Missão não era marcante no Desenbanco.

DB2: Para fazer planejamento era uma grande dificuldade. O banco era um enclave, isolado do Estado. O banco se achava auto-suficiente, não achava que precisava de informações da Secretaria de Planejamento, a quem o banco era ligado, nessa época. Olhávamos mais para as políticas nacionais de desenvolvimento, ao invés de olharmos o planejamento do Estado. Era muito difícil atingir metas planejadas, quando planejadas.

b) Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho.

Pelas mesmas razões e dados acima apresentados, esse traço da Cultura de Adaptabilidade não se apresenta no Desenbanco.

c) A organização premia os empregados pelas metas alcançadas.

Da mesma forma, pelos dados apresentados no item 1 da Cultura de Adaptabilidade, essa variável não se fazia presente no Desenbanco.

d) Existência de metas mensuráveis.

77% dos trabalhadores do Desenbanco afirmaram que não havia política de metas (questão 21) e 56% afirmou que a política de premiação por metas não era cultivada (questão 24), o que evidencia, mais uma vez, que tal característica da Cultura de Adaptabilidade não se apresentava na organização. Nesse sentido, os dois dirigentes da época concordaram que, quando existentes, as metas não eram utilizadas como premiação/recompensa para os funcionários.

e) Alto nível de competitividade e orientação para obtenção de lucros.

“Competitivo” não é um adjetivo que se adéque bem ao Desenbanco. Internamente, a competitividade entre áreas era baixa (questão 18), tendo em vista que apenas 20% dos entrevistados responderam existir alguma competição. Externamente, da mesma forma, (questão 23) 60% dos empregados responderam que não eram orientados a trabalhar com foco na concorrência. Por sua vez, os dirigentes foram bem diretos quanto a não preocupação com concorrência, bem como pela postura passiva no que diz respeito aos clientes do Desenbanco, retratando um cenário pouco competitivo. Internamente, os dirigentes divergiram um pouco quanto a questão da competição entre áreas, já que um deles afirmou que existia uma competição pontual entre duas áreas da organização, não comprometendo, entretanto, o olhar final de que a variável em questão – competitividade – não era uma marca da cultura do Desenbanco.

5.1.2.3. Cultura de clã

a) Ênfase nas necessidades dos funcionários como um caminho para o alto desempenho.

As necessidades pessoais dos colaboradores, sem dúvida, eram levadas em consideração pelo Desenbanco. Quando questionados sobre esse aspecto (questão 22), apenas 2% dos empregados responderam que a organização se comportava de maneira indiferente frente suas necessidades pessoais. Entretanto, a ênfase nas necessidades dos funcionários não estava relacionada a um caminho para a produtividade, tendo em vista a inexistência - apontada por 77% dos trabalhadores - de metas mensuráveis (questão 21). Percebemos, a partir dos

resultados expostos, que o olhar para o indivíduo não estava relacionado ao seu desempenho. Já os dirigentes, em seus relatos, enfatizam a importância atribuída às necessidades pessoais dos funcionários do Desenbanco, mas não associam tal questão à produtividade. Fica claro que o elemento acima, típico da Cultura de Clã, não se apresenta no Desenbanco.

b) Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados.

Para análise dessa questão, foram levadas em consideração apenas as respostas dos dirigentes, tendo em vista que esta se refere apenas aos gestores. Ao longo das entrevistas com os diretores do Desenbanco, ficou claro que eles acreditavam na relevância do estímulo da participação do corpo funcional na organização, inclusive a partir da formação de comitês, contendo funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Entretanto, não foi possível percebermos uma associação entre tal crença e a valorização da criatividade dos empregados, negando assim, o componente da Cultura de Clã naquele contexto. Inclusive, quando questionados sobre o incentivo à criatividade dos colaboradores, os dois diretores concordaram quanto à ausência desta questão.

5.1.2.4. Cultura burocrática

a) Símbolos, heróis e cerimônias apóiam a cooperação, a tradição e o cumprimento da política de metas.

De fato, o Desenbanco era uma organização tradicional e as cerimônias ali existentes reforçavam essa característica – 87% dos dirigidos freqüentavam tais eventos. A cooperação também era uma marca do Desenbanco, tendo em vista que (questão 18) 60% dos empregados responderam que as relações entre áreas eram colaborativas. Os símbolos por eles mais citados que poderiam apoiar o sentimento de cooperação foram: família, harmonia e integração (questão 25). Em contraposição aos dados expostos, 77% afirmaram que não havia política de metas (questão 21) no Desenbanco e 57 % afirmaram que não existia a figura de um herói nesse cenário. Os últimos dois resultados nos fazem concluir que a característica aqui analisada – própria da Cultura Burocrática – não se adéqua ao Desenbanco.

Para os dirigentes, a mesma argumentação acima é válida, tendo em vista que os dois dirigentes concordaram quanto a inexistência de uma política de premiação de metas efetivamente formalizada e cumprida. Os símbolos (industrialização da Bahia, nobreza e

decadência) e cerimônias destacados por eles, em suas entrevistas, serviam mais para apoiar a questão política que permeava a instituição do que o cumprimento das metas em si, além da negação de um herói na organização ter sido consensual.

b) Baixo envolvimento pessoal.

Os empregados do Desenbanco (100%) tinham uma imagem positiva da organização (questão 10), participavam das cerimônias ali realizadas – 87% - (questão 15), possuíam relações de proximidade – 100% - com seus superiores (questão 03) e julgavam o clima de trabalho (questão 12) agradável – 68% - e familiar – 29%. Além disso, o relacionamento entre as áreas (questão 18) era colaborativo (60%). Por todos esses motivos, concluímos que existia um alto envolvimento pessoal dos empregados com o Desenbanco, embora os gestores não tenham conseguido reverter tal envolvimento em resultado efetivo, já que 76% dos trabalhadores afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico do banco (questão 17). Quando questionados sobre símbolos (questão 25) que os remetiam à organização, confirmando nossa posição, os empregados citaram a “marca” (identidade visual) do Desenbanco e termos como “família”, “integração” e “harmonia” – todos esses são termos que demonstram envolvimento com a organização.

Para os dirigentes, a ampla participação do corpo funcional nas atividades do banco, citadas por eles, reflete um alto envolvimento pessoal com a organização, negando, então, a presença do elemento acima posto, próprio da Cultura Burocrática, no Desenbanco.

c) Alta integração entre a equipe.

A “família desenbancástica” era muito integrada e isso se refletia no ambiente organizacional, não apenas nas relações pessoais criadas e “alimentadas” ali. Os empregados do Desenbanco (100%) tinham uma imagem positiva da organização (questão 10), participavam das cerimônias ali realizadas – 87% - (questão 15), possuíam relações de proximidade – 100% - com seus superiores (questão 03) e julgavam o clima de trabalho (questão 12) agradável – 68% - e familiar – 29%. Além disso, o relacionamento entre as áreas (questão 18) era colaborativo (60%) e a expressão “família desenbancástica” aparece como um dos principais temas das narrativas contadas por eles (questão 9.1). Quando questionados sobre símbolos (questão 25) que os remetiam à organização, os empregados citaram termos como “família”, “integração” e “harmonia” – todos indicativos de integração entre a equipe. Fica claro que o elemento em questão, traço da Cultura Burocrática, se apresentava no Desenbanco. Em

consonância com essa afirmação, os dirigentes enfatizaram, ao longo das entrevistas, a união da equipe e o forte sentimento de família presente ali.

DB1: Existia uma postura que resultou numa expressão criada por Riachão: minha família desenbancástica”. Isso era muito marcante, era uma família diferenciada, especial. Eles tinham orgulho da organização, eram vaidosos.

d) Eficiência.

Eficiência organizacional não era uma marca do Desenbanco. Sob a ótica dos empregados, a competitividade interna (questão 18) era baixa (20%), o que minimizava a eficiência. Além disso, 77% dos trabalhadores afirmaram que não havia política de metas (questão 21) e 76% dos trabalhadores afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico do banco (questão 17). Os dirigentes acreditavam que a organização era pouco inovadora e criativa, ressaltaram que o banco não trabalhava com política de premiação por metas mensuráveis e a orientação – foco - do Desenbanco, internamente, não era a de buscar lucro. Dessa forma, a característica da Cultura Burocrática não se apresentava na organização.

5.1.3 Resultados Desenbanco

Os dados aqui analisados nos permitem caracterizar, tendo em vista os tipos de cultura organizacional trazidos por Aktouf e Daft, os modelos predominantes de cultura do Desenbanco, tanto para os dirigentes, quanto para os dirigidos. Dessa forma, o quadro a seguir foi construído para que melhor visualizemos os resultados. Para cada item desses modelos presentes na cultura organizacional do Desenbanco, foi contabilizado um “sim”. Da mesma forma, a ausência de um determinado elemento implica em um “não”. Ao final, se no tipo de cultura em questão a quantidade de “sim” for maior que a quantidade de “não”, então esse modelo de cultura organizacional é o que prevalece para aquele momento e grupo específicos.

Observando a tabela nº 01, fica claro que, para os dirigidos do Desenbanco, o tipo de cultura organizacional predominante, tendo em vista a classificação de Aktouf, é a Cultura Artificial, já que esse foi o único modelo que teve mais elementos presentes (sim) do que ausentes (não). Já para os dirigentes do Desenbanco, também levando em consideração a classificação de Aktouf, o modelo predominante é o de Cultura de Visão. Tais resultados nos fazem perceber que o olhar dos dirigidos e o olhar dos dirigentes do Desenbanco não estão em consonância,

tendo em vista os modelos de cultura tão diferentes entre si. Após estudarmos o cenário pesquisado, entretanto, os resultados se apresentaram como surpreendentes, tendo em vista que a “família desenbancástica” nos parecia muito “afinada” quanto aos seus pensamentos e olhares frente à organização.

Ao analisarmos os tipos de cultura apresentados por Daft, a nossa surpresa é ainda maior, tendo em vista que o Desenbanco não se “enquadra” em nenhum dos quatro modelos propostos. Não é possível, assim, classificar o modelo de cultura organizacional predominante no Desenbanco, nem sob a ótica dos dirigidos, nem sob a ótica dos dirigentes.

Tabela 1 – Resumo das respostas dos Dirigidos e Dirigentes Desenbanco

TIPO DE CULTURA	DIRIGIDOS		DIRIGENTES	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OMAR AKTOUF				
RUPTURA	3	6	2	7
PASSADO	0	4	0	4
ARTIFICIAL	2	1	4	1
VISÃO	3	4	4	3
RICHARD DAFT				
ADAPTABILIDADE	1	2	0	3
MISSÃO	0	5	0	5
CLÃ	0	1	0	2
BUROCRÁTICA	1	3	1	3

Fonte: Elaboração da autora

5.2 SEGUNDO ATO - A INVASÃO: “HOLANDESES X PORTUGUESES”

E então chegaram os holandeses, ou os “interventores”, conforme relato de um dos dirigentes do período mais confuso da história do Desenbanco: a transição de Banco de Desenvolvimento para Agência de Fomento. A estabilidade, o clima harmônico, a grande família, o *glamour* e a integração dos funcionários “sangue azul” – os “portugueses” dessa história - foram profundamente abalados pela “invasão” dos “banebianos” - outro termo

cunhado, na época, para designar o grupo de dirigentes recém-chegados, em sua maioria advindos do Banco do Estado da Bahia - BANEBA. A nova diretoria da transição, incluindo aí dois Presidentes, em diferentes períodos, chegou com uma missão clara: modernizar a instituição, implementar a transformação de Desenbanco para Desenhavia e com isso mudar, também, o foco do negócio, de modo a torná-lo “saudável”, enquanto organização.

O Desenbanco costumava atender grandes clientes, tais como as indústrias do Pólo Petroquímico de Camaçari. O objetivo, então, passou a ser o de privilegiar pequenos e médios projetos, em consonância com o planejamento do Governo do Estado. Observemos o depoimento de alguns dos diretores entrevistados, ilustrativos do clima desse momento:

DT1: Eu percebi, nos meus primeiros contatos no Desenbanco, que a mudança assustava. A gente está falando de um órgão público, de uma grande família, os empregados se sentiam “donos” daquele lugar: conheceram suas mulheres lá, os colegas batizaram os seus filhos, freqüentavam as casas uns dos outros, só almoçavam juntos, os “casos”, *affairs* aconteciam ali dentro mesmo. Aquilo criava um conceito de ligação quase umbilical entre as pessoas. Qualquer pessoa que chegasse de fora e dissesse “vamos mudar”, enfrentaria resistência.

DT3: O Desenbanco era um banco de elite. E, por imposição do Governo, mesmo com esse “ar” de nobreza, ele criou uma linha para atender taxistas, chamado PROTAXI. Nesse momento, houve um conflito, porque antes disso, os clientes só subiam com hora marcada, eram anunciados. Nessa época, passou a existir uma segregação. No térreo, existiam uns “biombos” em que os taxistas eram atendidos e uma das medidas da transição foi acabar com isso e passar a atendê-los lá em cima, como todos os clientes. Isso gerou muita confusão, soava como um desprestígio para os funcionários. O Desenbanco era um banco que não gostava de pobres.

Um consenso existia: como estava, o Desenbanco não poderia continuar. E, possivelmente, esse foi o único consenso do período de transição, fortemente marcado pelas disputas, embate de idéias, conflitos entre grupos e, principalmente, disputa entre diretorias. No cerne da “guerra” que se instaurara, três grupos se formaram: os funcionários antigos, membros da “família desenbancástica”; os novos funcionários, trazidos “de fora”, para compor e fortalecer a equipe responsável pela transição - em sua maioria, ex-empregados do BANEBA; e os concursados, considerados colaboradores “neutros”, que aos poucos tentavam encontrar espaço apenas para trabalhar. É nesse contexto que analisaremos, utilizando o mesmo modelo anteriormente adotado, a cultura organizacional do período de transição

Desenbanco/Desenbahia. A amostra definida aqui foi de quarenta e seis funcionários e cinco dirigentes, conforme explicado na seção destinada aos procedimentos metodológicos.

5.2.1. Cultura organizacional Transição a partir das classificações de Omar Aktouf

5.2.1.1. Cultura de ruptura

a) Gestão hierárquica rigorosa

Os resultados coletados demonstram que 70% dos empregados não possuíam autonomia para tomar decisões sem a aprovação dos seus chefes (questão 01), ao passo que apenas 30% responderam tratar, com frequência, com superiores/subordinados indiretos (questão 02). Ainda nesse sentido, 87% dos funcionários disseram tratar com frequência apenas com seu superior/subordinado direto (questão 02). Tais resultados indicam que os funcionários da transição possuíam um baixo grau de autonomia para desempenhar suas atividades, reflexo, portanto, de uma alta concentração de poder e conseqüente rigidez nas relações hierárquicas. Além disso, o fato da maioria dos colaboradores se relacionarem com o nível hierárquico imediatamente superior/inferior, reforça essa questão, em adequação com a primeira característica da Cultura de Ruptura.

Já para quatro dos cinco dirigentes entrevistados, a gestão hierárquica do Desenbanco, durante a transição, era flexível. O fato do então Presidente do Desenbanco acumular a função de Secretário da Fazenda e com isso se fazer pouco presente, fisicamente, na organização, parece ter sido a grande causa da flexibilidade no cumprimento da hierarquia – aspecto apontado por todos os entrevistados. Assim, para esse grupo, a gestão hierárquica da organização não era rigorosa, em contraposição à Cultura de Ruptura.

DT1: O então Presidente ia ao banco apenas uma vez por semana e o banco ficou “acéfalo”, sem liderança; Eu e o outro Diretor brigávamos como “cães e gatos”. A gente nunca se entendia. Faltava um “cabeça”, um líder, faltava uma estrutura hierárquica que dissesse: o rumo é esse.

DT3: O Desenbanco tinha uma estrutura organizacional posta. Na prática, a relação era bem orgânica, o mundo real era bem diferente do mundo normativo. Existia flexibilidade, sim.

DT5: Era um momento de ajustes, de criação de cargos, de Diretorias, Gerências. A gestão hierárquica era flexível, porque era bem confusa. Até porque o conflito entre diretorias fazia com que a organização não caminhasse.

b) Separação entre direção e empregados.

Mesmo com a chegada de novos diretores, o clima de proximidade entre direção e empregados, durante a transição, obteve continuidade. O perfil jovem e arrojado da nova diretoria pode ter influenciado a manutenção dessa característica. Quando questionados sobre a natureza das relações estabelecidas entre eles e os superiores diretos, 100% dos empregados (questão 03) caracterizaram-nas como relações próximas e de informalidade (61%). Além disso, dos entrevistados que possuíam subordinados naquela época (questão 04), 100% também responderam que tais relações eram de proximidade e de informalidade (83%). Outro dado que corrobora a questão é o fato de 83% dos empregados (questão 05) relatarem que estabeleciam relações próximas também com seus superiores indiretos. Dessa forma, percebemos que no Desenbanco, sob a ótica dos funcionários, não havia separação entre direção e empregados, negando uma das características da Cultura de Ruptura.

Por outro lado, para os dirigentes, as relações entre eles e os empregados, durante a transição, era de distanciamento. Eles entendiam que entre os próprios funcionários, apesar de uma nítida cisão no grupo, as relações ainda eram informais e próximas, mas entre direção e trabalhadores, existia uma distância grande – confirmando o traço de Cultura de Ruptura.

DT1: A minha relação com o grupo era bem distante. Eu nunca me envolvi com as pessoas de lá, eu não lembro mais das pessoas. Na verdade, eu virei as costas para o Desenbanco, depois que eu saí de lá. Fiquei mais próximo da minha equipe, talvez por defesa mesmo. Em geral, as relações eram próximas e informais.

DT2: Quem era da casa, não aceitava o pessoal de fora. Eu vinha do BANEBA e trouxe uma equipe comigo. As relações eram de distanciamento entre empregados e dirigentes, mas eles eram muito unidos entre eles. Na causa maior daquele momento, sempre eles unidos contra.

c) Comunicação desencorajada, salvo em ocasiões especiais ou em situações problemas.

A comunicação, durante a transição, foi um obstáculo para o Desenbanco. Os dados obtidos através dos questionários aplicados com os empregados, entretanto, apontam alguns resultados surpreendentes: 52% dos empregados consideram que a comunicação foi estimulada (questão 06) durante a transição, ao passo que 48% julgaram o oposto. Entretanto,

65% dos empregados disseram que a comunicação era transparente. Identificamos uma contradição aí presente, tendo em vista que o equilíbrio nas respostas da questão 06 é indicativo de uma comunicação pouco transparente, já que a transparência das informações está diretamente associada ao estímulo pela comunicação. É possível obter um alto índice de transparência a partir de uma comunicação interna estimulada, apenas de maneira intermediária (já que houve um equilíbrio nas respostas da questão 06)? Consideramos que os relatos dos dirigentes, nesse caso, contribuiriam para elucidarmos a questão.

Para os diretores da época, a comunicação do Desenbanco, durante a transição, não era transparente, nem encorajada. Vale ressaltar, nesse momento, que o termo comunicação origina-se do latim, *comunicare*, significando colocar em comum, compartilhar. Se não há um efetivo compartilhamento, a comunicação fica comprometida. É o caso do período da transição Desenbanco/Desenbahia. Logo, a característica “comunicação desencorajada”, própria da Cultura de Ruptura, se apresenta no período em questão, conforme depoimento dos dirigentes:

DT1: Por conta das disputas, algumas informações só eram transmitidas a quem interessava.

DT2: A comunicação interna era encorajada, desde quando você falasse o que queria que fosse ouvido.

DT3: A comunicação acontecia de cima para baixo. Não havia espaço para discussão.

DT4: A comunicação não era transparente, não. Por exemplo, as mudanças que foram feitas a partir da minha chegada como Diretor e depois como Presidente, só foram comunicadas aos funcionários de última hora. Existia um jornalzinho, um semanal interno, que se chamava CI (de Comunicação Interna), mas os empregados brincavam que CI vinha de “Clécio Informa”. As pessoas diziam que as notícias do CI eram sempre do interesse desse Diretor, Clécio.

DT5: A gente chegou até a fazer um plano de comunicação interna, com objetivos de buscar difundir as idéias novas da administração, de como seria a nova Desenbahia, explicar a mudança de marca. Mas aí não conseguimos. Existia uma vaidade muito forte que prejudicava o processo e isso me chateou várias vezes.

d) Contradição entre discurso e atos práticos.

65% dos funcionários responderam que aquilo que era dito, efetivamente era colocado em prática (questão 08), no Desenbanco/transição, negando, portanto, a existência da característica acima. Nesse momento, a equipe de “interventores” operacionalizou, ainda que lentamente - por conta dos conflitos internos entre diretores -, as mudanças propostas. Na transformação de banco para agência de fomento, os grandes clientes/projetos foram colocados em segundo plano, dando lugar ao novo foco: micro e pequenos negócios. Além disso, internamente, a equipe também alterou rotinas, procedimentos e até mesmo espaço físico, de modo a atender a “missão” de modernizar a instituição.

DT2: No Desenbanco, a estrutura física/espacial era toda escondida, cheia de salas, gabinetes, labirintos. Aí eu mudei para uma estrutura de “ilhas”, tudo aberto, como é até hoje. Encontrei resistência de tudo que é tipo. Para o grupo, eu era o patrocinador dessa mudança.

DT3: Nesse período, nós trabalhávamos com um objetivo definido pelo Estado: direcionar o foco do banco para outro caminho e nosso papel era viabilizar essa mudança. Minha percepção é que esse objetivo foi conduzido com muita firmeza, apesar das dificuldades, claro.

DT1: Quando você entra num time do serviço público, você vira “soldado”: recebe uma missão e precisa cumpri-la, nem sempre suas convicções são as que prevalecem. Naquele momento, eu era soldado.

e) Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes.

Diferentemente do período anterior, em que predominava o clima harmônico e a união do grupo, no período de transição (questão 09) 70% dos empregados pesquisados responderam não conhecer histórias sobre essa época. Dentre os 30% que contaram alguma narrativa, as temáticas que apareceram não ridicularizavam a organização, nem os dirigentes. Os resultados foram bastante “pulverizados”, gravitando em torno de “horário de saída”, Riachão, Plano de Demissão Voluntária - PDV, inércia, dentre outros temas. Inferimos o quão traumático o período de transição do Desenbanco para Desenhavia tenha sido para sua equipe, a ponto do “silêncio” acerca das narrativas permanecer até hoje, dez anos depois, com outro cenário já constituído.

Para os dirigentes, entretanto, as histórias que marcam o referido período ridicularizam a organização, confirmando, assim, a presença do elemento da Cultura de Ruptura:

DT1: Um dia, um funcionário chegou para mim e perguntou: “Escuta, você tem namorada, mulher, filhos? Por que você marca reunião todos os dias às 19h? Você não tem vida fora do banco não?” Eu costumava dizer que lá no Desenbanco tinha um tigre que era solto às 18h. Então, às 17h50, todo mundo ia embora, porque se esperasse um pouquinho mais, o tigre comia. Eu procurava as pessoas às 18h e não achava mais ninguém! Meu ritmo de vida não admitia isso.

DT2: A questão do horário de saída era bem marcante. O pessoal comentava que 11h30 e 17h eram as horas de “pegar menino na escola”, não conseguíamos marcar reuniões nesses horários.

f) Sinais de diferenças de posições funcionais visíveis reforçados.

Durante o período de transição, sob a ótica de 68 % dos funcionários, existiam sinais visíveis de diferenças entre cargos de chefia e empregados (questão 11). Da mesma forma, para os cinco dirigentes entrevistados, funcionários e dirigentes eram facilmente identificados, confirmando, assim, o traço da Cultura de Ruptura. Os sinais de diferenças hierárquicas mais citados pelos entrevistados foram o lugar de sentar à mesa, o fato de serem tratados como “Doutores” e os trajes usados por eles - ternos.

DT1: Além das mordomias? Eles gostavam muito de rituais. Diretor sentava à frente, no Auditório, de frente para os empregados. O garçom servia cafezinho e todos te chamavam de Doutor. Garçom, eu encontrei garçom... Para mim, aquilo foi um susto. Em pleno século XXI, numa instituição pública?

DT3: Quem ocupava um alto cargo era reverenciado. Era a cultura do Doutor. Eu brincava de aplicar uma multa de R\$1,00 para cada um que me chamasse de Doutor. As roupas também: prevaleciam os ternos entre os Diretores.

DT2: Posição à mesa, cadeiras fixas. Todo mundo era Doutor e tinha Gabinete (fechado). Gabinete é um negócio horroroso.

DT4: Era fácil identificar os dirigentes pela postura, pela forma de tratar uns aos outros, de se dirigir às pessoas, pela forma de se vestir. Eu quis colocar todos os diretores numa sala só, para fazer a integração e foi uma confusão, não conseguimos implementar. Todo mundo tinha uma sala fechada, cultura de gabinete, verdadeiros “feudos”.

g) Clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos.

Sob a ótica dos funcionários, não havia sinais explícitos de clima de hostilidade entre dirigentes e empregados, já que 100% dos pesquisados (questão 03) caracterizaram as relações entre eles e seus superiores diretos como próximas e informais (61%). Além disso, dos entrevistados que possuíam subordinados, naquela época (questão 04), 100% também responderam que tais relações eram de proximidade e informalidade (83%). Por fim, 83% dos empregados (questão 05) relataram que estabeleciam relações próximas com seus superiores indiretos e na questão sobre temas de histórias sobre o Desenbanco (questão 9.1), nenhuma temática indicou hostilidade. Por fim, quando questionados sobre a imagem que possuíam dos dirigentes, fica claro que os empregados não os viam como hostis, tendo em vista que 13% consideravam-nos acolhedores e 30% como atenciosos. De outro lado, 9% percebiam os dirigentes como rígidos e 22% como distantes.

Sob a ótica dos dirigentes, a partir dos depoimentos coletados, não há indícios de clima de hostilidade entre eles e os empregados, apesar do distanciamento das relações. A percepção da maioria foi a de que o clima predominante era de “desconfiança”, “expectativa” e “apreensão”, mas não de hostilidade. Dessa forma, o traço “hostilidade” não se apresenta no Desenbanco/Desenbahia, em sua fase de transição.

h) Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância.

Tendo em vista que o elemento proposto por Aktouf restringe-se aos dirigentes, consideramos que a questão acima não se aplica aos funcionários. Por parte dos superiores, foi enfatizada a presença de um forte clima de desconfiança entre os dirigentes “vindos de fora” e a equipe do Desenbanco, confirmando, assim, a presença do elemento em questão.

DT1: Havia um fato novo durante a transição: “aqueles meninos”. Éramos todos muito jovens, liderando um processo de mudança de pessoas muito mais velhas. “Essa turma” chegou para mudar tudo. O clima era pesado. As pessoas não tinham estabilidade no emprego, podiam ser demitidas a qualquer hora e ao mesmo tempo não possuíam Previdência.

DT3: O clima geral era de desconfiança. Entre os antigos, havia muita apreensão. Já para os concursados, o clima era de expectativa.

DT4: O clima era saudoso, de perda de status, de apreensão e desconfiança. A instituição não era nossa. Ela precisava servir ao Governo e as pessoas não entendiam isso. Eles

achavam que o nosso objetivo era o de acabar a organização e por mais informal e brincalhão que eu fosse, acho que as pessoas não acreditavam muito em mim, não.

DT5: Eu tinha muita desconfiança de todos. Mas, percebi rápido que tinha muita gente boa por lá. E acho que o clima de desconfiança era geral mesmo.

i) Por parte dos empregados, clima de raiva do trabalho e da organização.

Diferentemente da questão anterior, o elemento proposto por Aktouf refere-se aos empregados, o que nos fez considerar apenas a resposta desse grupo. Os funcionários do Desenbanco/transição não possuíam uma relação de raiva com a instituição, tendo em vista que 32% dos entrevistados consideravam o clima de trabalho (questão 12) agradável, estressante (41%) e saudoso (18%). Apesar do clima estressante, típico de um momento de mudança, 82% dos pesquisados afirmaram possuir uma imagem positiva do banco (questão 10), o que nos faz excluir qualquer possibilidade de clima de raiva do trabalho e da organização, elemento da Cultura de Ruptura.

j) Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina.

Para análise desse elemento, foram consideradas apenas as respostas dos dirigentes, já que a questão não se aplicava aos dirigidos. Para os dirigentes que conduziram a transição, entretanto, os empregados foram descritos como “tecnicamente competentes”, em sua maioria. Por outro lado, os funcionários foram caracterizados como “lentos”, “enrolões”, “adeptos da lei do menor esforço”, “acomodados” e “resistentes a mudança” – o que nos faz notar a característica da Cultura de Ruptura:

DT2: Os funcionários eram pouco comprometidos, se comportavam como se estivessem numa arquibancada, assistindo um jogo. Não havia compromisso. “Deixa as coisas como estão, não mexe não”, era o lema deles.

DT1: Os funcionários eram bons tecnicamente, mas inseguros, reticentes e resistentes aos processos de mudança. A média etária era muito alta, o tempo de serviço também, numa organização muito pequena.

DT5: Eu cheguei achando que os antigos todos eram muito ruins e que os novos não tinham esse conteúdo todo. E era uma visão equivocada minha. Tinha gente muito boa lá, mas estavam acomodados, resistentes.

k) Para os empregados, os dirigentes são “gênios”, “sem coração”, “duas caras” e “hipócritas”.

O elemento acima proposto por Aktouf refere-se aos empregados, o que nos fez considerar apenas a resposta desse grupo. Os funcionários da transição não possuíam a imagem acima descrita dos dirigentes (questão 14), tendo em vista que eles os avaliaram como competentes (65%) e atenciosos (30%). As relações já não eram tão boas quanto no período anterior, mas não havia sinais explícitos de hostilidade, contradizendo o elemento de Cultura de Ruptura, já que, também, 82% dos empregados possuíam imagem positiva da instituição (questão 10). Por fim, nas narrativas (questão 9.1) contadas pelos funcionários, não constam histórias definindo os dirigentes dessa forma.

5.2.1.2. Cultura de passado

a) Clima de “espírito de outrora”.

O clima predominante durante a transição não chegou a se caracterizar como saudosista, sob a ótica dos funcionários. Para eles, aquele era um momento estressante (41%), principalmente, por conta da apreensão e expectativa que se criara (questão 12). Apenas 18% dos pesquisados, entretanto, classificaram o clima como “saudoso”. Apesar de 65% dos entrevistados sentirem falta de cerimônias antes existentes no Desenbanco (questão 16), 82% dos empregados (questão 10) disseram ter uma imagem positiva do banco. Entretanto, para os dirigentes, o clima de “espírito de outrora” apresenta-se durante o período de transição – não para eles, vale ressaltar, mas sim dos trabalhadores para como a organização.

b) Lenda acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo.

A figura de dirigente-fundador, no estilo “paizão”, não fez parte do cenário da transição. Nesse sentido, 65% dos funcionários afirmaram não existir tal personagem na instituição (questão 13) e os temas das narrativas contadas por eles (questão 9.1) não incluem relatos desse teor. Nesse mesmo caminho, os depoimentos dos dirigentes não incluem lendas acerca do dirigente-fundador, embora eles tenham destacado pessoas como emblemáticas daquele período específico.

c) Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção.

A partir das respostas dos subordinados pesquisados, não é possível perceber a idéia de quebra dramática, após a chegada da nova direção. Vale lembrar, entretanto, que os

pesquisados, até hoje trabalham na organização e, de alguma forma, esse fato pode ter contribuído para a negação desse elemento, já que o assunto parece despertar um momento traumático “adormecido”. Analisando simplesmente as respostas, elas apontam que 82% dos empregados (questão 10) disseram ter uma imagem positiva do Desenbanco/transição e os empregados julgavam os dirigentes (questão 14) como competentes (65%) e atenciosos (30%). Quanto ao clima de trabalho (questão 12), a maioria julgava o ambiente estressante (41%) e agradável (32%). Já para todos os dirigentes do período, a idéia de “quebra dramática” é um traço marcante do período da transição de Desenbanco para Desenhahia.

d) Desaparecimento de antigas cerimônias importantes.

Como o antigo Desenbanco era uma organização ritualística, com muitas cerimônias, o período de transição, para 65% dos empregados, foi marcado pela falta de cerimônias antes existentes (questão 16). Nas entrevistas com os dirigentes, entretanto, essa falta não é sentida, principalmente porque eles não “viveram” o momento anterior e pela visão consensual de que a organização precisava modernizar-se.

5.2.1.3. Cultura artificial

a) Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal e calorosa.

Com a chegada dos “banebianos”, uma geração mais jovem de dirigentes, houve um esforço pela busca da informalidade, embora o intento tenha permanecido enquanto tal. Pela própria rigidez e “engessamento” que o período demandava, os dados e entrevistas indicam que a participação de todos e a real intenção em fazer circular as informações de maneira transparente, não estavam entre as características do Desenbanco/Desenhahia. Do ponto de vista da comunicação (questão 06), 52% dos pesquisados disseram que a comunicação era estimulada. Quando perguntados se a participação deles nos processos de decisão era encorajada (questão 07), o grupo de trabalhadores se dividiu, de maneira bastante equilibrada (52%, sim e 48%, não), embora 78% tenham afirmado não participar do processo de planejamento estratégico (questão 17).

Quanto aos dirigentes, a maioria concordou quanto a comunicação ser imposta, de cima para baixo, embora eles tivessem a intenção de deixar o ambiente mais informal, mencionando, inclusive, a tentativa de usar trajes casuais e de extinguir o tratamento de “Doutor”. Vale

ressaltar, entretanto, que a distância que foi estabelecida pelos dirigentes, já mencionada anteriormente, fez com que as intenções permanecessem no campo das intenções, sem concretizá-las. Somando-se a isso, os resultados coletados a partir dos funcionários indicam que a característica proposta na Cultura Artificial se fazia presente no Desenbanco/transição, a saber: esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal. Nesse caso, ressaltamos que a presença do adjetivo “forçada” aparece ainda com mais intensidade que no período anterior.

b) Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura”.

Os empregados não foram pesquisados sobre essa questão, por julgarmos que ela se refere apenas aos dirigentes. Quanto aos dirigentes, todos os cinco afirmaram que houve, no Desenbanco/transição, um trabalho planejado de mudança da cultura organizacional, através, inclusive, de contratação de consultorias externas. Dessa forma, o elemento acima, típico da Cultura Artificial, aparece no Desenbanco:

DT4: Contratamos uma consultoria para conduzir o processo. E o que mais atrapalhou o trabalho da consultoria foi a divergência entre os diretores. Não tinha unidade na diretoria.

DT5: Uma empresa de consultoria organizacional fez um trabalho assim, de tentar mudar a cultura. Exagerou-se de outro lado, em minha opinião: passou-se a valorizar demais o pessoal mais jovem e os antigos se sentiam desprivilegiados.

DT2: Teve uma empresa de consultoria, sim. A cultura do banco estava muito voltada para o negócio do banco. Todo mundo era dono do banco, dono do seu espaço.

DT3: Contrataram uma consultoria, sim. Houve esforço, investimento, mas o resultado não obteve sucesso.

c) Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados.

Durante a transição, 78% dos empregados afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17), o que nos faz concluir que, de fato, os valores eram definidos em gabinete, pelos dirigentes e difundido para aos empregados. Reforçando essa questão, três dos cinco dirigentes entrevistados relataram que o planejamento estratégico, quando feito, não foi compartilhado com o grupo, pela dificuldade do momento. Os resultados obtidos são indicadores de valores e crenças definidos em

gabinete, com pouca participação, confirmando a presença de mais um traço da Cultura Artificial.

d) Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização.

No Desenbanco/transição, 78% dos empregados afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17), o que nos faz inferir que não existia um esforço formalizado de redefinição dos objetivos da organização, negando um dos traços da Cultura Artificial. Sob a ótica dos dirigentes, conforme mencionado anteriormente, o planejamento estratégico durante o período da transição foi pouco participativo, quando realizado. Ao juntarmos os resultados obtidos através do olhar dos empregados e dos dirigentes, percebemos que a característica em questão não se apresentava durante a transição.

e) Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência.

Apenas as respostas dos dirigentes foram consideradas nessa questão, tendo em vista que a característica acima mencionada diz respeito apenas aos mesmos. Os dirigentes entrevistados relataram que a comunicação do período de transição era imposta, de “cima para baixo”, e a participação, em geral, dos empregados, na dinâmica organizacional não foi estimulada. “Consenso” não é a palavra que melhor descreve a organização no período de mudança, tendo em vista que, conforme relato dos próprios pesquisados, existiam três grupos distintos, com visões e comportamentos diferenciados. Até mesmo a área de lazer, antes muito freqüentada, o Clube da Associação dos Colaboradores do Desenbanco – ASDEB –, foi vendida nessa época, com o objetivo de criar um Fundo de Previdência Privada para os empregados. Dessa forma, o elemento acima mencionado não fazia parte da cultura da transição.

5.2.1.4. Cultura de visão

a) Herói fundador verdadeiramente visto como herói.

De banco de desenvolvimento para agência de fomento, muitos aspectos foram transformados. Entretanto, da mesma forma que no período anterior, 65% dos funcionários afirmaram não existir a figura de um herói ou “paizão” na organização (questão 13). Também não foi encontrado, nos depoimentos dos dirigentes, indícios da existência de alguém que

ocupasse tal papel. O elemento acima, típico da Cultura de Visão, portanto, não se fazia presente durante a transição.

b) Lenda profundamente enraizada, relativa à criação da empresa e ao herói-criador.

Nas narrativas/histórias contadas pelos empregados do Desenbanco/transição, não aparece nenhuma lenda relativa à criação da organização e ao herói criador (questão 9.1). Da mesma forma, os dirigentes não relataram temáticas nesse sentido. Dessa forma, a característica aqui analisada, não aparecia nesta época.

c) Lendas sobre heróis ocasionais.

Nas histórias contadas pelos funcionários da transição, não aparecem lendas que envolvam heróis ocasionais (questão 9.1). Sob a ótica dos trabalhadores, esse traço da Cultura de Visão não aparece no Desenbanco/transição. Entretanto, os dirigentes apontaram a existência de pessoas que ocuparam papéis de destaque, equivalentes a heróis ocasionais, confirmando, sob esse ponto de vista, a característica do tipo de cultura aqui analisado. O então Diretor de Desenvolvimento de Negócios, Clécio Eloy, foi o nome mais lembrado como representante da transição, seguido do então Diretor de Operações, Pedro Luércio – protagonistas dos conflitos/disputas internas.

d) Anedotas confirmando a mitologia dos heróis fundadores.

Nas narrativas/anedotas contadas pelos empregados do Desenbanco/transição, não consta nenhuma menção a heróis fundadores (questão 9.1). Da mesma forma, os dirigentes não relataram temáticas nesse sentido. Dessa forma, a característica aqui analisada, não aparecia no período em questão.

e) Numerosas cerimônias, assiduamente freqüentadas pelos empregados.

Apesar da cisão organizacional ocorrida na transição, as numerosas cerimônias ali realizadas continuaram sendo freqüentadas pelos empregados – foi o que responderam 87% dos pesquisados (questão 15). Também os dirigentes confirmam o traço típico da Cultura de Visão, ao relatarem, em suas entrevistas, detalhes sobre cerimônias das mais diversas categorias: eventos de confraternização (Natal e São João) e o aniversário do Desenbanco.

DT1: A Festa de Natal era uma grande “farra”, um “banquete dos Deuses”. O São João também. Nas festas, as diferenças de idéias pareciam até desaparecer, mas não deixavam de existir, por exemplo, festas de Natal de cada área, separadamente. Tinha um ritual

assim: quando o Governador ia até lá, a gente tinha que ficar perfilado para cumprimentá-lo. Eles tinham muito isso.

DT3: Algumas tradições vinham do “jeito de ser” Desenbanco: Festa de Natal, prataria, pompa, cerimônias religiosas, Aniversário do Desenbanco. Isso foi sendo substituído, aos poucos, na transição. A festa de Natal já foi lá embaixo, no estacionamento mesmo, o aniversário da organização passou a ser comemorado como um evento econômico, com palestras. Era comum o Desenbanco ceder o auditório para eventos do Governo e funcionava assim: precisamos encher o auditório! O povo do Desenbanco era um pouco usado, nesse sentido e na transição isso foi mudando, acabando.

f) Valores instalados e amadurecidos.

Ainda no período de transição existiam princípios presentes no dia a dia da organização, internalizados pelos empregados. Nesse sentido, 65% dos empregados responderam que o que era dito, era efetivamente praticado no Desenbanco/transição (questão 08), indicando valores instalados e amadurecidos, traço, portanto, da Cultura de Visão. Quanto aos dirigentes, também é possível perceber, em suas falas, valores instalados, tais como integração entre a equipe de empregados, sentimento de posse e de família.

g) Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação.

O período de transição foi um momento bastante peculiar. Entretanto, sob a ótica dos funcionários, numerosos atos e fatos indicavam participação e proximidade para com a organização. As cerimônias (questão 15) eram freqüentadas pela maioria dos trabalhadores (87%), a participação nos processos de decisão (questão 07) era encorajada razoavelmente (52%), a comunicação (questão 06) foi considerada estimulada (52%), além das relações (questão 03) entre trabalhadores e superiores serem de proximidade (100%).

Para os dirigentes, o traço da Cultura de Visão acima mencionado não aparece no Desenbanco/transição, tendo em vista seus relatos acerca da baixa participação nos processos decisórios – com a exceção para interesses próprios –, da imposição do fluxo comunicacional, da distância entre dirigentes e empregados, da venda da sede do Clube ASDEB.

5.2.2. Cultura organizacional Transição a partir das classificações de Richard Daft

5.2.2.1. Cultura de adaptabilidade

a) **Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes.**

Durante o período de transição, a organização em questão passou por uma série de ajustes, principalmente pela alteração no foco do negócio: de clientes de grande porte para clientes de pequeno porte. Nesse momento, pelos relatos obtidos, o Desenbanco praticamente parou de funcionar, em busca do melhor “caminho” a seguir. O Desenbanco não era uma organização competitiva, que buscava agressivamente um espaço no mercado, inclusive pelo caráter do seu negócio. Vale ressaltar que a própria indefinição quanto ao que seria, de fato, uma agência de fomento, dificultava uma postura organizacional mais agressiva e com foco no ambiente externo. Embora 78% dos empregados tenham respondido que o Desenbanco atribuía um alto grau de importância aos seus clientes (questão 19), 70% respondeu que não era orientado a trabalhar com foco na concorrência (questão 23), o que nos faz concluir que foco no ambiente externo não era um traço dessa organização, ainda que contingencialmente.

Nas entrevistas dos dirigentes, percebemos de maneira ainda mais clara a ausência desse elemento da Cultura de Adaptabilidade, o foco externo. Eles foram bem diretos quanto a não preocupação com concorrência, bem como pela postura pouco agressiva e lenta no que diz respeito aos clientes do Desenbanco:

DT4: A organização não tinha foco externo, esperava o cliente ir lá, não existia trabalho de divulgação, o cliente era o cliente individual, empresário, até então. Não possuía concorrentes também. Talvez existisse uma preocupação com o Banco do Nordeste, mas não era uma concorrência predatória.

DT5: Nessa época, a organização não tinha muitos clientes, nem concorrentes. O Desenbanco estava muito mal nessa época e parou de operar. “Esse pessoal chegou aqui”, é o que diziam, “e fizeram com que o banco parasse de operar”. Não era só isso. Naquela época, o banco possuía poucos clientes. Eu tinha muito desconfiança dos clientes. Tinha muito gente que não pagava, os clientes desconfiavam do Desenbanco também e a relação não era saudável.

DT3: O Desenbanco já havia desacelerado seu processo de atendimento aos clientes, por conta de sua incapacidade econômica. Na transição, a demanda de clientes ainda era

pequena, havia uma retração mesmo. Minha visão é que a sociedade enxergava o Desenbanco como algo desnecessário. Naquele momento, o banco só interessava mesmo a quem estava lá empregado, a quem recebia salário.

b) Inovação, criatividade e tomada de riscos.

De acordo com 61% dos empregados pesquisados, o Desenbanco (transição) estimulava a inovação e criatividade (questão 20), reforçando a presença deste elemento da Cultura de Adaptabilidade na organização. Entretanto, para os quatro dos cinco dirigentes entrevistados, o Desenbanco não encorajava tais questões, principalmente porque o ambiente não ajudava. No olhar deles, assim, o elemento deste tipo de cultura organizacional não aparece no Desenbanco.

DT1: Não me lembro de nenhuma ação específica de inovação. No BANE, nós éramos premiados por inovar. No Desenbanco, o ambiente não ajudava mesmo. O clima era pesado, perverso.

DT4: Existia o estímulo, eu acho, mas o clima não ajudava. O ambiente não permitia.

DT5: Comigo era meio “eu” mesmo. Eu discutia pouco do ponto de vista das diretrizes, a maioria das decisões eu tomava sozinho.

c) Detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais.

Conforme argumentamos anteriormente, o Desenbanco não estava atento ao ambiente externo, visando adaptar-se e alterar seu comportamento em função disto. Embora 78% dos empregados tenham respondido que o Desenbanco atribuía um alto grau de importância aos seus clientes (questão 19), 70% respondeu que não era orientado a trabalhar com foco na concorrência (questão 23), o que nos faz inferir que traduzir sinais do ambiente em respostas comportamentais, variável da Cultura de Adaptabilidade, não aparecia na organização. Os dirigentes foram bem diretos quanto a não preocupação com concorrência, bem como pela dinâmica lenta no que diz respeito aos clientes do Desenbanco/transição, retratando um cenário pouco preocupado com sinais externos.

5.2.2.2. Cultura de missão

a) Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas.

Pouco a pouco o Desenbanco foi se transformando em Desenhahia. Com isso, algumas mudanças já começavam a ser esboçadas. Quanto ao cumprimento de metas (questão 21), antes inexistentes, 52% dos funcionários afirmaram trabalhar a partir de metas preestabelecidas. Apesar dos conflitos e embates entre diretorias, o objetivo da organização, nesse momento, estava muito claro para todos. Para os dirigentes, entretanto, durante a transição, a política de metas ainda era bastante embrionária, já que apenas dois dos cinco entrevistados afirmaram existir uma política de metas. Por outro lado, os objetivos organizacionais estavam postos para o quadro funcional, com clareza – percepção de todos os dirigentes. Diante deste cenário, analisando a maioria das respostas, notamos que tal característica da Cultura de Missão começava a aparecer no período de transição.

b) Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho.

É possível afirmar que, durante o período de transição, os funcionários já se consideravam individualmente responsáveis pelo seu nível de desempenho, tendo em vista que as respostas foram bastante equilibradas quanto à existência de uma política de metas (questão 22): 52% afirmaram existir tal política. Além disso, 52% afirmaram que a premiação por metas era cultivada (questão 24), nesse momento. Já para os dirigentes, ainda não existia, nesse momento, um sistema de recompensa por metas alcançadas, já que a própria política de metas encontrava-se em fase inicial.

DT5: Existia um planejamento sem metas, sem foco. Era preciso ter critérios para o negócio ter resultado. Era uma coisa até meio tosca, mas também ninguém sabia direito o que seria uma agência de fomento, então era difícil fazer planejamento.

DT4: Começamos a implantar uma política de metas, mas de maneira bem inicial mesmo. Chegamos a fazer reunião de metas, mas a equipe achava aquilo enfadonho.

DT3: No final da transição, foi introduzida uma política de metas...

c) A organização premia os empregados pelas metas alcançadas.

Pelas razões acima expostas, é possível afirmar que, para os trabalhadores, o Desenbanco/transição premiava-os pelas metas, já que 52% afirmaram que a premiação por metas era cultivada (questão 24). Já para os dirigentes, ainda não existia, nesse momento, um

sistema de recompensa por metas alcançadas, já que a própria política de metas encontrava-se em fase inicial.

d) Existência de metas mensuráveis.

Também a partir da análise do item anterior, podemos afirmar que, sob a ótica dos empregados, o Desenbanco/Desenbahia possuía metas mensuráveis, mas os dirigentes negavam tal característica.

e) Alto nível de competitividade e orientação para obtenção de lucros.

“Competitivo” é um termo que cabe bem para a organização, nesse momento, a depender do ponto de vista. Externamente, diante do momento de transformação e conseqüente lentidão nas operações/funcionamento, a competitividade permanecia inibida. Internamente, a competitividade entre áreas existia (questão 18), tendo em vista que 18% dos entrevistados responderam existir competição e 50% afirmaram que as relações entre áreas eram restritas às necessidades operacionais. Externamente, (questão 23) 74% dos empregados responderam que não eram orientados a trabalhar com foco na concorrência.

Os dirigentes foram bem diretos quanto a não preocupação com concorrência, bem como pela dinâmica lenta no que diz respeito ao foco externo, retratando um cenário pouco preocupado com lucro e competitividade.

5.2.2.3. Cultura de clã

a) Ênfase nas necessidades dos funcionários como um caminho para o alto desempenho.

Outra mudança emblemática da transição foi a questão das necessidades pessoais dos colaboradores. Quando questionados sobre esse aspecto (questão 22), 78% dos empregados responderam que a organização tratava as suas necessidades pessoais de maneira pouco igualitária, no formato “cada caso é um caso”. Além disso, a ênfase nas necessidades dos funcionários não estava relacionada a um caminho para a produtividade, já que o olhar para o indivíduo começa a diminuir.

Da mesma forma, os dirigentes, em seus relatos, enfatizam a pouca importância atribuída às necessidades pessoais dos funcionários durante a transição, inclusive ressaltando a retirada de uma série de benefícios preexistentes. Fica claro que o elemento acima, típico da Cultura de Clã, não se apresenta no Desenbanco/transição:

DT5: É por isso que o pessoal não gostava dos novos diretores. “Eles cortaram tudo”. Antes, existia um plano de saúde que não era plano, era um reembolso de qualquer coisa, a qualquer hora. Foram trinta anos de mordomias insustentáveis.

DT2: Outra coisa que eu queria acabar era com um consultório médico que existia lá dentro, com médicos à disposição, sala, consultório. Eu sempre procurei resolver as questões com uma única filosofia por assunto: política de treinamento, política de plano de saúde.

b) Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados.

Para análise dessa questão, foram levadas em consideração apenas as respostas dos dirigentes, tendo em vista que esta se refere aos gestores. Ao longo das entrevistas com os dirigentes da transição, ficou claro que eles acreditavam na relevância do estímulo da participação do corpo funcional na organização, embora não a tenham efetivamente alcançado. Entretanto, não foi possível percebermos uma associação entre tal crença e a valorização da criatividade dos empregados, negando assim, o componente da Cultura de Clã naquele contexto. Inclusive, quando questionados sobre o incentivo à criatividade dos colaboradores, os diretores concordaram quanto à ausência desta, creditando tal fato ao ambiente de mudança, marcado pela apreensão e expectativa, portanto, pouco propício ao florescimento da criatividade.

5.2.2.4. Cultura burocrática

a) Símbolos, heróis e cerimônias apóiam a cooperação, a tradição e o cumprimento da política de metas.

A tradição do Desenbanco começava a se perder durante a transição e sua proposta clara de modernização. A quantidade de cerimônias foi reduzida – 65% dos dirigidos sentiam falta de cerimônias antes existentes (questão 16). A cooperação não era uma marca do Desenbanco, tendo em vista que (questão 18) apenas 32% dos empregados responderam que as relações entre áreas eram colaborativas. Somando-se aos dados expostos, 52% afirmaram existir uma política de metas (questão 21) na transição, o que indica uma divisão do grupo quanto ao conhecimento acerca dessas. Por fim, 65% afirmaram que não existia a figura de um herói nesse cenário (questão 16). Os resultados nos fazem concluir que a característica aqui analisada – própria da Cultura Burocrática – não se adequa ao Desenbanco/transição. Para os

dirigentes, a política de metas estava em fase embrionária e não existia recompensa por premiação, de modo que também para eles a característica aqui em pauta não se apresenta.

b) Baixo envolvimento pessoal.

Apesar dos empregados do período da transição de Desenbanco para Desenhahia permanecerem (82%) com uma imagem positiva da organização (questão 10) e participarem das cerimônias ali realizadas – 87% - (questão 15), o clima de trabalho era considerado estressante – 41% (questão 12). Além disso, o relacionamento entre as áreas (questão 18) já não era mais tão colaborativo (32%) quanto antes. Por todos esses motivos, concluímos que existia um baixo envolvimento pessoal dos empregados com a organização, situação reforçada pelo fato de 78% dos trabalhadores afirmarem não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição (questão 17). Quando questionados sobre símbolos (questão 25) que os remetiam à organização, confirmando nossa posição, 20% não responderam a questão, demonstrando, pois, um baixo envolvimento. Os demais símbolos apontados tiveram resultados extremamente diversificados e pulverizados, reforçando a falta de identidade dos trabalhadores com o período em questão.

Sob a ótica dos dirigentes, a participação do corpo funcional nas atividades da organização, nesse período, foi baixa, variando apenas de acordo com os interesses pessoais de cada um. Dessa forma, o elemento acima posto, próprio da Cultura Burocrática, não se fez presente na transição.

c) Alta integração entre a equipe.

A “família desenbancástica”, antes muito integrada, não se manteve durante a transição. A própria existência dos Planos de Demissão Voluntária – PDV – contribuiu para que esse clima de alta integração fosse rompido, já que muitos funcionários antigos foram desligados. Além disso, com a chegada de empregados concursados e a competição entre Diretorias, “contaminando” suas respectivas equipes, impactaram nessa questão. Além disso, o relacionamento entre as áreas (questão 18), antes colaborativo, agora passa a ser restrito às necessidades operacionais (50%). Quando questionados sobre símbolos (questão 25) que os remetiam à organização, os empregados citaram termos diversificados, tais como “mudança da marca”, “PDV”, “suspense”, dentre outros, pouco indicativos de integração entre a equipe. Fica claro que o elemento em questão, traço da Cultura Burocrática, não se apresentava no Desenbanco.

O relato dos dirigentes, de maneira muito objetiva e consensual, retrata uma completa falta de integração entre o grupo, explicitando, inclusive, a existência de três grupos distintos na organização, “feudos”, explicitando um “racha” na equipe:

DT3: De certa forma, se viveu um pouco as “ilhas”, as várias empresas dentro de uma só. Existiam três grupos: Os intervencionistas; Os antigos, que lutavam pela manutenção do *status quo* e os concursados. No momento que eu entrei, algumas coisas foram mudando e essa competição exacerbada já não era tão significativa. Tinha mais uma relação de desconfiança entre os três subgrupos.

DT2: Nesse período ficaram duas equipes, o banco se dividiu. E isso aconteceu mais entre nós, diretores. Partiu da gente.

DT1: Com a nossa chegada, o Desenbanco se transformou em três bancos num só: O pessoal de Operações, que queria manter o status anterior; O pessoal do Administrativo, que não se importava com o rumo que a empresa tomasse, desde que a situação deles continuasse a mesma (segurança, estabilidade, status, glamour) e o pessoal novo que chegava com a missão de fazer a mudança. Se os líderes disputam, os demais empregados também disputam.

d) Eficiência.

Eficiência organizacional dificilmente surgiria num momento de crise, tal qual a transição de banco de desenvolvimento para agência de fomento. Sob a ótica dos empregados, as relações entre as áreas eram (questão 18) restritas apenas às necessidades operacionais (50%), o que minimizava a eficiência. Além disso, 78% dos trabalhadores afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico do banco (questão 17). Os dirigentes acreditavam que a organização era pouco inovadora e criativa, ressaltaram que o banco não trabalhava com política de premiação por metas mensuráveis e a orientação – foco - do Desenbanco, internamente, não era a de buscar lucro. Dessa forma, a característica da Cultura Burocrática não se apresentava na organização.

5.2.3 Resultados Transição

Ao observarmos a tabela resumo referente ao período da transição, é possível percebermos que, para os dirigidos, o tipo de cultura organizacional predominante, tendo em vista a

classificação de Aktouf, é a Cultura Artificial. Já para os dirigentes do Desenbanco, também levando em consideração a classificação de Aktouf, dois modelos de cultura prevalecem, simultaneamente: Cultura de Ruptura e Cultura Artificial. Pelo exposto, durante a transição, houve uma maior coerência entre os resultados dos dirigentes e dirigidos, demonstrando “olhares” parecidos acerca da organização em questão.

Ao analisarmos os tipos de cultura apresentados por Daft, sob a ótica dos dirigidos, o modelo predominante na Transição é a Cultura de Missão. Entretanto, para os dirigentes, o período de Transição não se “enquadra” em nenhum dos quatro modelos propostos. Não é possível, assim, classificar o modelo de cultura organizacional predominante na Transição, para os dirigentes.

Tabela 2 – Resumo das respostas dos Dirigidos e Dirigentes na Transição

TIPO DE CULTURA	DIRIGIDOS		DIRIGENTES	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OMAR AKTOUF				
RUPTURA	3	6	6	3
PASSADO	1	3	2	2
ARTIFICIAL	2	1	3	2
VISÃO	3	4	3	4
RICHARD DAFT				
ADAPTABILIDADE	1	2	0	3
MISSÃO	4	1	1	4
CLÃ	0	1	0	2
BUROCRÁTICA	1	3	1	3

Fonte: Elaboração da autora

5.3 TERCEIRO ATO - A SAGA CONTINUA: EM BUSCA DA “EMPRESA” SUSTENTÁVEL.

E na guerra anterior, entre “Holandeses” e “Portugueses”, os “invasores” saíram vitoriosos. Foi o sucesso do projeto da modernização. E como em toda guerra, os conflitos não foram poucos, bem como o sofrimento que os acompanharam. Ao longo desses nove anos, muitos

membros da “ex-família desenbancástica” aderiram aos Planos de Demissão Voluntária (PDV) e os remanescentes representam uma minoria na organização. Outros concursos públicos foram realizados e, através deles, uma nova geração de funcionários ingressou na Desenbahia - uma organização com perfil diferente, com um modelo de gestão empresarial. O cenário político, sempre tão impactante na rotina desta instituição, também mudou bruscamente, a partir da posse do novo Governador do Estado da Bahia, em 2007.

Até chegar em 2010, a Desenbahia passou por anos de tensão, expectativa, mudanças, adaptações. No entanto, hoje, fruto do trabalho iniciado na transição, a organização parece reconhecer-se como Agência de Fomento, encontrou seu espaço de atuação, redesenhou-se enquanto organização e reviu aspectos norteadores tais como missão, valores e visão. A lógica do profissionalismo consolidou-se, definitivamente, e os novos dirigentes, são todos oriundos do Serviço Público. O clima e o discurso, antes conflitantes, entre diretorias, hoje soa quase como uma orquestra, devidamente ensaiada – um verdadeiro uníssono. O Presidente e Diretores são colegas de trabalho, que se respeitam, sem grandes amizades pessoais, mas também sem rivalidades maléficas. A grande família (Desenbanco) foi “enterrada”, mas com ela foi também “os três bancos num só” (Transição) e hoje a Desenbahia possui uma equipe heterogênea, mas que convive pacificamente, com um único objetivo: trabalhar em prol da organização.

DA1: Na época do Desenbanco, a informalidade nas relações era excessiva, com uma convivência dos diretores. Isso não predomina mais. Pela primeira vez na história da organização, um empregado foi demitido por “justa causa”. Estamos caminhando para a profissionalização da empresa.

O cenário pode parecer como “o melhor lugar para trabalhar em 2010”, mas os problemas existem como em qualquer instituição, é válido ressaltar. A rotina, a dinâmica e o foco da Agência de Fomento do Estado da Bahia, entretanto, são bastante diferentes daqueles encontrados no antigo Banco de Desenvolvimento. As linhas de financiamento são direcionadas para pequenos empreendedores, foco do negócio. Internamente, os horários de entrada e saída dos empregados são rigidamente controlados, através de uma “catraca” instalada na portaria – ali colocada durante a transição. Os telefonemas pessoais foram abolidos e houve um “enxugamento” de impressoras por andar, reduzindo a quantidade de máquinas de centro e trinta e quatro (134) para vinte e quatro (24), o que significa que os funcionários são “obrigados” a compartilhar tais equipamentos, bem como a monitorar a quantidade de impressões. Por fim, o discurso predominante da Desenbahia, que reflete seu

atual objetivo, pode ser encontrado em todos os “andares”, pessoas, ferramentas de comunicação e níveis hierárquicos: a busca pela sustentabilidade. Os exemplos citados são apenas ilustrativos (embora reais), para que possamos compreender a nova cultura organizacional - ainda tendo como base os modelos anteriormente adotados, a partir de Aktouf e Daft. A amostra definida aqui foi de cinquenta e quatro funcionários e quatro dirigentes (100%, nesse caso), conforme consta na seção de metodologia.

5.3.1. Cultura organizacional da Desenbahia a partir das classificações de Omar Aktouf

5.3.1.1. Cultura de ruptura

a) Gestão hierárquica rigorosa

Na Desenbahia, pela primeira vez na história da organização, 69% dos entrevistados responderam ter autonomia para tomar decisões, desde que essas decisões estivessem dentro das atividades previstas na sua função (questão 01). Em geral, um alto grau de autonomia indica pouca concentração de poder e conseqüente flexibilidade na gestão hierárquica. Entretanto, não é isso que acontece na organização em questão, tendo em vista que 77% dos pesquisados disseram tratar com freqüência apenas com seu superior/subordinado direto (questão 02), o que aponta a rigidez na gestão hierárquica. Além disso, o fato da maioria (70%) dos trabalhadores costumarem tratar com colegas do mesmo nível hierárquico - de outras áreas - e apenas 15% interagir com superiores/subordinados indiretos, reforça essa questão, em adequação com a primeira característica da Cultura de Ruptura.

Os dirigentes, por sua vez, foram unânimes quanto às suas respostas: para todos eles, a gestão hierárquica da Desenbahia é bastante rígida, seja pelo caráter burocrático da organização, seja pelo Sistema Presidencialista. As explicações são diferentes, mas as respostas de todos eles indicam a presença da rigidez e da baixa autonomia dos demais gestores e funcionários.

DA1: Há rigidez nas decisões e pouca autonomia. O processo deveria ser menos hierarquizado, menos burocratizado. A falta de autonomia nos causa problemas, que é a falta de capacidade de decidir dos gestores. O Diretor precisa interceder até mesmo no cumprimento da carga horária dos empregados, que deveria estar restrita aos gestores de área, por exemplo.

DA2: O modelo burocrático acompanha todas as organizações brasileiras e, de fato, essa questão da hierarquia aqui é muito bem definida e seguida.

b) Separação entre direção e empregados.

De fato, as questões acerca dos relacionamentos foram bastante alteradas na Desenbahia, embora a proximidade entre dirigentes e dirigidos tenha permanecido. 90% dos entrevistados afirmaram que as relações entre eles e seus superiores diretos são próximas, apesar de 61% descrever tais relações como formais (questão 03). Nesse mesmo sentido, 100% dos entrevistados que possuem subordinados, estabelecem relações de proximidade com eles (questão 04). Já com os superiores indiretos, até mesmo por conta da gestão hierárquica acima relatada, as respostas foram divididas: 50% dos empregados disseram ter relação próxima com superiores indiretos e 50% distantes (questão 05). Dessa forma, percebemos que no Desenbanco, sob a ótica dos funcionários, não há separação entre direção e empregados, negando uma das características da Cultura de Ruptura.

Os dirigentes da Desenbahia, mais uma vez concordando em suas respostas, caracterizaram as relações entre eles e os empregados como próximas, ressaltando um equilíbrio entre formalidade e informalidade. Também para eles, portanto, não há separação entre direção e empregados.

DA2: Essa relação é muito boa, na medida que deveria ser. Eu diria que há um tratamento adequado para um ambiente corporativo: equilíbrio entre formalidade e informalidade.

DA3: As relações são “de portas abertas”, tranqüilas. Não existe postura de medo para tratar com dirigentes.

DA1: Hoje encontramos um “meio termo”. O processo está equilibrado – entre formalidade e informalidade. Os gerentes entram na minha sala, sem bater na porta.

c) Comunicação desencorajada, salvo em ocasiões especiais ou em situações problemáticas.

Uma vez consolidado o papel da Desenbahia como Agência de Fomento, a comunicação também avançou. Para 60% dos pesquisados, a comunicação é estimulada e 63% afirmam que a comunicação é transparente (questão 06). Da mesma forma, mais uma vez indicando consenso nas respostas, os dirigentes consideram a comunicação estimulada e transparente, embora ressaltem que ainda existem falhas que merecem aperfeiçoamento. O traço “comunicação desencorajada”, típico da Cultura de Ruptura, não se apresenta na Desenbahia.

DA4: Nós fomentamos nos gestores a prática de dar largo conhecimento a qualquer informação que seja relevante para a organização. A AST-COM (Assessoria Técnica de Comunicação) é a unidade que dá forma e veicula qualquer comunicação interna da Desenhahia. É uma instância fundamental.

DA1: Hoje a nossa comunicação está bem mais transparente, mais rápida. Com a intranet, as notícias são facilmente acessadas, a rádio corredor diminuiu muito. Antes, tudo era meio escondido... Hoje, isso mudou radicalmente! O processo de comunicação diretoria-gestores é mais fluida.

DA2: Temos alguns veículos que nos permite comunicar com os dirigidos tudo que é possível, de todas as formas possíveis e isso nos dá tranqüilidade porque reduz a tão famosa rádio corredor. Evidentemente que não podemos imaginar que ela não esteja vigente, mas pela nossa postura de procurar informar e sermos francos, acreditamos que a comunicação seja estimulada e transparente.

d) Contradição entre discurso e atos práticos.

61% dos funcionários responderam que aquilo que é dito, efetivamente é colocado em prática (questão 08) na Desenhahia, negando, portanto, a existência da característica acima. O que o cenário nos apresenta é que “prometer e não cumprir” nunca foi um traço da instituição. Atualmente, os indícios são de que as regras, normas, procedimentos e códigos de conduta são apresentados de maneira clara, ainda que não agrade a todos. Os dirigentes, mais uma vez, através de seus relatos, apontam que aquilo que é planejado, é de fato, realizado na Desenhahia, embora dois deles tenham ressaltado que a distância entre planejamento e realização ainda precise ser minimizada. “Contradição entre discurso e atos práticos”, por fim, não é um elemento da cultura organizacional da Desenhahia, hoje.

e) Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes.

Muito mais nova que o Desenbanco, é fácil entender que 69% dos trabalhadores responderam não conhecer histórias sobre a Desenhahia (questão 09). Além disso, a própria dinâmica organizacional hoje instaurada já não se constitui como um espaço tão fértil para o surgimento de narrativas, tais quais nos períodos anteriores. Ainda assim, as temáticas que apareceram não ridicularizavam a organização e os dirigentes (questão 9.1), gravitando, portanto, em torno de aspectos físicos dos colaboradores, futebol, festas, relacionamentos entre colegas, dentre outras questões mais usuais. Chama atenção também o fato de nenhum dos dirigentes conhecerem histórias sobre a organização. Embora dois deles tenham ingressado há pouco

tempo na Desenbahia, o fato de não conhecer ou lembrar de histórias acerca da organização indica um certo distanciamento com o dia a dia organizacional e sua rotina. A única história contada por um dos dirigentes dizia respeito ao momento da transição, a saber: o caso dos holandeses x portugueses.

f) Sinais de diferenças de posições funcionais visíveis reforçados.

Embora os rituais tenham diminuído bastante quando comparados ao período do Desenbanco, a Desenbahia mantém algumas formalidades – herdadas - que reforçam os sinais de diferenças de posições funcionais visíveis. Essa é a percepção de 75% dos empregados entrevistados (questão 11). Concordando não apenas entre eles, mas com os funcionários, todos os dirigentes apontaram o uso do terno como um sinal explícito de diferença hierárquica, especialmente no caso dos Diretores e dos funcionários do Departamento Jurídico.

DA4: Pela roupa sim, pelo traje é possível identificar os diretores dos demais, já que recebemos pessoas com frequência e participamos de atos e reuniões.

DA2: Diretores usam paletó e gravata, essa é a diferença. Apenas o Setor Jurídico também se veste como nós.

DA1: Sim, é possível diferenciar os Diretores pelas roupas. O pessoal do Jurídico também se diferencia pelas roupas que usa (terno/gravata), estão mais “bem vestidos”.

g) Clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos.

Durante um momento da Desenbahia (2007, 2008), através do relato dos dirigentes, o clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos parece ter prevalecido. Foram momentos de medidas drásticas, redução de quadro funcional, reorganização de cargos, PDVs, dentre outras. Entretanto, atualmente, 90% dos entrevistados afirmam que as relações entre eles e seus superiores diretos são próximas, apesar de 61% descrever tais relações como formais (questão 03). Nesse mesmo sentido, 100% dos entrevistados que possuem subordinados, estabelecem relações de proximidade com eles (questão 04). Já com os superiores indiretos, até mesmo por conta da gestão hierárquica acima relatada, as respostas foram divididas: 50% dos empregados disseram ter relação próxima com superiores indiretos e 50% distantes (questão 05). Reforçando a inexistência de um clima hostil, 40% dos empregados consideram os dirigentes como atenciosos (questão 14) e 78% os julgam competentes e o clima que prevalece na organização é descrito como agradável por 82% deles (questão 12). Todos os dirigentes relataram que o clima de trabalho na Desenbahia é agradável, negando, assim a presença do elemento “hostilidade” na cultura organizacional.

DA1: Hoje o clima é bom, o ambiente é agradável, todo mundo parece satisfeito, feliz. Em 2007, 2008 e 2009, o clima estava péssimo, por conta do PDV, das medidas amargas, clima tenso, ruim mesmo.

DA2: O Presidente contribui muito para o clima bom, dado o seu temperamento cordato e também pela defesa dos valores da governança e transparência. Isso cria um clima entre os diretores que irradia para o resto da instituição.

h) Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância.

Tendo em vista que o elemento proposto por Aktouf restringe-se aos dirigentes, consideramos que a questão acima não se aplica aos funcionários. Por parte dos superiores, foi enfatizado o clima agradável entre a equipe, bem como entre eles e os empregados, inibindo, assim a presença de clima de desconfiança. Vale ressaltar que os dirigentes citam mecanismos de controle da dinâmica organizacional, não com o objetivo de vigiar o corpo funcional, mas como ferramentas de gestão necessárias, a exemplo do “ponto eletrônico”, que registra os horários de entrada e saída da equipe.

i) Por parte dos empregados, clima de raiva do trabalho e da organização

Diferentemente da questão anterior, o elemento proposto por Aktouf refere-se aos empregados, o que nos fez considerar apenas a resposta desse grupo. Os funcionários da Desenharia não possuem uma relação de raiva com a instituição, tendo em vista que 82% dos entrevistados consideram o clima de trabalho (questão 12) agradável. Além disso, 90% dos pesquisados possuem uma imagem positiva do banco (questão 10), o que nos faz excluir qualquer possibilidade de clima de raiva do trabalho e da organização, elemento da Cultura de Ruptura.

j) Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina.

Para análise desse elemento, foram consideradas apenas as respostas dos dirigentes, já que a questão não se aplicava aos dirigidos. Para os atuais dirigentes, existem dois grupos de funcionários na Desenharia e a diferença é notada: os concursados são mais profissionais, no que concerne a postura na organização, bem como tecnicamente mais qualificados. Entretanto, tais relatos não chegam a classificar os demais empregados como incapazes ou detentores de “mentalidade precária”.

k) Para os empregados, os dirigentes são “gênios”, “sem coração”, “duas caras” e “hipócritas”.

O elemento acima proposto por Aktouf refere-se aos empregados, o que nos fez considerar apenas a resposta desse grupo. Os funcionários da Desenhahia não possuem tal imagem acerca dos dirigentes (questão 14), tendo em vista que eles os avaliam como competentes (78%) e atenciosos (40%), contradizendo o elemento de Cultura de Ruptura. Além disso, 90% dos empregados possuem imagem positiva da instituição (questão 10). Por fim, nas narrativas (questão 9.1) contadas pelos funcionários, não constam histórias definindo os dirigentes dessa forma.

5.3.1.2. Cultura de passado

a) Clima de “espírito de outrora”.

Não há clima nostálgico na Desenhahia de hoje, já que apenas 3% dos pesquisados classificaram o clima como “saudosos” (questão 12). Junto a isso, 91% dos entrevistados não sentem falta de cerimônias antes existentes (questão 16), ao passo que 90% dos empregados (questão 10) possuem uma imagem positiva da Desenhahia. Da mesma forma, todos os dirigentes consideram a organização agradável para trabalhar e a percebem como uma “empresa moderna” e “bem estruturada”, negando, assim, a existência do “espírito de outrora”.

DA4: Percebemos um maior comprometimento das pessoas com a organização, há uma maior vitalidade hoje, a partir do ingresso de pessoas concursadas. O quadro se modernizou.

DA2: Eu acho que a Desenhahia é uma empresa moderna, tentando avançar qualitativamente, no sentido de buscar sustentabilidade e agir com responsabilidade socioambiental.

DA1: A Desenhahia é uma empresa com visão de processos e administração moderna, que preza pela sustentabilidade.

DA3: Hoje temos uma organização bem estruturada, uma administração sólida, com um caminho definido. A Desenhahia sabe onde quer chegar, é uma bela empresa para se trabalhar.

b) Lenda acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo.

A figura de dirigente-fundador, no estilo “paizão”, não faz parte da Desenbahia. Nesse sentido, 80% dos funcionários afirmaram não existir tal personagem na instituição (questão 13) e os temas das narrativas contadas por eles (questão 9.1) não incluem relatos desse teor. Nesse mesmo caminho, os depoimentos dos dirigentes não incluem lendas acerca do dirigente-fundador.

c) Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção.

Tendo em vista que os pesquisados responderam os questionários com o olhar que eles possuem hoje acerca da Desenbahia, não é possível perceber a idéia de quebra dramática, após a chegada da nova direção. Analisando simplesmente as respostas, elas apontam que 90% dos empregados (questão 10) possuem uma imagem positiva da Desenbahia e os empregados julgam os dirigentes (questão 14) como competentes (78%) e atenciosos (40%). Quanto ao clima de trabalho (questão 12), a maioria julga o ambiente como agradável (82%). Já para todos os dirigentes deste momento, a idéia de “quebra dramática” pode ter acontecido em momentos anteriores, quando os Planos de Demissão Voluntária (PDV) foram agressivamente implantados, por exemplo. Entretanto, atualmente, não há, de acordo com os depoimentos analisados, tal sentimento por parte dos diretores.

d) Desaparecimento de antigas cerimônias importantes.

Como a maioria dos funcionários da Desenbahia não vivenciou as cerimônias existentes do período do Desenbanco, essa falta não foi notada. Pelo contrário, 91% afirmaram não sentir falta de eventos antes existentes na organização (questão 16). Nas entrevistas com os dirigentes, da mesma forma, essa falta não é sentida, principalmente pela visão consensual de que a organização precisa, cada vez mais, buscar a sustentabilidade e se modernizar.

5.3.1.3. Cultura artificial

a) Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal e calorosa.

Nesse novo formato da Desenbahia, a informalidade exacerbada já não é tão bem vista. Embora o discurso dos dirigentes gravite em torno da busca pelo “ponto de equilíbrio” entre formalidade e informalidade, as pesquisas com os empregados demonstram que as relações

entre superiores e subordinados são próximas, de fácil acesso, embora formais: 61% dos entrevistados afirmam possuir relação formal com seus superiores diretos (questão 03) e 78% afirmou que sua relação com os superiores indiretos também se pauta na formalidade (questão 05). Quando perguntados se a participação deles nos processos de decisão era encorajada (questão 07), 60% responderam que não e 85% afirmaram não participar do processo de planejamento estratégico (questão 17). Ao analisarmos as respostas dos dirigentes, todos eles afirmaram que o processo de planejamento estratégico da Desenhahia é muito participativo, envolvendo todas as esferas da organização. Da mesma forma, todos eles afirmam que a participação dos empregados nos processos de decisão é encorajada. Tal resultado nos faz perceber que há um esforço sim, ainda que “forçado”, por parte dos dirigentes, de construir um ambiente participativo - embora sem êxito.

b) Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura”.

Os empregados não foram pesquisados sobre essa questão, por julgarmos que ela se refere apenas aos dirigentes. Quanto a esses, três afirmaram não existir um trabalho planejado de mudança da cultura organizacional na Desenhahia, negando tal elemento da Cultura Artificial.

c) Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados.

Essa questão aponta uma contraposição entre o discurso dos dirigentes e dos dirigidos. 85% dos empregados afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17) da Desenhahia, o que nos faz concluir que, sob esse olhar, os valores são definidos em gabinete, pelos dirigentes e difundido para aos empregados. Por outro lado, todos os dirigentes entrevistados relataram que o processo de planejamento estratégico desta organização é muito participativo e que envolve todas as esferas da Desenhahia.

DA3: O nosso planejamento é um processo compartilhado. Nosso plano é ouvir, inclusive, setores externos à Desenhahia e o Governo do Estado.

DA1: O planejamento estratégico acontece de quatro em quatro anos e quase todos os extratos da organização participam. É extremamente participativo.

DA4: O planejamento é participativo. Só se tem eficácia se ele envolve a organização como um todo.

d) Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização.

A iniciativa de elaboração de um planejamento estratégico, atualizado a cada quatro anos, de fato, existe na Desenhahia. Parece, entretanto, que para os funcionários, a tentativa não é democrática, uma vez que 85% dos empregados afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17) da Desenhahia, embora não neguem sua existência. Para os dirigentes, o esforço periódico e formalizado existe – e é participativo.

e) Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência.

Apenas as respostas dos dirigentes foram consideradas nessa questão, tendo em vista que a característica acima mencionada diz respeito apenas aos mesmos. Os dirigentes entrevistados relataram que a comunicação da Desenhahia é estimulada e transparente, assim como a participação, em geral, dos empregados, na dinâmica organizacional é encorajada. Também as cerimônias, tais como o Aniversário da Desenhahia e as confraternizações de Natal foram lembradas como importantes e aglutinadoras da maioria dos funcionários. Além disso, todos os dirigentes afirmam possuir relações de proximidade com suas equipes, no estilo “portas abertas”. Dessa forma, o elemento acima mencionado apresenta-se como um traço da cultura da Desenhahia.

5.3.1.4. Cultura de visão

a) Herói fundador verdadeiramente visto como herói.

Da mesma forma que no período anterior, 80% dos funcionários afirmaram não existir a figura de um herói ou “paizão” na organização (questão 13). Também não foi encontrado, nos depoimentos dos dirigentes, indícios da existência de alguém que ocupe tal papel. O elemento acima, típico da Cultura de Visão, portanto, não se faz presente na Desenhahia.

b) Lenda profundamente enraizada, relativa à criação da empresa e ao herói-criador.

Nas poucas narrativas/histórias contadas pelos empregados da Desenhahia, não aparece nenhuma lenda relativa à criação da organização e ao herói criador (questão 9.1). Da mesma

forma, os dirigentes não relataram temáticas nesse sentido. Dessa forma, a característica aqui analisada, não aparece nesta organização.

c) Lendas sobre heróis ocasionais.

Nas histórias contadas pelos funcionários da Desenbahia, não aparecem lendas que envolvam heróis ocasionais (questão 9.1). Sob a ótica dos trabalhadores, esse traço da Cultura de Visão não aparece ali. Os depoimentos dos dirigentes também não indicam a presença de pessoas emblemáticas, nesse sentido.

d) Anedotas confirmando a mitologia dos heróis fundadores.

Nas narrativas/anedotas contadas pelos empregados da Desenbahia, não consta nenhuma menção a heróis fundadores (questão 9.1). Da mesma forma, os dirigentes não relataram temáticas nesse sentido. Dessa forma, a característica aqui analisada, não aparece nesse contexto.

e) Numerosas cerimônias, assiduamente freqüentadas pelos empregados.

Apesar do rompimento com alguns “excessos” do período do Desenbanco, ainda existem muitas cerimônias na Desenbahia e elas continuam sendo freqüentadas pelos empregados – foi o que responderam 93% dos pesquisados (questão 15). Também os dirigentes confirmam o traço típico da Cultura de Visão, ao relatarem, em suas entrevistas, detalhes sobre cerimônias das mais diversas categorias: eventos de confraternização (Natal e São João), aniversário da Desenbahia, dentre outros.

DA1: Eu destacaria a comemoração do aniversário da Desenbahia (em setembro) e o evento de lançamento da Revista Desenbahia.

DA2: O aniversário da Desenbahia, a reunião de apresentação de metas... Essas cerimônias são muito freqüentadas, espontaneamente.

DA4: Festejamos as datas importantes para a sociedade baiana: Dia das Mães, Dia dos Pais, São João, Natal. E elas são bem recebidas pela comunidade interna. E fazemos também eventos mais formais, como o Encontro de Economia Baiana, que hoje tem uma dimensão nacional.

f) Valores instalados e amadurecidos.

A organização mudou e com ela seus valores. No entanto, ainda existem, na Desenbahia, princípios presentes no dia a dia da organização, internalizados pelos empregados. Nesse

sentido, 61% dos empregados responderam que o que é dito, é efetivamente praticado na organização (questão 08), indicando valores instalados e amadurecidos, traço, portanto, da Cultura de Visão. Quanto aos dirigentes, também é possível perceber, em suas falas, valores instalados, tais como sustentabilidade, modernização e transparência.

DA2: Eu “soube de ouvir dizer” que, no passado, existia uma crença de que a Desenbanco iria fechar... Hoje, a nossa crença é: Quando é que vamos conseguir a sustentabilidade plena?

g) Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação.

Sob a ótica dos funcionários, numerosos atos e fatos indicam participação e proximidade para com a organização, embora 60% deles tenham afirmado que a participação nos processos de decisão não é encorajada (questão 07), bem como 85% afirmaram não participar do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (questão 17). Por outro lado, as demais respostas indicam numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação na vida organizacional, a saber: As cerimônias (questão 15) são freqüentadas pela maioria dos trabalhadores (93%), a comunicação (questão 06) é estimulada (60%) e transparente (63%), além das relações (questão 03) entre trabalhadores e superiores diretos serem de proximidade (90%). Por fim, reforçando a questão, 46% dos empregados afirmaram que as relações entre áreas são colaborativas. Consensualmente, todos os dirigentes acreditam que a comunicação é estimulada, as cerimônias freqüentadas espontaneamente, assim como os processos decisórios e o planejamento estratégico.

5.3.2. Cultura organizacional Desenbahia a partir das classificações de Richard Daft

5.3.2.1. Cultura de adaptabilidade

a) Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes.

Pela primeira vez ao longo do caminho percorrido pela organização, o foco no ambiente externo aparece com mais intensidade. Dentre os funcionários pesquisados, 95% responderam que a Desenbahia atribui um alto grau de importância aos seus clientes (questão 19). Vale ressaltar, inclusive, que foi criado um Setor de Relacionamento com o Cliente, com atendimento presencial e infra estrutura adequada para cumprir seu papel. Apesar de 78% dos

empregados responderem que não são orientados a trabalhar com foco na concorrência (questão 23), ainda assim entendemos que a organização passa a atuar com foco externo, tendo em vista que o próprio caráter de agência de fomento inviabiliza uma concorrência direta agressiva com demais organizações.

Para os dirigentes, da mesma forma, a Desenbahia possui uma boa relação com seus clientes, foco e prioridade da organização. Eles também concordam quanto à inexistência de uma concorrência direta, tendo em vista a impossibilidade de se estabelecerem relações predatórias. Também o fato de todos eles afirmarem que a Desenbahia é uma instituição dinâmica, rápida e flexível quanto às necessidades de mudança, reforça a questão.

DA4: Embora sejamos um órgão de Governo, temos um objetivo muito específico, que é a oferta de crédito. Eu alerto sempre que nosso foco está no cliente e a nossa prioridade é o cliente. Nosso vínculo com o Governo não pode entrar em conflito com nossa finalidade de servir o cliente.

DA1: Conhecemos mais de perto os nossos clientes. A relação é profissional, próxima e transparente.

DA2: Nosso grau de flexibilidade é bastante elevado. Mas, o grau de justificativa é proporcional. Todas as decisões que fogem do estabelecido são registradas, documentadas, com muita transparência.

b) Inovação, criatividade e tomada de riscos.

Os empregados se dividiram quanto à existência de um estímulo à inovação e criatividade na Desenbahia (questão 20): 46% disseram que a organização estimula-os nesse sentido e 54% responderam que não. Também nesse sentido, dois dirigentes consideram a Desenbahia como uma organização inovadora e criativa, ao passo que os dois outros acreditam que tais características precisam ser reforçadas.

DA2: Para desenvolver um novo produto, é necessário usar criatividade. Buscamos romper paradigmas e hoje já temos linhas de créditos inéditas, nacionalmente. Mesmo entendendo que somos uma organização conservadora e rígida, nós achamos que é possível ousar, com responsabilidade e com conhecimento. Quem está na ponta, vendendo, apresenta idéias novas, sim.

c) Detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais.

Sob a ótica dos empregados, a Desenhahia ainda não está atenta ao ambiente externo, visando adaptar-se e alterar seu comportamento em função disto. Embora 95% dos empregados tenham respondido que a organização atribui um alto grau de importância aos seus clientes (questão 19), não há indícios, nas pesquisas aplicadas, que tal valorização reflète-se em transformação e ajustes internos. Entretanto, todos os dirigentes consideram a Desenhahia como uma instituição flexível, rápida e com foco no cliente.

DA4: Pessoas menos informadas pensam que crédito não muda, nem as formas de praticar o crédito, de viabilizá-lo. Tudo isso vai mudando. Nós acompanhamos tudo que vem sendo discutido acerca do crédito e nos adaptamos, sim.

5.3.2.2. Cultura de missão

a) Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas.

Metas específicas, claramente estabelecidas é um traço da gestão Desenhahia, já que 73% dos pesquisados confirmaram tal questão (questão 21). Junto com as metas, os objetivos da organização tornam-se conhecidos por todos. Da mesma forma, todos os dirigentes concordam quanto à existência e divulgação de uma política de metas e de recompensa por metas alcançadas, confirmando, assim, o elemento da cultura de missão.

DA2: Temos Participação nos Lucros – PL – e uma política de metas. E ainda avançamos mais, nesse sentido, com a política de conseqüências e avaliação de desempenho.

DA1: Há premiação do tipo PL (Participação nos Lucros), tendo em vista o dissídio coletivo. Também implantamos premiação extra por metas alcançadas, através de remuneração financeira e avaliação de desempenho a cada dois anos, que desemboca em melhoria salarial. Nesse momento, o RH está estudando a possibilidade de uma Remuneração Variável – RV -, com base nos resultados alcançados.

b) Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho.

Da mesma forma, pelos motivos acima expostos, os funcionários são individualmente responsáveis pelo seu nível de desempenho, já que existem, segundo 73% dos empregados, metas claramente estabelecidas (questão 21), bem como premiação e recompensa (questão 24)

a partir dos resultados alcançados (88%). Todos os dirigentes confirmam a afirmação acima, o que nos faz notar mais um elemento da Cultura de Missão, na Desenhahia.

c) A organização premia os empregados pelas metas alcançadas.

Para 73% dos empregados, existem, na Desenhahia, metas claramente estabelecidas (questão 21), bem como premiação e recompensa (questão 24) a partir dos resultados alcançados (88%). Todos os dirigentes concordam com o elemento em pauta, o que nos faz notar mais um elemento da Cultura de Missão.

d) Existência de metas mensuráveis.

A partir dos resultados coletados, é possível afirmar a existência de metas mensuráveis, já que os funcionários são individualmente responsáveis pelo seu nível de desempenho: 73% dos empregados afirmaram que existem metas claramente estabelecidas (questão 21), bem como premiação e recompensa (questão 24) a partir dos resultados alcançados (88%). Todos os dirigentes confirmam a afirmação acima, o que nos faz notar mais um elemento da Cultura de Missão, na Desenhahia.

e) Alto nível de competitividade e orientação para obtenção de lucros.

Na Desenhahia, já se começa a falar em concorrência, de uma maneira mais presente. Entretanto, não é possível afirmar que a organização seja altamente competitiva e orientada para obtenção de lucro, acima de qualquer outra característica. O discurso é, sim, pela busca da sustentabilidade plena. Apenas 5% dos empregados responderam que existe competição entre áreas (questão 18), o que nos faz notar que a competitividade interna não existe, praticamente. Além disso, quanto à competitividade externa, (questão 23) 78% dos funcionários responderam que não são orientados a trabalhar com foco na concorrência. O negócio da organização, conforme argumentado anteriormente, inibe uma busca mais agressiva pela competitividade, mas por isso mesmo, o elemento em questão não se faz presente. Os dirigentes, por sua vez, afirmam, coletivamente, que a Desenhahia não possui concorrentes diretos e que essas relações não são predatórias – e nem podem ser.

DA4: Toda instituição jurídica destinada ao crédito, é nosso concorrente. Somos concorrentes em desvantagem legal, regulatória. É uma desvantagem imposta pelo regramento. Como compensar isso? É um desafio nosso. O Banco do Brasil e BNDES são nossos concorrentes e parceiros, então não podemos ser agressivos demais.

DA3: Temos concorrentes pontuais, a depender de cada linha de crédito. Na verdade, é concorrência relativa, já que atuamos como um braço financeiro do Governo, também. Não temos concorrência de números com bancos comerciais.

5.3.2.3. Cultura de clã

a) **Ênfase nas necessidades dos funcionários como um caminho para o alto desempenho.**

Um traço “herdado” da transição foi a questão das necessidades pessoais dos colaboradores. Quando questionados sobre esse aspecto (questão 22), 65% dos empregados responderam que a organização tratava as suas necessidades pessoais de maneira pouco igualitária, no formato “cada caso é um caso”. Além disso, a ênfase nas necessidades dos funcionários não está relacionada a um caminho para a produtividade, já que o olhar para o indivíduo/sujeito diminui com o estilo de gestão mais empresarial, “duro”. Nesse caso, dois dirigentes afirmaram que eles “tentam” dar um tratamento igual para todos, o terceiro afirmou que as necessidades pessoais são tratadas de forma justa e clara e o último afirmou que as particularidades são levadas em consideração. Pela maioria das respostas, notamos que não há uma grande ênfase nas necessidades particulares dos empregados, negando, dessa forma, a variável da Cultura de Clã.

DA4: A área de Gestão de Pessoas busca ser sensível aos problemas pessoais, mas evidentemente que precisamos ter padrões.

DA1: No passado, o Desenbanco era “mãe” e “madrasta”. As necessidades pessoais eram atendidas pontualmente e isso não era bom. Hoje, as normas são claras e justas, visa atender a todos da mesma forma e indistintamente. Não estamos aqui para ser bons, mas para ser justos.

b) **Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados.**

Para análise dessa questão, foram levadas em consideração apenas as respostas dos dirigentes, tendo em vista que esta se refere aos gestores. Ao longo das entrevistas com os dirigentes da Desenbahia, ficou claro que eles acreditam na relevância do estímulo da participação do corpo funcional na organização e mais do que isso: eles crêem que tal participação efetivamente acontece. Foi possível percebermos uma associação entre tal crença e a valorização da

criatividade dos empregados, embora o estímulo à participação e a criatividade não se concretizem. Quando questionados sobre o incentivo à criatividade dos colaboradores, dois diretores afirmam que a Desenbahia é uma organização inovadora e criativa, ao passo que os dois outros acreditam que tais características precisam ser reforçadas.

5.3.2.4. Cultura burocrática

a) Símbolos, heróis e cerimônias apóiam a cooperação, a tradição e o cumprimento da política de metas.

A tradição típica do Desenbanco se perdeu completamente na Desenbahia. A atual organização preza pela modernização já conquistada, valoriza as Gerências de Processos e Tecnologia, vale-se de ferramentas de gestão tipicamente empresariais. As cerimônias continuam existindo, embora com caráter diferenciado, mas não funcionam como um apoio à tradição, conforme característica da Cultura Burocrática. Da mesma forma, a colaboração entre áreas se faz presente (questão 18), já que 46% dos funcionários caracterizam as relações dessa forma. Somando-se aos dados expostos, 73 % afirmaram existir uma política de metas (questão 21) na Desenbahia, mas os elementos mencionados não apóiam tradição, mas sim modernidade. Por fim, 80% afirmaram que não existe a figura de um herói nesse cenário (questão 16) e os símbolos apontados por eles remetem a (9%) marca, (9%) política, (9%) fomento e (9%) desenvolvimento, indicando, um envolvimento direto com o negócio da organização. Os resultados nos fazem concluir que a característica aqui analisada – própria da Cultura Burocrática – não se adequa à Desenbahia. Para os dirigentes, símbolos, cerimônias e metas existem para reafirmar o objetivo da organização, que é o de promover o fomento e desenvolvimento do Estado, de maneira moderna e sustentável.

b) Baixo envolvimento pessoal.

Os empregados da Desenbahia são comprometidos com a organização, apesar da mudança de cenário pela qual muitos deles passaram. 90% dos trabalhadores possuem uma imagem positiva da organização (questão 10) e participam das cerimônias ali realizadas – 93% - (questão 15). O clima de trabalho é considerado agradável - 82% (questão 12). Além disso, o relacionamento entre as áreas (questão 18) é colaborativo (46%). Os símbolos (questão 25) apontados por eles remetem a (9%) marca, (9%) política, (9%) fomento e (9%) desenvolvimento, indicando, um envolvimento direto com o negócio da organização. A diferença, nesse caso, ao compararmos o atual envolvimento do corpo funcional para com a

Desenbahia é que o envolvimento pessoal dos trabalhadores transformou-se para um envolvimento um tanto quanto profissional, mas ele continua existindo, num outro formato. Os dirigentes também possuem um alto envolvimento com a organização e acreditam que essa característica se faz presente entre os funcionários, negando, assim o elemento da Cultura Burocrática.

DA1: Estamos caminhando para uma total profissionalização dos empregados. Existe uma diferença grande entre empregados do antigo Desenbanco e aqueles que já entraram na Desenbahia. Há uma diferença de comportamento entre essas duas realidades. Os funcionários Desenbanco ainda possuem uma visão mais informal, menos empresarial do trabalho. Já os empregados que ingressaram na Desenbahia são mais profissionais, comprometidos.

DA4: Percebemos um maior comprometimento das pessoas para com a organização, há uma maior vitalidade hoje, a partir do ingresso de pessoas concursadas. O quadro se modernizou.

c) Alta integração entre a equipe.

A Desenbahia não possui uma equipe altamente integrada. As relações melhoraram quando comparadas ao período de transição, sim, mas ainda existem alguns resquícios dessa época. Para 46% dos dirigidos, as relações entre as áreas são colaborativas e 49% afirmaram que as relações são restritas às necessidades operacionais (questão 18), o que demonstra um comprometimento em fazer a organização funcionar, mas não um alto grau de integração. Também para os dirigentes, a Desenbahia não possui um quadro de empregados intensamente integrados, embora todos destaquem o clima agradável para se trabalhar.

d) Eficiência.

Tudo indica que a mudança iniciada no período da transição já começa a ter seus frutos colhidos na Desenbahia. Os dados coletados são indicadores de eficiência organizacional, ou pelo menos, de um início desta. Dentre os empregados, 49% afirmaram que as relações entre áreas são restritas às necessidades operacionais (questão 18), o que é indicativo de uma busca pela eficiência. Além disso, 73% dos empregados afirmaram que existem metas claramente estabelecidas (questão 21), bem como premiação e recompensa (questão 24) a partir dos resultados alcançados (88%). Também para os dirigentes, a eficiência organizacional existe na Desenbahia, já que flexibilidade, competição interna entre áreas e inovação foram aspectos apontados por eles.

5.3.3 Resultados Desenbahia

Os resultados referentes à Desenbahia – conforme tabela nº 03 - apontam que, para os dirigidos, o tipo de cultura organizacional predominante, tendo em vista a classificação de Aktouf, é a Cultura Artificial. Já para os dirigentes do Desenbanco, ainda levando em consideração a classificação de Aktouf, também prevalece a Cultura Artificial. É possível notar, assim, uma coerência entre as percepções dos dirigentes e dirigidos dessa organização.

Ao analisarmos os tipos de cultura apresentados por Daft, sob a ótica dos dirigidos, o modelo predominante na Desenbahia é a Cultura de Missão. Já para os dirigentes, a Desenbahia possui dois modelos de cultura predominantes, simultaneamente: Cultura de Missão e Cultura de Adaptabilidade. Observando todos os resultados anteriores, é na Desenbahia que encontramos uma maior congruência entre as percepções de dirigidos e dirigentes.

Tabela 3 – Resumo das respostas dos Dirigidos e Dirigentes da Desenbahia

TIPO DE CULTURA	DIRIGIDOS		DIRIGENTES	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OMAR AKTOUF				
RUPTURA	2	7	2	7
PASSADO	0	4	0	4
ARTIFICIAL	2	1	3	2
VISÃO	3	4	3	4
RICHARD DAFT				
ADAPTABILIDADE	1	2	3	0
MISSÃO	4	1	4	1
CLÃ	0	1	1	1
BUROCRÁTICA	1	3	1	3

Fonte: Elaboração da autora

6 *GRAND FINALE*, CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÃO

A presente seção possui o intuito de resgatar os principais resultados obtidos ao longo deste trabalho, tecer comentários acerca deles e apresentar, enfim, o *grand finale* dessa longa história aqui relatada. Como guia desse capítulo, retomaremos a questão norteadora da presente pesquisa, a saber: Quais os impactos ocasionados a partir da transformação do Desenbanco para Desenhahia, no que concerne sua cultura organizacional? O cenário dessa transformação, exposto no capítulo dedicado à análise dos resultados, retrata cada um dos momentos emblemáticos da organização estudada: suas principais características enquanto Desenbanco, aquelas outras típicas do momento de transição e ao final, as peculiaridades da Desenhahia.

Vale ressaltar, de início, que o nosso objetivo geral foi o de analisar os impactos ocasionados na cultura da organização escolhida, a partir da transformação de Desenbanco (banco de desenvolvimento) para Desenhahia (agência de fomento). Em outras palavras, o que se buscou descobrir foi: quais as principais mudanças pelas quais essa organização passou, no que diz respeito à sua cultura, e como se caracteriza o seu cenário atual? Também vale lembrar que foram adotados os modelos de cultura organizacional apresentados pelos autores/especialistas da área, Omar Aktouf e Richard Daft – cujos elementos serviram para conduzir a análise de cada momento estudado. E foi por conta dos “olhares” diferenciados desses autores que a presente pesquisa apresenta modelos de cultura organizacional predominantes para dois grupos distintos do Desenbanco, Transição e Desenhahia: os funcionários e os dirigentes. Também merece ressalva o fato de que os três objetivos específicos, previamente definidos, já foram trabalhados no capítulo de Análise de Resultados.

Consideramos relevante, nesse momento, apresentar os modelos de cultura organizacional predominantes em cada período estudado, como resultado final da nossa análise, através do quadro abaixo:

	OMAR AKTOUF		RICHARD DAFT	
	DIRIGIDOS	DIRIGENTES	DIRIGIDOS	DIRIGENTES
DESENBANCO	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA ARTIFICIAL E DE VISÃO	NENHUMA CLASSIFICAÇÃO POSSÍVEL	NENHUMA CLASSIFICAÇÃO POSSÍVEL
TRANSIÇÃO	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA ARTIFICIAL E RUPTURA	CULTURA DE MISSÃO	NENHUMA CLASSIFICAÇÃO POSSÍVEL
DESENBANHIA	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA DE MISSÃO	CULTURA DE MISSÃO E ADAPTABILIDADE

Quadro 5 - Modelos de Cultura Organizacional predominantes.

Fonte: Elaboração da autora

Ao observamos o quadro nº 05, notamos que a Cultura Artificial (classificação de Aktouf) é o modelo de cultura que acompanha a percepção dos funcionários do Desenbanco até a Desenbahia, passando pela transição. Para os dirigidos, embora a organização tenha passado por muitas transformações, prevalece, nos três momentos, o esforço deliberado de atribuir à organização, um sentimento coletivo, de maneira dissimulada.

Já para os dirigentes, a maneira de perceber a organização foi alterada do Desenbanco para a transição e deste último período para a Desenbahia. Os elementos analisados a partir das entrevistas com os dirigentes do Desenbanco nos levaram a classificar a cultura desse momento como Cultura de Visão, ou seja, como uma organização que preza, de fato, pela valorização da coletividade. Já durante a transição, dois modelos distintos de cultura organizacional prevaleceram: Cultura Artificial e Cultura de Ruptura, marcada por um cenário de distanciamento e de contraposição dos empregados para com a organização. A Cultura Artificial continua durante a Desenbahia, a partir do olhar dos dirigentes.

Voltando a nossa análise para o quadro acima, é possível notar que a classificação de Richard Daft, a partir dos dirigidos, também se mantém inalterada. Na verdade, durante o período do Desenbanco, as variáveis analisadas não nos permitiram classificar a cultura desse momento em nenhum dos modelos propostos por Daft. Entretanto, durante a transição e já na

Desenbahia, os empregados nos levaram a classificar a cultura organizacional como Cultura de Missão, ou seja, prevalece a imagem de uma organização com foco nos clientes e no ambiente externo, mas sem grandes urgências para promover mudanças.

Ainda levando em conta os modelos de Daft, a imagem que os dirigentes possuíam da organização durante o período do Desenbanco e transição não permitiram classificar a cultura desses momentos como um tipo de cultura específica. Já a Desenbahia foi caracterizada, a partir do olhar dos dirigentes, como dois tipos de Cultura: Missão e Adaptabilidade, organização marcada pelas iniciativas e mudanças rápidas, com o objetivo final de se adequar às necessidades dos clientes.

Notamos, uma vez definidos os modelos de cultura de cada período, que tanto nas classificações de Aktouf quanto naquelas de Daft, o olhar dos empregados sobre a organização permanece o mesmo, nos três momentos distintos: Desenbanco, Transição e Desenbahia. Entretanto, as alterações dos modelos concentram-se na visão dos dirigidos acerca dos três períodos. Inferimos que, apesar de todas as mudanças ocorridas, o sentimento de pertencimento e unicidade do corpo funcional da instituição pesquisada é tão forte que sobrevive ao longo dos anos. Mesmo com o ingresso de novos membros e com a saída de outros, aqueles que permanecem ali conseguem disseminar percepções sobre o ambiente. Parece, assim, que a essência da “família desenbancástica”, de Riachão, continua viva.

Por sua vez, a rotatividade dos dirigentes de cada período fez com que a percepção destes quanto à organização e quanto aos elementos que compõem os modelos de cultura organizacional também tenham se alterado. Não houve uma continuidade, portanto, na maneira de pensar e gerir o Desenbanco, seu período de transição e a atual Desenbahia.

Reforçando nossa posição de que a percepção dos funcionários foi bem menos alterada que a dos dirigentes, identificamos, em todos os itens por nós pesquisados, quais elementos efetivamente sofreram transformações, de um período para outro. Nesse sentido, visando responder a questão norteadora dessa pesquisa e, conseqüentemente, atingir o nosso objetivo geral, apresentamos aqui, de maneira detalhada, quais os impactos da transformação de Banco de Desenvolvimento para Agência de Fomento, no que concerne sua cultura organizacional.

A priori, de maneira quantitativa, notamos que dentre os vinte e sete (27) elementos analisados a partir dos modelos de cultura organizacional de Aktouf, apenas quatro (4) sofreram alterações, sob o olhar dos dirigidos. Já para os dirigentes, dos mesmos vinte e sete (27) elementos, quatorze (14) foram mudados, ao longo dos três períodos estudados. Nas

quatorze (14) variáveis existentes nos modelos de Daft, nove (9) passaram por mudanças, sob a ótica dos dirigidos. Já para os dirigentes, das mesmas (14) variáveis, onze (11) passaram por alterações.

Concentraremos nosso esforço em apontar aqui, de maneira específica, quais componentes acima citados foram efetivamente alterados. Para os dirigidos, a situação se apresenta da seguinte forma, nos modelos de Aktouf:

1. “Comunicação desencorajada” (Cultura de Ruptura) deixa de existir apenas na Desenhahia.
2. “Desaparecimento de antigas cerimônias” (Cultura de Passado) passa a constar na Transição e deixa de se fazer presente na Desenhahia.
3. “Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal” (Cultura Artificial) desaparece apenas na Desenhahia.
4. “Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização” (Cultura Artificial) se faz presente apenas na Desenhahia.

Também para os dirigidos, mas a partir dos modelos de Daft, as alterações foram:

1. “Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes” (Cultura de Adaptabilidade) passa a constar na Desenhahia.
2. “Inovação, criatividade e tomada de riscos” (Cultura de Adaptabilidade) desaparece na Desenhahia.
3. “Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas” (Cultura de Missão) surge na transição.
4. “Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho” (Cultura de Missão) surge na transição.
5. “A organização premia os empregados pelas metas alcançadas” (Cultura de Missão) aparece na transição.
6. “Existência de metas mensuráveis” (Cultura de Missão) aparece na transição.
7. “Baixo envolvimento pessoal” (Cultura Burocrática) surge na transição e desaparece na Desenhahia.
8. “Alta integração entre a equipe” (Cultura Burocrática) deixa de existir na transição.

9. “Eficiência” (Cultura Burocrática) desaparece na transição.

Já para os dirigentes, mais alterações foram percebidas, conforme explicado anteriormente. Observemos as mudanças diagnosticadas, tendo em vista os modelos de Aktouf:

1. “Gestão hierárquica rigorosa” (Cultura de Ruptura) aparece na Desenhahia.
2. “Separação entre direção e empregados” (Cultura de Ruptura) surge na transição e desaparece na Desenhahia.
3. “Comunicação desencorajada” (Cultura de Ruptura) deixa de existir na Desenhahia.
4. “Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes” (Cultura de Ruptura) aparece na transição e deixa de constar na Desenhahia.
5. “Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância (Cultura de Ruptura) surge na transição e volta a desaparecer na Desenhahia.
6. “Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina” (Cultura de Ruptura) aparece na transição e deixa de existir na Desenhahia.
7. “Clima de “espírito de outrora” (Cultura de Passado) aparece na transição e deixa de existir na Desenhahia.
8. “Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção” (Cultura de Passado) surge na transição e desaparece na Desenhahia.
9. “Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura” (Cultura Artificial) desaparece apenas na Desenhahia.
10. “Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados” (Cultura Artificial) deixa de existir na Desenhahia.
11. “Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização” (Cultura Artificial) surge apenas na Desenhahia.
12. “Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência” (Cultura Artificial) surge apenas na Desenhahia.
13. “Lendas sobre heróis ocasionais” (Cultura de Visão) desaparece na Desenhahia.

14. “Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação” (Cultura de Visão) desaparece na transição e volta a constar na Desenhahia.

Também para os dirigentes, os elementos que compõem os modelos de Daft e que passaram por alterações, se encontram abaixo relacionados:

1. “Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes” (Cultura de Adaptabilidade) surge apenas na Desenhahia.
2. “Inovação, criatividade e tomada de riscos” (Cultura de Adaptabilidade) aparece apenas na Desenhahia.
3. “Detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais” (Cultura de Adaptabilidade) surge apenas na Desenhahia.
4. “Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas” (Cultura de Missão) surge na transição.
5. “Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho” (Cultura de Adaptabilidade) aparece apenas na Desenhahia.
6. “A organização premia os empregados pelas metas alcançadas” (Cultura de Adaptabilidade) surge na Desenhahia.
7. “Existência de metas mensuráveis” (Cultura de Adaptabilidade) consta na Desenhahia.
8. “Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados” (Cultura de Clã) aparece na Desenhahia.
9. “Baixo envolvimento pessoal” (Cultura Burocrática) aparece na transição e deixa de existir na Desenhahia.
10. “Alta integração entre a equipe” (Cultura Burocrática) desaparece na transição.
11. “Eficiência” (Cultura Burocrática) surge na Desenhahia.

A cultura de instituições que sofreram mudanças é um tema rico e com vastas possibilidades. Acreditamos, pois, que o presente estudo contribuiu com a temática proposta, além de oferecer à Desenhahia resultados que podem ser de enorme valia para o entendimento do percurso de sua cultura organizacional, favorecendo, assim, a gestão desta organização. Acreditando, então, no cumprimento dos objetivos de pesquisa estabelecidos por nós, entendemos que as análises aqui expostas ainda podem servir como “matéria-prima” para

outras discussões - de forma que sugerimos, para estudos futuros, uma continuidade deste objeto, sob novas perspectivas. Propomos, como uma possível investigação, um estudo sobre o espaço e território da Desenhahia, e seus reflexos na cultura organizacional.

Ao abordarmos, no segundo capítulo deste trabalho - dedicado à revisão de literatura -, os conceitos de espaço e território, um horizonte de possibilidades pareceu surgir. Entretanto, diante da nossa proposta inicial de estudar a cultura da Desenhahia ao longo de seu processo de transformação, a partir dos modelos de Aktouf e Daft, as possibilidades de análise tornaram-se “aprimoradas”, “amarradas” aos respectivos modelos. Assim, notamos, inclusive, fragilidades nos modelos em questão, como balizadores de um processo de identificação de cultura organizacional. Concluímos, pois, após a realização do presente estudo, que o ideal talvez seja mesclar, num único modelo de análise, elementos oriundos das classificações de autores distintos, de forma que seja possível acrescentar, por exemplo, aspectos como espaço e território, acima mencionados. Também acreditamos que a Desenhahia e todas as suas histórias podem ser “palco” de novas pesquisas, ainda que sob outros olhares, que não o da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-François (org). O indivíduo na organização - dimensões esquecidas. Vol. II. São Paulo: Atlas, 2001. p. 39-79.

ANDERSON, David Ray,; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas Arthur,. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi**. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BERNI, D. A. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUNCHAFT, Guenia; KELLNER, Sheilah Rubibino de Oliveira; HORA, Luisa Helena Morgado de. **Estatística sem mistérios**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio. **Mercado de capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. **Crédito e Desenvolvimento Regional: o caso do Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia**. 235 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização- dimensões esquecidas**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 2001.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

DESENBÁHIA – AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA. **Relatório Anual**. Disponível em <www.Desenbahia.ba.gov.br>. Acesso em 18 set. 2010.

_____. **Institucional: Palavra do Presidente**. Disponível em <www.Desenbahia.ba.gov.br>. Acesso em 24 jan. 2009.

DINIZ, Hindenburgo C. Pereira. **Financiamento do progresso: importância da tecnologia: o papel do Estado**. Belo Horizonte: BDMG Cultural, 2002.

- FISHER, Gustave Nicolas. **Espaço, Identidade e Organização**. In: CHANLAT, Jean-François (org). O indivíduo na organização- dimensões esquecidas. Vol. II. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica**. Revista de Administração: São Paulo 24 (1): 3-9. Jan/Mar. 1989.
- FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIRIN, Jacques. **A Linguagem nas organizações: Signos e Símbolos**. In: CHANLAT, Jean-François (org). O indivíduo na organização- dimensões esquecidas. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-formal e cultura política**. São Paulo: Cortez, 2001.
- KIRSTEN, Jose Tiacci. **Estatística aplicada às ciências humanas e ao turismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEME, Ruy Aguiar da Silva. **Curso de estatística: elementos**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.
- LIMA, Adelaide Motta de. **Bancos comerciais estaduais e intervenção econômica do Estado brasileiro: a atuação do Banco do Estado da Bahia entre 1960 e 1986**. 2001. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.
- _____. A concepção do Banco do Estado da Bahia: da criação do Instituto Central de Fomento Econômico da Bahia à transformação em Banco de Fomento do Estado da Bahia. **Revista Desenhavia**, Salvador, n. 1, p. 21-36, set. 2004.
- LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Pachcoal. **Economia monetária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAGALHÃES, Cláudia M. de. **Desenbanco: A modelagem de uma agência de fomento em face da estrutura urbano-industrial da Bahia**. 2000. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.
- MARANHÃO, Tertuliano Antonio Pessoa. **Bandepe: 55 anos de história**. Recife: Bandepe, 1993.
- MARÇALO, Maria João. **Apresenta artigo sobre Linguística**. Disponível em: <<http://www2.fcsh.unl.pt/invest/edtl/verbetes/L/linguistica.htm>>. Acesso em 18 out. 2010.

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, Walfrido. **Vinte anos de Desenbanco**. Salvador: DESENBANCO, 1987.
- MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton de Oliveira. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, Joao Almeida. . **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.
- PETITINGA, Luiz Alberto Bastos. Instituições financeiras de desenvolvimento estaduais: transparência e eficiência. **RUMOS**. Rio de Janeiro, Edição 250, p. 35, mar/abr. 2010.
- ROCHA, Everardo P. Guimarães. **O que é mito**. 7 reimp. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. . **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- SANTOS, Boa Ventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- SANTOS, Milton. **O retorno do território**. In: SANTOS, M., SOUZA, M.A., SILVEIRA, M.L (org) Território Globalização e Fragmentação. São Paulo: Hucitec, 1998.
- SHEIN, Edgard H. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Aprendizagem Organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STEVENSON, William J; FARIAS, Alfredo Alves de. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.
- ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais – O Poder Invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1: RESULTADOS
COLABORADORES DESENBANCO (1995)

1. Ao tomar uma decisão, você tinha autonomia para levá-la adiante, sem a aprovação de seus superiores? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) () Sim, sempre
 - b) (26) Sim, desde que a decisão estivesse dentro das atividades previstas na minha função – 47%
 - c) (29) Não, as decisões sempre precisavam de aprovação do meu chefe – 53%
 - d) () Não, nunca

2. Com quais instâncias do Desenbanco você costumava tratar com frequência, para fins de trabalho? (Se necessário, marque mais de uma opção)
 - a) (46) Superior imediato ou Subordinados imediatos – 83%
 - b) (15) Colegas de outros departamentos, do mesmo nível hierárquico que o meu – 27%
 - c) (17) Colegas de outros departamentos, de níveis hierárquicos diferentes do meu – 30%
 - d) (13) Superior indireto (“chefe do seu chefe”, por ex.) ou Subordinado indireto – 23%

3. Como você definiria a sua relação com seus superiores diretos? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (35) Próxima e Formal – 63%
 - b) (20) Próxima e Informal – 37%
 - c) () Distante e Formal
 - d) () Distante e Informal

4. Como você definiria a sua relação com seus subordinados? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (33) Não se aplica, eu não tinha subordinados – 60%
 - b) (6) Próxima e Formal – 10%
 - c) (16) Próxima e Informal – 30%
 - d) () Distante e Formal
 - e) () Distante e Informal

5. Como você definiria a sua relação com seus superiores indiretos? (Marque apenas uma alternativa)

- a) (37)Próxima e Formal – 66%
- b) (9)Próxima e Informal – 17%
- c) (9)Distante e Formal – 17%
- d) ()Distante e Informal

6. Qual a sua percepção sobre a comunicação interna do Desenbanco? (Marque apenas uma opção)

- a) (20)Estimulada e transparente – 37%
- b) (4)Pouco estimulada, mas transparente – 7%
- c) (13)Estimulada e pouco transparente – 23%
- d) (18)Pouco estimulada e pouco transparente – 33%

7. A participação dos colaboradores nos processos de decisão do Desenbanco era encorajada?

- a) (28)Sim – 51%
- b) (27)Não – 49%

8. Aquilo que era dito, era efetivamente praticado no Desenbanco?

- a) (37)Sim – 67%
- b) (18)Não – 33%

9. Você conhece alguma história, piada, lenda ou mito sobre o Desenbanco ou sobre a equipe de colaboradores da época?

- a) (29)Sim – 53%
- b) (26)Não – 47%

9.1 Em caso afirmativo, quais os principais temas/personagens dessas histórias?

- a) Família Desembancástica – 5 respostas
- b) Riachão – 11 respostas
- c) Apelidos de empregados – 2 respostas

- d) Apadrinhados – 1 resposta
- e) Relacionamentos (intimidade) – 2 respostas

10. A sua percepção sobre o Desenbanco é:

- a) (55)Positiva – 100%
- b) ()Negativa

11. Numa reunião do Desenbanco, no auditório, um visitante conseguiria facilmente diferenciar quem tinha cargo de chefia? (Marque apenas uma opção)

- a) (21)Sim, era fácil saber quem eram os diretores – 39%
- b) (24)Sim, era fácil identificar todos aqueles que possuíam algum cargo de chefia – 43%
- c) (10)Não – 18%

12. Como você definiria o clima de trabalho no Desenbanco? (Marque apenas uma opção)

- a) (37)Agradável – 68%
- b) (2)Estressante – 3%
- c) (16)Familiar – 29%

13. Existia, no Desenbanco, alguém que você considerasse um “herói/heroína”, ou como “paizão/mãezona”, que “cuidava de tudo e de todos”?

- a) (24)Sim – 43%
- b) (31)Não – 57%

14. Qual a sua percepção sobre os principais dirigentes do Desenbanco? (Se necessário, marque mais de uma opção)

- a) (42)Competentes – 77%
- b) (18)Acolhedores – 33%
- c) (9)Rígidos – 17%
- d) (13)Distantes – 23%
- e) (27)Atenciosos – 50%
- f) (11)Pouco profissionais – 20%
- g) (4)Não lembro – 7%

15. Você freqüentava os eventos internos promovidos pelo Desenbanco?

a) (48)Sim – 87%

b) (7)Não – 13%

16. Você sente falta de algum evento/cerimônia existente em algum período do Desenbanco, anterior ao ano de 1995?

a) (10)Sim – 18%

b) (45)Não – 82%

17. Você costumava participar do processo de planejamento estratégico do Desenbanco?

a) (13)Sim – 24%

b) (42)Não – 76%

18. Como você classificaria as relações entre as diferentes áreas do Desenbanco? (Marque apenas uma opção)

a) (33)Colaborativa – 60%

b) (11)Competitiva – 20%

c) (11)Restrita às necessidades operacionais – 20%

19. Qual o grau de importância atribuído aos clientes do Desenbanco?

a) (46)Alto – 83%

b) (9)Baixo – 17%

20. O Desenbanco estimulava, em seus colaboradores, a busca pela inovação e criatividade?

a) (42)Sim – 77%

b) (13)Não – 23%

21. Existia uma política de metas claramente estabelecida?

a) (13)Sim – 23%

b) (42)Não – 77%

22. Como o Desenbanco tratava as necessidades pessoais dos seus colaboradores?

- a) (25)De maneira justa / igualitária – 45%
- b) (29)Cada caso era um caso – 53%
- c) (1)Indiferente – 2%

23. Você era orientado a trabalhar com o objetivo de superar os concorrentes do Desenbanco? (Marque apenas uma opção)

- a) (7)Sim, sempre – 13%
- b) (15)Sim, quando possível – 27%
- c) (20)Não, o Desenbanco não se preocupava com concorrência – 37%
- d) (13)Não – 23%

24. A política de premiação por resultados/metasp alcançadas era cultivada no Desenbanco? (Marque apenas uma opção)

- a) (6)Sim, intensamente – 11%
- b) (18)Sim – 33%
- c) (31)Não – 56%

25. Quais os principais símbolos que representam o Desenbanco, na sua opinião? (Cite, no máximo, três)

- a) Não responderam a questão – 7
- b) Desenvolvimento – 5
- c) A marca do Desenbanco – 4
- d) Família – 7
- e) Pessoas – 1
- f) Integração – 4
- g) Prosperidade – 1
- h) Confiança – 2
- i) Harmonia – 4
- j) Grandes empresários – 1
- k) Bons salários – 4
- l) ACM – 2

- m) Riachão – 1
- n) Pólo Petroquímico – 2
- o) Presidente Raimundo Moreira – 1
- p) Núcleo de arte – 1
- q) Filantropia – 1
- r) Plano de saúde – 2
- s) Poder – 1
- t) Burguesia – 1

26. Existia uma linguagem própria que caracterizava o Desenbanco? (expressões, gírias, jargões, termos técnicos)

- a) (31)Sim – 56%
- b) (24)Não – 44%

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2: RESULTADOS
COLABORADORES TRANSIÇÃO (2001)

1. Ao tomar uma decisão, você tinha autonomia para levá-la adiante, sem a aprovação de seus superiores? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (2) Sim, sempre – 4%
 - b) (12) Sim, desde que a decisão estivesse dentro das atividades previstas na minha função – 26%
 - c) (30) Não, as decisões sempre precisavam de aprovação do meu chefe – 66%
 - d) (2) Não, nunca – 4%

2. Com quais instâncias da organização você costumava tratar com frequência, para fins de trabalho? (Se necessário, marque mais de uma opção)
 - a) (40) Superior imediato ou Subordinados imediatos – 87%
 - b) (16) Colegas de outros departamentos, do mesmo nível hierárquico que o meu – 35%
 - c) (16) Colegas de outros departamentos, de níveis hierárquicos diferentes do meu – 35%
 - d) (16) Superior indireto (“chefe do seu chefe”, por ex.) ou Subordinado indireto – 30%

3. Como você definiria a sua relação com seus superiores diretos? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (18) Próxima e Formal – 39%
 - b) (28) Próxima e Informal – 61%
 - c) () Distante e Formal
 - d) () Distante e Informal

4. Como você definiria a sua relação com seus subordinados? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (22) Não se aplica, eu não tinha subordinados – 48%
 - b) (4) Próxima e Formal – 9%
 - c) (20) Próxima e Informal – 43%
 - d) () Distante e Formal
 - e) () Distante e Informal

5. Como você definiria a sua relação com seus superiores indiretos? (Marque apenas uma alternativa)

- a) (28)Próxima e Formal – 61%
- b) (10)Próxima e Informal – 22%
- c) (8)Distante e Formal – 17%
- d) ()Distante e Informal

6. Qual a sua percepção sobre a comunicação interna da organização, durante a transição? (Marque apenas uma opção)

- a) (20)Estimulada e transparente – 43%
- b) (10)Pouco estimulada, mas transparente – 22%
- c) (4)Estimulada e pouco transparente – 9%
- d) (12)Pouco estimulada e pouco transparente – 26%

7. A participação dos colaboradores nos processos de decisão da organização era encorajada?

- a) (24)Sim – 52%
- b) (22)Não – 48%

8. Aquilo que era dito, era efetivamente praticado na organização?

- a) (30)Sim – 65%
- b) (16)Não – 35%

9. Você conhece alguma história, piada, lenda ou mito sobre a organização ou sobre a equipe de colaboradores da época?

- a) (14)Sim – 30%
- b) (32)Não – 70%

9.1 Em caso afirmativo, quais os principais temas/personagens dessas histórias?

- a) Família – 1
- b) Diretoria – 2
- c) Inércia – 1

- d) Horário de saída – 1
- e) PDV – 1
- f) Presidente – 1
- g) Riachão – 1
- h) Família Desenbancástica – 1
- i) Divisão do banco em três grupos – 1

10. A sua percepção sobre a organização, durante a transição, é:

- a) (38)Positiva – 82%
- b) (8)Negativa – 18%

11. Numa reunião desta organização, no auditório, um visitante conseguiria facilmente diferenciar quem tinha cargo de chefia? (Marque apenas uma opção)

- a) (29)Sim, era fácil saber quem eram os diretores – 64%
- b) (2)Sim, era fácil identificar todos aqueles que possuíam algum cargo de chefia – 4%
- c) (15)Não – 32%

12. Como você definiria o clima de trabalho na organização, durante a transição? (Marque apenas uma opção)

- a) (15)Agradável – 32%
- b) (19)Estressante – 41%
- c) (4)Familiar – 9%
- d) (8)Saudoso – 18%

13. Existia, no período de transição Desenbanco/Desenbahia, alguém que você considerasse um “herói/heroína”, ou como “paizão/mãezona”, que “cuidava de tudo e de todos”?

- a) (16)Sim – 35%
- b) (30)Não – 65%

14. Qual a sua percepção sobre os principais dirigentes do Desenbanco? (Se necessário, marque mais de uma opção)

- a) (30)Competentes – 65%

- b) (6)Acolhedores – 13%
- c) (4)Rígidos – 9%
- d) (10)Distantes – 22%
- e) (14)Atenciosos – 30%
- f) () Pouco profissionais
- g) (2)Não lembro – 4%

15. Você freqüentava os eventos internos promovidos pela organização, nesse período?

- a) (40)Sim – 87%
- b) (6)Não – 13%

16. Você sente falta de algum evento/cerimônia existente na época do Desenbanco?

- c) (30)Sim – 65%
- d) (16)Não – 35%

17. Você costumava participar do processo de planejamento estratégico da organização?

- a) (10)Sim – 22%
- b) (36)Não – 78%

18. Como você classificaria as relações entre as diferentes áreas da organização? (Marque apenas uma opção)

- a) (15)Colaborativa – 32%
- b) (8)Competitiva – 18%
- c) (23)Restrita às necessidades operacionais – 50%

19. Qual o grau de importância atribuído aos clientes da organização?

- a) (36)Alto – 78%
- b) (10)Baixo – 22%

20. A organização estimulava, em seus colaboradores, a busca pela inovação e criatividade?

- a) (28)Sim – 61%
- b) (18)Não – 39%

21. Existia uma política de metas claramente estabelecida?

- a) (24)Sim – 52%
- b) (22)Não – 48%

22. Como a organização tratava as necessidades pessoais dos seus colaboradores?

- a) (8)De maneira justa / igualitária – 18%
- b) (36)Cada caso era um caso – 78%
- c) (2)Indiferente – 4%

23. Você era orientado a trabalhar com o objetivo de superar os concorrentes da organização? (Marque apenas uma opção)

- a) (2)Sim, sempre – 4%
- b) (10)Sim, quando possível – 22%
- c) (32)Não, não existia preocupação com concorrência – 70%
- d) (2)Não – 4%

24. A política de premiação por resultados/metasp alcançadas era cultivada na organização? (Marque apenas uma opção)

- a) (6)Sim, intensamente – 13%
- b) (18)Sim – 39%
- c) (22)Não – 48%

25. Quais os principais símbolos que representam a organização, nessa época, na sua opinião? (Cite, no máximo, três)

- a) Não responderam – 9
- b) União – 1
- c) Suspense – 1
- d) Melhoria – 1
- e) PDV – 1
- f) Mudança da marca – 4
- g) Riachão – 1
- h) Política – 1

- i) Família – 2
- j) Profissionalismo – 2
- k) Desenvolvimento – 3
- l) Redução de despesa – 1
- m) Risco – 2
- n) Economia baiana – 1
- o) Paternalismo – 1
- p) Hierarquia – 1
- q) ACM – 1
- r) Poder – 1
- s) Alto nível técnico – 1
- t) Grandes projetos – 1

26. Existia uma linguagem própria que caracterizava a organização? (expressões, gírias, jargões, termos técnicos)

- a) (20)Sim – 43%
- b) (26)Não – 57%

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO 3: RESULTADOS
COLABORADORES DESENBAHIA (2010)

1. Ao tomar uma decisão, você tem autonomia para levá-la adiante, sem a aprovação de seus superiores? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) () Sim, sempre
 - b) (37) Sim, desde que a decisão esteja dentro das atividades previstas na minha função – 69%
 - c) (14) Não, as decisões sempre precisam de aprovação do meu chefe – 26%
 - d) (3) Não, nunca – 5%

2. Com quais instâncias da Desenbahia você costuma tratar com frequência, com fins de trabalho? (Se necessário, marque mais de uma opção)
 - a) (42) Superior imediato ou Subordinados imediatos – 77%
 - b) (38) Colegas de outros departamentos, do mesmo nível hierárquico que o meu – 70%
 - c) (30) Colegas de outros departamentos, de níveis hierárquicos diferentes do meu – 55%
 - d) (8) Superior indireto (“chefe do seu chefe”, por ex.) ou Subordinado indireto – 15%

3. Como você definiria a sua relação com seus superiores diretos? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (29) Próxima e Formal – 53%
 - b) (20) Próxima e Informal – 37%
 - c) (4) Distante e Formal – 8%
 - d) (1) Distante e Informal – 2%

4. Como você definiria a sua relação com seus subordinados? (Marque apenas uma alternativa)
 - a) (37) Não se aplica, não tenho subordinados – 68%
 - b) (3) Próxima e Formal – 5%
 - c) (14) Próxima e Informal – 27%
 - d) () Distante e Formal
 - e) () Distante e Informal

5. Como você definiria a sua relação com seus superiores indiretos? (Marque apenas uma alternativa)

- a) (20)Próxima e Formal – 37%
- b) (7)Próxima e Informal – 13%
- c) (22)Distante e Formal – 41%
- d) (5)Distante e Informal – 9%

6. Qual a sua percepção sobre a comunicação interna na Desenhahia? (Marque apenas uma opção)

- a) (24)Estimulada e transparente – 45%
- b) (10)Pouco estimulada, mas transparente – 18%
- c) (8)Estimulada e pouco transparente – 15%
- d) (12)Pouco estimulada e pouco transparente – 23%

7. A participação dos colaboradores nos processos de decisão da Desenhahia é encorajada?

- a) (22)Sim – 40%
- b) (32)Não – 60%

8. Aquilo que é dito, é efetivamente praticado na Desenhahia?

- a) (33)Sim – 61%
- b) (21)Não – 39%

9. Você conhece alguma história, piada, lenda ou mito sobre a Desenhahia ou sobre a equipe de colaboradores?

- a) (17)Sim – 31%
- b) (37)Não – 69%

9.1 Em caso afirmativo, quais os principais temas/personagens dessas histórias?

- a) Aspectos físicos dos colaboradores – 1
- b) Aspectos comportamentais dos colaboradores – 4
- c) Relacionamentos entre colegas – 1
- d) Resistência de colaboradores antigos aos novos – 2

- e) Futebol – 1
- f) Festas – 1
- g) Riachão – 1
- h) Ex-diretores – 1
- i) Equipe valorizada no passado – 1
- j) Ângelo Magalhães - 1

10. A sua percepção sobre a Desenhahia, hoje, é:

- a) (49)Positiva – 90%
- b) (5)Negativa – 10%

11. Numa reunião da Desenhahia, no auditório, um visitante consegue facilmente diferenciar quem tem cargo de chefia? (Marque apenas uma opção)

- a) (38)Sim, é fácil saber quem são os diretores – 70%
- b) (3)Sim, é fácil identificar todos aqueles que possuem algum cargo de chefia – 5%
- c) (13)Não – 25%

12. Como você definiria o clima de trabalho na Desenhahia? (Marque apenas uma opção)

- a) (44)Agradável – 82%
- b) (8)Estressante – 15%
- c) (2)Saudoso – 3%

13. Existe, na Desenhahia, alguém que você considere um “herói/heroína”, ou como “paizão/mãezona”, que “cuida de tudo e de todos”?

- a) (11)Sim – 20%
- b) (43)Não – 80%

14. Qual a sua percepção sobre os principais dirigentes da Desenhahia? (Se necessário, marque mais de uma opção)

- a) (42)Competentes – 78%
- b) (7)Acolhedores – 13%
- c) (18)Rígidos – 33%

- d) (23)Distantes – 43%
- e) (22)Atenciosos – 40%
- f) () Pouco profissionais
- g) (3)Não lembro – 5%

15. Você frequenta os eventos internos promovidos pela Desenbahia (Aniversário da Desenbahia, Dia das Crianças, por exemplo)?

- a) (50)Sim – 93%
- b) (4)Não – 7%

16. Você sente falta de algum evento/cerimônia antes existente na Desenbahia?

- e) (5)Sim – 9%
- f) (49)Não – 91%

17. Você costuma participar do processo de planejamento estratégico da Desenbahia?

- a) (8)Sim – 15%
- b) (46)Não – 85%

18. Como você classificaria as relações entre as diferentes áreas da Desenbahia? (Marque apenas uma opção)

- a) (25)Colaborativa – 46%
- b) (3)Competitiva – 5%
- c) (26)Restrita às necessidades operacionais – 49%

19. Qual o grau de importância atribuído aos clientes da Desenbahia?

- a) (51)Alto – 95%
- b) (3)Baixo – 5%

20. A Desenbahia estimula, em seus colaboradores, a busca pela inovação e criatividade?

- a) (25)Sim – 46%
- b) (29)Não – 54%

21. Existe uma política de metas claramente estabelecida?

- a) (39)Sim – 73%
- b) (15)Não – 27%

22. Como a Desenhahia trata as necessidades pessoais dos seus colaboradores?

- a) (14)De maneira justa / igualitária – 25%
- b) (35)Cada caso é um caso – 65%
- c) (5)Indiferente – 10%

23. Você é orientado a trabalhar com o objetivo de superar os concorrentes da Desenhahia?

(Marque apenas uma opção)

- a) (1)Sim, sempre – 2%
- b) (11)Sim, quando possível – 20%
- c) (18)Não, a Desenhahia não se preocupa com concorrência – 33%
- d) (24)Não – 45%

24. A política de premiação por resultados/metras alcançadas é cultivada na Desenhahia?

(Marque apenas uma opção)

- a) (10)Sim, intensamente – 18%
- b) (38)Sim – 70%
- c) (6)Não – 12%

25. Quais os principais símbolos que representam a Desenhahia, na sua opinião? (Cite, no máximo, três)

- a) Não responderam - 12
- b) Marca – 5
- c) Fomento – 5
- d) Política – 5
- e) Credito fácil – 4
- f) Desenvolvimento – 5
- g) Estabilidade – 2
- h) Oportunidade – 2

- i) Bons salários – 2
- j) Financiamento – 3
- k) Incoerência na gestão de RH - 2
- l) Prótaxi – 2
- m) Coral - 1
- n) Mãe
- o) Desmotivação
- p) Engodo
- q) Desnívelamento entre novos e antigos
- r) Burocracia
- s) QI
- t) Privatismo
- u) Formalidade
- v) Profissionalismo
- w) Prédio
- x) Comprometimento
- y) Motivação
- z) Crescimento
- aa) Família
- bb) Bom relacionamento
- cc) Trabalhador rural
- dd) Grandes empresários
- ee) Dinheiro
- ff) Recursos públicos
- gg) Conflitos
- hh) Credibahia
- ii) Árvore

26. Existe uma linguagem própria que caracterize a Desenhahia? (expressões, gírias, jargões, termos técnicos)

- a) (19)Sim – 35%
- b) (35)Não – 65%

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: _____

Função: _____

Tempo na Organização: _____

1. Como se dá a gestão hierárquica na Desenhahia? (Ex. relação entre os níveis, existe rigidez no cumprimento da hierarquia?)
2. Na sua percepção, como se estabelecem as relações entre superiores e subordinados? (proximidade, distanciamento) Como você vê os funcionários da Desenhahia? Qual o grau de formalidade dos relacionamentos na Desenhahia?
3. A comunicação interna (entre empregados, entre dirigentes/empregados e entre dirigentes) é estimulada?
4. A participação dos dirigidos nos processos de decisão é encorajada? Como?
5. Qual a aproximação entre o que é planejado e efetivamente realizado?
6. Você conhece alguma história, anedota, lenda, mito sobre a Desenhahia? Qual?
7. Como você percebe a Desenhahia hoje?
8. Funcionários e dirigentes (gerentes e diretores) são facilmente identificados? Como?
9. Como você definiria o clima organizacional da Desenhahia?
10. Existe alguém (pode ser mais de uma pessoa) na história do Desenbanco/Desenhahia que exerça um papel de destaque, ou simbólico? Explique. Como você percebe a principal liderança da Desenhahia?

11. Existem cerimônias importantes na Desenbahia? Quais são elas? Essas cerimônias costumam ser freqüentadas, espontaneamente? Ritos de socialização?
12. Há (ou houve) um trabalho planejado de formação da cultura organizacional da Desenbahia?
13. Como acontece o processo de planejamento estratégicos da Desenbahia? (Esse processo é compartilhado com os empregados?) Quem define os valores da organização?
14. Como as áreas se relacionam? Existe competitividade entre os departamentos?
15. Qual a sua percepção da relação Desenbahia/clientes?
16. Qual o grau de dinamismo/flexibilidade/rigidez da organização?
17. Como a Desenbahia lida com a inovação e criatividade?
18. Há uma política de premiação/recompensa por resultados/metasp alcançadas?
19. Quem são os concorrentes da Desenbahia? Como a organização os enfrenta?
20. Como a Desenbahia trata as necessidades pessoais dos seus empregados? Qual a importância atribuída a esse aspecto?
21. Existe uma linguagem própria que caracterize a Desenbahia? (expressões, gírias, jargões, termos técnicos)
22. Quais os principais símbolos da organização?
23. Quais as principais crenças cultivadas na Desenbahia?