

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS NO  
BANCO DO BRASIL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CURITIBA**

**2009**

**LUIZ HENRIQUE FRANÇA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS NO  
BANCO DO BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Centro de  
Pesquisa e Pós-Graduação - CEPPAD,  
área de concentração em Estratégia e  
Análise Organizacional da Universidade  
Federal do Paraná, como requisito  
parcial à obtenção do título de Mestre  
em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. João Marcelo  
Crubellate**

**CURITIBA  
2009**

**"GOVERNANÇA CORPORATIVA E PRÁTICAS  
INSTITUCIONALIZADAS NO BANCO DO BRASIL"**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. JOÃO MARCELO CRUBELLATE  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. ARISTON AZEVEDO MENDES  
MEMBRO**



**PROF.ª DR.ª SIEGLINDE KINDL DA CUNHA  
MEMBRO**

## AGRADECIMENTOS

Quero inicialmente agradecer ao meu orientador pela leitura crítica e atenção dispensada durante a realização deste trabalho. O Professor João Marcelo Crubellate que me fez trilhar os caminhos da compreensão de questões teóricas e práticas, de fundamental importância para minha formação acadêmica, sendo que sua dedicação me fez acreditar na possibilidade de conclusão desta dissertação.

Aos professores do programa do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da linha de Estratégia e Análise Organizacional da UFPR, que contribuíram para ampliar meus conhecimentos em Administração e demonstraram diferentes formas de conceber o mundo, ampliando minha compreensão da ciência em Administração.

Aos entrevistados e entrevistadas por compartilharem comigo suas experiências vividas no cotidiano da organização, da qual também faço parte. Agradeço também pela disposição e boa vontade com que aceitaram conceder as entrevistas. Sem a contribuição desses valiosos colegas esta dissertação não teria sido possível.

À Professora Aldemara de Melo pela revisão do meu texto, à Valéria e Gisele pela irreverência e apoio moral, e pelas alegrias e agonias (estas em maioria) pelas quais passam todos aqueles que embarcam nessa jangada em mar revolto chamado Mestrado.

À minha família, meu pai, minhas irmãs, ao meu cunhado, aos meus avós e minhas avós, a minha mãe pela inspiração e incentivo em continuar meus estudos, servindo de exemplo constante para vida pessoal e profissional, eterna conselheira.

À minha amada Lu, à suas filhas, e minhas de coração. À Lu, que embarcou comigo nesse sonho, independente das dificuldades, agüentou firme até o fim. Eu te Amo.

Por fim, meu muito obrigado a todos que me apoiaram e estiveram presentes nos últimos tempos.

**Ao meu filho Luiz Eduardo que chegou para alegrar nossas vidas.  
Inicia-se uma nova jornada...**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as práticas institucionalizadas do Banco do Brasil, com vistas a conhecer quais as influências da adoção do Novo Mercado da Bovespa sobre essas práticas no nível operacional. Para tanto, recorreu-se a Teoria Institucional para explicar o que são práticas institucionalizadas. Traçou-se como período de análise, o tempo compreendido entre 2006 e 2008, por ser quando oficialmente a organização aderiu ao Novo Mercado. A fase de coleta de dados consistiu em dados primários, compostos pelas entrevistas com funcionários selecionados e para o segundo momento do levantamento de informações, os dados secundários foram compostos pelas análises dos documentos internos da organização que continham normativos que versavam sobre o comportamento dos funcionários, o processo de informação, sobre prestação de contas de atividades programadas e ainda, sobre o processo de conformidade de normas e regras, além de informações referentes à governança corporativa do banco. Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, por possibilitar maior compreensão das percepções obtidas dos funcionários sobre as práticas institucionalizadas da organização. A mesma técnica foi aplicada aos dados secundários, para posterior triangulação dessas análises. Os resultados demonstraram que a organização passa por uma fase de adaptações no aspecto externo aos quesitos estabelecidos pela Bovespa para enquadramento ao Novo Mercado. Pelo aspecto das atividades internas, a organização se encontra em meio a um processo de desenvolvimento e melhorias para adequação às novas exigências demandadas pelo novo perfil de funcionários, assim como de órgãos reguladores e fiscalizadores, com parâmetros mínimos que devem ser atendidos pelas instituições financeiras. Este trabalho torna-se importante ao demonstrar o processo pelo qual a organização está passando para se adaptar às novas exigências de seu meio organizacional e pelo vínculo simbólico que mantém com a sociedade.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Novo Mercado, Práticas Institucionalizadas.

## ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the practical ones institutionalized of the Bank of Brazil, with sights to know which the influences of the adoption of the New Market of the São Paulo Stock Exchange on these practical in the operational level. For in such a way, Institutional Theory was appealed to it to explain what practical they are institutionalized. It was traced as period of analysis, the time understood between 2006 and 2008, for being when officially the organization adhered to the New Market. The phase of collection of data consisted of primary data, composites for the interviews with selected employees and for as the moment of the survey of information, the secondary data had been composites for the analyzes of the internal documents of the organization that contained normative that they turned on the behavior of the employees, the process of information, on rendering of accounts of programmed activities and still, on the process of conformity of norms and rules, beyond referring information to the corporative governance of the bank. For analysis of the data, it was used technique of content analysis, for making possible greater understanding of the perceptions gotten of the institutionalized employees on the practical ones of the organization. The same technique was applied to the secondary data, for posterior triangulation of these analyzes. The results had demonstrated that the organization passes for a phase of adaptations in the external aspect to the questions established for the São Paulo Stock Exchange for framing to the New Market. For the aspect of the internal activities, the organization find yourself in way to a process of development and improvements for adequacy to the new requirements demanded for the new profile of employees, as well as of regulating agencies and fiscalizers, with minimum parameters that must be taken care of by the financial institutions. This work becomes important when demonstrating the process for which the organization is passing to adapt itself to the new requirements of its half organizational and for the symbolic bond that keeps with the society.

**Key-words:** Corporate Governance, New Market, Institutionalized Practices.

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1: Concepções de Accountability.....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 2: Procedimentos de Metodologia Qualitativa.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 3: Pontos Fortes e Fracos das Fontes de Evidência Adotadas para Pesquisa.....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 4: Localização do BB no SFN.....</b>	<b>62</b>



**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Dados dos Entrevistados.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 2: As Crises do Mercado Internacional.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 3: Composição Acionária BB – 4º Trimestre de 2008.....</b>	<b>70</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Modelo Esquemático da Relação Entre as Categorias.....</b>	<b>49</b>
---	-----------

**LISTA DE SIGLAS**

**ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento**

**ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro**

**BIS – Bank of International Settlements (Banco de Compensações Internacionais)**

**BMF – Bolsa de Mercadorias e Futuro**

**BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo**

**CSL – Centro de Suporte Logístico**

**CGU – Controladoria Geral da União**

**CSO – Centro de Suporte Operacional**

**IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**

**LIC – Livro de Instruções Codificadas**

**NUVAL – Núcleo de Valores**

**SEC - Securities and Exchange Commission (Comissão de Valores Mobiliários)**

**SFC – Secretaria Federal de Controle**

**SFN – Sistema Financeiro Nacional**

**SOX (SARBOX) - Lei Sarbanes-Oxley**

**SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil**

**TCU – Tribunal de Contas da União**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL.....	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
2.1.1 Conselho de administração.....	21
2.1.2 Conselho fiscal.....	24
2.1.3 Comitês de Auditoria.....	26
2.2 VALORES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	28
2.2.1 Equidade (Fairness).....	28
2.2.2 Transparência (Disclosure).....	30
2.2.3 Prestação de Contas (Accountability).....	31
2.2.4 Conformidade no Cumprimento de Normas (Compliance).....	33
2.3 PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS.....	35
2.3.1 Definindo Práticas Institucionalizadas.....	39
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	47
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	47
3.2.1 Governança Corporativa.....	47
3.2.2 Nível de Governança Corporativa.....	47
3.2.3 Valores da Governança Corporativa.....	49
3.2.4 Práticas Institucionalizadas.....	49
3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	49
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.6 DESCRIÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	56
<b>4 ANÁLISES DOS DADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	59
4.1.1 História do Banco do Brasil.....	59
4.1.2 Governança Corporativa no Banco do Brasil.....	65
4.1.3 O Novo Mercado da Bovespa.....	71

4.2 ANÁLISES DAS PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS.....	74
4.2.1 Das Relações entre Funcionários – Funcionários e Funcionários – Clientes.....	74
4.2.2 Processo de Informação e Fluxo de Informações Sobre as Atividades.....	89
4.2.3 Prestação de Contas das Atividades Desenvolvidas.....	100
4.2.4 Conformidade de Normas e Regras.....	105
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Governança Corporativa se tornou assunto de interesse dentro da área de estudos organizacionais no Brasil a partir da década de 1990, quando as empresas brasileiras passaram a ter maior contato com outras empresas, tanto no ambiente nacional quanto no que se refere à competição em escala internacional.

Com a abertura da economia brasileira na última década do século passado, as empresas nacionais descobriram que o mercado pode oferecer um campo muito amplo para crescerem, assim como pode também ser demasiado rigoroso na sua competição, cobrando destas a devida adequação para a própria sobrevivência e permanência nesse novo espaço que se abriu de forma concreta para as organizações nacionais.

O desenvolvimento empresarial brasileiro fez com que as empresas buscassem novas fontes de recursos financeiros, levando-as para o mercado acionário. Esse mercado possui estruturas montadas para que os diversos investidores participantes desse ambiente tenham conhecimentos sobre as organizações nos quais seus investimentos estão ou serão alocados, e que existem estruturas que os comportem como sócios, já que cada ação faz parte do todo da sociedade empresarial. Essa mudança na formatação societária, denominada de “controle compartilhado” (SIFERT FILHO 1999, p. 1), fez com que surgissem sistemas para assegurar o desenvolvimento dessa relação de interesses mútuos, mas com pontos de vista diferentes e com responsabilidades igualmente diferentes.

A separação entre propriedade e gestão leva à questão da relação de agência entre os acionistas e os administradores, no qual os administradores agem representando os acionistas nos interesses da organização (SILVEIRA, BARROS e FAMA, 2003 e MARTINS e RODRIGUES, 2005). Para mediar essa relação de interesses tem-se a GOVERNANÇA CORPORATIVA, que desempenha o papel de estabelecer a responsabilidade de cada parte envolvida nos rumos da organização, numa busca por alinhamento de interesses e direitos.

Marques (2007, p. 13), clarifica o entendimento sobre governança corporativa, quando define da seguinte forma: “a governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”.

Uma mudança de nível de governança corporativa, que basicamente é a adequação a uma pressão do setor legal do ambiente no qual determinada organização se encontra, leva a mudanças internas mais profundas, com raízes mais abrangentes.

Um novo nível de governança corporativa e uma participação mais efetiva dos acionistas na organização, assim como maior transparência nas suas ações, têm influências

nas práticas internas adotadas pela organização. Alterar práticas que a organização mantém demanda tempo e um trabalho de esclarecimento dos motivos que embasam a alteração

As práticas institucionalizadas de uma organização são construídas no decorrer do tempo e espaço, assim como o entendimento que dela os membros organizacionais fazem. Mudar as práticas institucionalizadas de organizações é uma atividade que demanda grande esforço por parte daqueles encarregados de configurar o processo de trabalho da organização. E quando consideramos o sistema de normas da Governança Corporativa, no qual as relações com os diversos segmentos envolvidos com a atividade da organização estão baseadas no tratamento equânime e informação plena, atribuindo responsabilidades perante as decisões tomadas, tem-se uma visão mais clara da dimensão e amplitude que tais mudanças provocam nas relações estabelecidas pela organização com os seus componentes.

Uma organização do porte do Banco do Brasil, o qual apresenta uma longa história de existência e por estabilidade daqueles que nele trabalham, tem como um forte aspecto a tendência de manter a continuação de suas práticas tornando-as institucionalizadas.

O Banco do Brasil é foco desta pesquisa por ser a organização de maior porte do setor financeiro nacional a aderir ao maior nível de governança corporativa existente no país hoje, que é o Novo Mercado, conforme definição da Bolsa de Valores de São Paulo. Esta organização é de controle majoritário do governo federal, mas com ações negociadas em bolsas de valores, devendo, portanto, responder de forma mais direta as suas ações perante novos “proprietários”. Com esses novos participantes integrando a organização, suas práticas devem ser adaptadas à nova realidade, tendo por consequência influências sobre suas práticas institucionalizadas.

Assim, esta dissertação de mestrado está constituída na parte inicial de um referencial teórico para entendimento sobre governança corporativa e os órgãos responsáveis pela sua aplicação, em que se esclarecem suas funções dentro da organização. Faz parte ainda do primeiro capítulo a abordagem dos valores entendidos como essenciais que a governança corporativa adota, sendo que estes compõem a forma de ser que molda o sistema de governo adotado pela organização.

No segundo capítulo é abordado o que se refere às práticas institucionalizadas, como estas são institucionalizadas, o que as caracteriza e seu processo de desenvolvimento. Este capítulo serve de base para a próxima fase da dissertação, onde será investigado como a adoção oficial de governança corporativa afetou as práticas institucionalizadas.

Essa fase de investigação, terceiro capítulo, se baseia na pesquisa de campo, através da realização de entrevistas com funcionários do Banco do Brasil, a fim de se conhecer as práticas existentes na organização ao nível operacional. Com isso busca-se revelar as práticas

institucionalizadas da organização por meio da técnica de análise de conteúdo aplicado as entrevistas registradas em mídia digital ou em anotações escritas quando não permitido, pelos entrevistados, o registro digital das entrevistas.

Ainda nessa fase da construção do trabalho, está presente a coleta de dados secundários dentro da organização e em sítios de internet da organização. Nas pesquisas internas foram pesquisados e coletados documentos que tratavam de temas como relacionamento entre os funcionários, sobre como deve ser a relação com clientes do banco, fluxo e utilização de informações relacionadas às atividades internas da organização e mesmo aquelas que tenham influências à essas atividades, sobre prestação de contas e apresentação de resultados referentes às atividades de cada funcionário, e sobre procedimentos e orientações relacionados com a conformidade de normas e regras que estabelecem e formatam as práticas dos funcionários. Essa pesquisa no interior da organização foi conduzida com autorização de diretorias de gestão de pessoas e de gestão de segurança.

No quarto capítulo, tem-se a análise dos dados obtidos com as entrevistas e com os dados documentais de origem interna e externa da organização, esta, tendo como fonte a Bovespa e sítio de internet da organização.

## 1.1 PROBLEMA

Considerando a contextualização desenvolvida até o momento sobre Governança Corporativa e sua influência sobre a forma de a organização se relacionar com os diversos atores presentes no seu ambiente de atuação, no qual envolve ainda os atores presentes no ambiente interno da organização, procura-se desvendar os efeitos da adoção do nível máximo de governança corporativa sobre as práticas institucionalizadas no nível operacional.

Assim, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: como a adoção do Novo Mercado da Bovespa para a governança corporativa do Banco do Brasil afetou suas práticas institucionalizadas no nível operacional, (na regional Paraná) no período de 2006 a 2008?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal desta dissertação é investigar como a adoção do nível de governança corporativa feita pelo Banco do Brasil afetou suas práticas institucionalizadas no nível operacional (regional Paraná), no período de 2006 a 2008.



### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral desta dissertação, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de governança corporativa do Banco do Brasil no período anterior à entrada no Novo Mercado da Bovespa, que ocorreu em 31 de Maio de 2006;
- Identificar as principais práticas institucionalizadas no nível operacional (regional Paraná) do Banco do Brasil no período anterior à entrada do Banco no Novo Mercado da Bovespa;
- Identificar as principais práticas institucionalizadas no nível operacional (regional Paraná) do Banco do Brasil no período posterior à entrada do Banco no Novo Mercado da Bovespa;
- Evidenciar e analisar as diferenças entre as práticas institucionalizadas antes e depois da entrada do Banco no Novo Mercado da Bovespa.

### 1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Como o intento desta dissertação é analisar o impacto da adoção do nível máximo de Governança Corporativa feito pelo Banco do Brasil sobre suas práticas institucionalizadas no nível operacional, a contribuição que se visualiza, delinea-se no sentido de explorar a realidade na qual muitas organizações estão se defrontando no atual momento do cenário organizacional brasileiro.

O tema Governança Corporativa tem paulatinamente despertado maiores interesses dentro dos estudos organizacionais, devido a uma maior conscientização sobre a função e a importância que as organizações têm, e também, devido a observação da atuação de importantes agentes de investimento do mundo financeiro e corporativo (a exemplo de fundos de pensão, investidores institucionais e sócios minoritários), que passaram a exercer uma posição ativa dentro do cenário global de negócios.

A literatura referente já registra os efeitos positivos de maiores níveis de Governança Corporativa na valorização de ações das organizações, assim como efeitos advindos subsequentemente. O que se espera com este estudo, no que se refere à construção de conhecimento, é demonstrar como uma decisão deste tipo, vinda do alto escalão se configura

no nível intermediário de hierarquia, já que são estes os responsáveis por implementarem tais medidas. Teoricamente pode subsidiar discussões a respeito da relação entre pressões estruturais, a capacidade de agência e mudança organizacional.

Dentro do setor financeiro nacional, o Banco do Brasil é a maior organização a adotar o nível máximo de Governança Corporativa, denominado Novo Mercado, que é definido pela Bovespa. O porte e a função de agente social que esta organização apresenta não se igualam quando comparado com seus semelhantes, tanto no que se refere ao setor financeiro, quanto ao que se refere à sua propriedade, no sentido de ser um meio de o governo federal exercer maior influência para aplicar medidas políticas que regulem ou interfiram no setor econômico-financeiro, sendo que o mesmo não se observa nas demais organizações do mesmo setor.

O conhecimento de como se desenvolve na prática organizacional a elevação de nível de Governança Corporativa, serve como orientador para as organizações que se preparam ou planejam realizar tal mudança. Serve também como fonte de referência para as que ingressam no mercado de ações, já que no Brasil as empresas que estão se iniciando nesta atividade são fortemente estimuladas a adotarem o maior nível de Governança Corporativa possível.

Estudar e analisar o caso de uma organização do porte do Banco do Brasil, no qual é quase impossível desvencilhar suas características mais marcantes, como de propriedade estatal, sua longa trajetória na sociedade brasileira, sua importância estratégica para políticas econômico-financeiras, de desenvolvimento social (já que esta organização possui importante presença na manutenção de centros e eventos culturais em diversas áreas e regiões do país, no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e no patrocínio de equipes esportivas), e de forma mais específica, pertencente ao setor bancário, no qual as regras de atuação são fortemente estruturadas, torna-se relevante devido esta ser uma mudança que envolve aspectos normativos, culturais e estratégicos.

As lições práticas possíveis de serem retiradas de tal experiência podem ser alternadamente enriquecedoras, haja vista que poucas organizações se assemelham às características que esta apresenta, assim como é um novo fenômeno com o qual as organizações estão tendo de lidar, devido a um maior nível de conscientização da sociedade, de maneira geral, para o papel e importância que as organizações têm.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por ser tema desta dissertação de mestrado, faz-se necessário que o conceito de Governança Corporativa seja claramente definido e, também quais os dispositivos que as organizações adotam para a sua efetivação na prática. Segue ainda, quais os valores que são tidos como referenciais para esta forma de sistema de administração das organizações, assim como o que constitui a “prática organizacional”.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um dos primeiros documentos a formalizarem o que é entendido como Governança Corporativa no meio organizacional é o *Cadbury Report*, datado do ano de 1992. Esse documento sintetizava naquele momento, as percepções que pairavam no ambiente organizacional sobre a importância atribuída ao papel social que as organizações desempenham, e como tal, como os diversos agentes responsáveis pela direção que as companhias seguiam deveriam se estruturar para fazerem frente ao seu ambiente organizacional e a seus proprietários. Surgia naquele momento, um documento referenciando e orientando a estrutura da cúpula organizacional sobre responsabilidades e direitos perante os acionistas.

O conteúdo dos dados disponibilizados sobre a situação das companhias estava aquém do desejado para que os interessados em investir nas companhias pudessem tomar este tipo de decisão de forma consistente e com confiança (CADBURY, 1992). São avaliações produzidas pelo Conselho de Relatórios Financeiros da Bolsa de Valores de Londres.

As considerações surgidas da reunião do conselho resultaram na formulação do Cadbury Report, que tratava de aspectos financeiros da Governança Corporativa.

A Governança Corporativa vai além de aspectos financeiros, a literatura coloca com frequência a relação de agência existente nas empresas (DAVIS e THOMPSON, 1994; SIFFERT FILHO, 1998; LETHBRIDGE, 1997; ASHBAUGH-SKAIFE, COLLINS e LaFOND, 2006; CAMARGO, 1998) que decorre do crescimento das empresas, fazendo-se necessário outros profissionais encarregados por administrar as divisões surgidas, além do proprietário. Andrade e Rossetti (2007) destacam ainda como componente deste conflito a dispersão do capital das corporações, por conseqüência, levando a separação entre a propriedade e a gestão.

A separação entre a propriedade e a administração das organizações e conseqüentemente os conflitos que surgem, recebe o nome de Teoria da Agência. Esta é uma “vertente da teoria contratual da firma” (MARINO, 2005, p. 53) nas ciências econômicas. Essa teoria trata das divergências que surgem entre esses atores organizacionais, dado que como cada uma das partes se encontra em determinada posição, têm por conseqüência, visões diferentes e divergentes quanto a finalidade a ser atendida pela organização, os critérios de eficiência e desempenho variam, pois as expectativas a serem atendidas são diferentes (DAVIS e THOMPSON, 1994).

Enquanto para o proprietário (acionista) a organização deve apresentar os máximos resultados possíveis no período de análise, os administradores devem atender expectativas muito maiores, como dos profissionais que compõem a organização, a sociedade – que espera que a empresa apresente uma postura de responsabilidade e respeito para com ela e seus membros –, órgãos fiscalizadores da atividade empresarial, e mesmo outros interessados na organização que com ela possuem atividades dependentes e em comum.

Segundo Marino (2005), a complexidade proveniente da separação entre a propriedade e o controle exige que se criem estruturas específicas dentro da organização para que se possam integrar ambas as partes, direcionando na medida do possível, o foco das ações desses agentes para um bem em comum (SOUSA e FRAGA, 2004).

As estruturas de governança corporativa são os meios reguladores das relações entre proprietários e administradores, nos quais as ações de cada parte devem estar embasadas e orientadas.

Como componente dessas estruturas, tem-se os conselhos de administração, o conselho fiscal e as auditorias independentes.

### 2.1.1 Conselho de Administração

A constituição dos conselhos de administração teve como uma de suas premissas a proteção dos direitos dos acionistas. Muito antes da regulação por lei desta forma de colegiado, as primeiras companhias de comércio já o adotavam como meio de adequação a uma prática comum das organizações naquele momento (ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

Lodi (1988, p. 1) escreveu que “o Conselho de Administração nasceu como órgão revestido de confiança para proteger o interesse dos acionistas”. Esta função, segundo o autor, estava reservada quando do seu surgimento em nível inicial, pois com seu desenvolvimento dentro das organizações que passaram a ter estruturas maiores e mais complexas, suas funções foram estendidas. Funções que antes estavam reservadas apenas para guarda e vigilância do

patrimônio dos acionistas, agora exigem que seus representantes – conselheiros de administração –, tenham conhecimento de como as atividades organizacionais se desenvolvem e quais fatores podem interferir no desempenho organizacional.

O mesmo autor entende ainda que o Conselho de Administração desempenha a função de “Poder Legislativo”, sendo o “supremo formulador de diretrizes para a empresa, e “Judiciário”, “uma vez que julga o desempenho contra os objetivos estabelecidos, atua como ‘consciência da administração’ e concilia os conflitos e demandas como última instância, antes da Assembléia Geral dos Acionistas” (LODI, 1988, p.3).

Martins e Rodrigues (2005) reconhecem nos conselhos de administração, o papel central da governança corporativa. Segundo os autores, é por meio do conselho de administração que “o acionista, os stakeholders, o controle corporativo do mercado e as regulações nacional e internacional interagem num complexo caminho para afetar as ações das empresas” (MARTINS e RODRIGUES, 2005, p. 24).

Neste sentido, Camargo (1998, p. 68), destaca que os conselhos desempenham dois papéis principais dentro da organização: o primeiro trata da estratégia da organização, sendo sua função “fixar a orientação geral dos negócios da mesma”, e o segundo é o de “fiscalizar a gestão dos diretores”. Martins e Rodrigues (2005) acrescentam o controle sobre gerentes e recursos da empresa. Estes autores mencionam ainda como função dos conselhos de administração um terceiro papel que trata do próprio serviço que o conselho desempenha, sendo uma face institucional, servindo como meio de legitimidade para a organização em seu ambiente de referência, já que nesta situação a organização apresenta um conselho de administração formado e cumprindo com suas funções estabelecidas, desta forma uma prática comum e compartilhada pelos diversos entes sociais do seu ambiente (LONG e DRISROLL, 2008).

Steinberg (2003, p. 90) destaca como atribuições do conselho “supervisionar a estratégia de longo prazo e selecionar, avaliar e definir a remuneração da alta administração”; e a ele cabe ao conselho o papel de questionar a estratégia da empresa para que sua atuação esteja voltada visando o futuro, e não somente o imediato, reagindo às mudanças do ambiente no qual a empresa se encontra. O autor reforça esta visão quando escreve que “a perenidade da empresa não está ligada aos resultados de curto prazo, que regem a economia mundial, mas àquilo que ela valerá no futuro”.

Já para Lodi (1988, p. 15) as funções dos conselhos de administração são “oferecer conselhos e experiência ao executivo principal e proporcionar uma força disciplinar que possa manter ‘honesta’ a administração”. Desta forma, os conselhos de administração servem para

proteger os interesses da organização como um todo, preservando sua continuidade através de uma administração consciente.

Mas por muito tempo os conselhos de administração estiveram longe de suas atividades previstas e entendidas como essenciais, passando pela função de órgão consultivo na organização, sendo conhecidos como inativos (MATTEDI, 2006); um forte motivador deste tipo de reconhecimento deve-se ao fato de que muitas empresas mantiveram por longos períodos executivos nas posições de conselheiros de administração, após estes se aposentarem e ainda com mandatos irremovíveis, sendo também conhecidos como *old club boys* (GRÜN, 2003) provocando a situação de transformar o órgão em um membro consultivo ao invés de orientador e fiscalizador das estratégias administrativas (BORGES e SERRÃO 2005).

Um conselho de administração majoritariamente composto por membros que já estiveram à frente do quadro administrativo da organização, são menos independentes que conselheiros vindos de fora da organização, além se serem mais relutantes à mudanças e partilhar de poder dentro da estrutura organizacional, principalmente no tocante a profissionais externos à organização que por ventura venham a ocupar cargos de alto comando (BOEKER e WILTBANK, 2005).

Um nome indicado pelo alto executivo da empresa para ocupar uma posição de conselheiro da administração compromete a atuação futura deste, pois este estará vinculado ao executivo (BOEKER e WILTBANK, 2005; NAKAYASU, 2006). E segundo Boeker e Wiltbank (2005), estes indicados são mais suscetíveis a influenciar as decisões tomadas por aquele(s) que ocupa(m) a posição de controle da empresa.

Conseqüentemente a característica de um conselho independente muito valorizada no meio organizacional, por ser entendida como uma forma de preservar e efetivar o máximo potencial que este órgão pode proporcionar à organização como um todo, visando a perenidade e melhores resultados, fica comprometida, visto que os membros do conselho estão voltados para questões políticas e de manutenção de sua posição dentro do quadro organizacional (DUTRA e SAITO, 2002).

Um dos motivos comuns que se pode atribuir à falta de independência dos conselhos de administração decorre do fato de que anteriormente não existia uma regulação legal para a atividade do conselho de administração, sendo estes organizados conforme o desejo da administração de cada organização.

Para Steinberg (2003), a independência do conselho é que lhe confere poder de atuação e credibilidade para o exercício de suas funções, o que vai ao encontro do que Boeker e Wiltbank (2005) vêem de benefícios em conselhos com a maioria de membros independentes (de fora da organização). Os autores relatam que os conselheiros independentes

“são mais pró-ativos em monitorar criticamente o desempenho da empresa e dos administradores”, tendo mais autonomia para exercerem suas funções, inclusive para mudanças dos componentes da alta administração (BOEKER e WILTBANK, 2005, p. 127).

O despertar das boas práticas de governança corporativa do estabelecimento de regimentos internos e de legislação reguladora da composição das sociedades empresariais, estimulam os conselhos de administração a adotar critérios técnicos rigorosos para a sua própria constituição, onde seus membros passaram a ser avaliados pelo desempenho apresentado (ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

Com a mudança provocada pela lei federal que dispõe sobre as sociedades por ações, Lei nº 6.404 de 1976, os conselhos têm agora suas atividades reguladas de forma legal, exigindo uma mudança de atitude perante a organização como um todo, somando-se posteriormente, outra lei federal que alterou e acrescentou dispositivos na Lei nº 6404. A Lei 10.303 de 2001 reformou os demais pontos que versam sobre a constituição estrutural das empresas, alcançando, por conseguinte, a governança corporativa.

A mudança passa a ocorrer quando investidores institucionais (refere-se principalmente aos fundos de pensão) passaram a exercer seu poder de influência dentro da organização (BORGES e SERRÃO, 2005; RABELO e SILVEIRA, 1999). A atuação deste importante ator social, com grande força de influências nas organizações, deve-se pela importância percebida por estes mesmos pela capacidade de injeção de recursos e do apelo institucional que estes apresentam no meio financeiro. No Brasil, nos idos da década de 1990, estes investidores passaram a ocupar de forma mais efetiva suas posições nos conselhos de administração devido aos diversos casos de esquemas de fraudes nos registros e padrões contábeis (BORGES e SERRÃO, 2005).

### 2.1.2 Conselho Fiscal

Outro importante componente do sistema de governo da empresa é o conselho fiscal, responsável pela transparência nas prestações de contas perante os acionistas.

A lei que trata sobre a composição das sociedades anônimas (Lei 6.404/76; 9.457/97 e posteriormente a 10.303/2001) não exige sua atuação de forma permanente, podendo funcionar no exercício social que a Assembléia Geral decidir, mantendo sua formação vigente até a próxima Assembléia Geral, onde os mandatos se extinguem, surgindo uma nova formação (ESCUDEI, 2006), e seus integrantes não podem ser membros da administração da empresa e nem que com eles mantenham vínculos que por ventura possam vir a interferir nas funções a serem exercidas (ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

A atuação do Conselho Fiscal pode ir além do que prevê a lei das sociedades anônimas, desde que o estatuto social da empresa assim o estabeleça.

Andrade e Rossetti (2007, p. 264) entendem que o Conselho Fiscal “garante o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia”. Ou seja, o conselho fiscal atua fiscalizando o resultado do trabalho da administração e do conselho de administração da empresa, prestando contas aos acionistas da organização.

Para a lei a responsabilidade dos conselheiros fiscais equipara-se aos dos administradores no exercício de suas funções, desde que estes estejam de acordo e ou que sejam omissos nas suas funções estabelecidas. Ou conforme a Lei 10.303/2001:

Art. 165. Os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os arts. 153 a 156 e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto.

A lei estabelece como isenção de responsabilidade legal aquele(s) conselheiro(s) que se posicionarem contrários e declararem sua posição de desacordo com as atitudes tomadas pelos administradores e demais conselheiros, caso contrário este também responderá legalmente conforme a referida lei sobre seus atos e funções.

Sua função essencial é fiscalizar e opinar sobre os atos administrativos da gestão da empresa, em que os administradores devem obrigatoriamente prestar informações quando solicitadas pelos conselheiros fiscais, desde, é claro, que sejam de suas responsabilidades.

Ainda, segundo a lei em questão, os conselheiros fiscais devem prestar informações aos acionistas detentores de pelo menos cinco por cento das ações da sociedade sobre os dados que forem de suas responsabilidades, sempre que solicitados.

Esta função de prestação de contas aos acionistas compele a empresa a adotar uma postura mais transparente em sua relação societária e com o mercado de maneira geral, pois os órgãos externos à organização passam também a ter maior conhecimento de como está a saúde interna da mesma. Os relatórios formulados por estes conselheiros abrangem ainda uma característica de interesse especial para os órgãos competentes na fiscalização e monitoração do desenvolvimento da estrutura societária da empresa. A Lei 10.303/ 2001 obriga as empresas a divulgarem à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e às Bolsas de Valores a composição societária sempre que houver alterações em sua formação ou alienação de poder por parte dos grupos componentes, seja do grupo controlador (majoritário) ou minoritário capaz de eleger membros dos conselhos administrativo ou fiscal (SOUZA, 2005).



Desta forma compete a estes conselheiros fiscalizarem de forma atenciosa as informações declaradas pelos gestores e administradores da sociedade conferindo se sua veracidade e conteúdo são condizentes com a realidade vivenciada pela empresa no período abrangido pelo relatório, pois são as informações prestadas por estes membros organizacionais que orientarão novos investimentos, e mesmo a relação com os demais atores que com a empresa interagem nos mais variados níveis.

Para o Conselho Fiscal, além da responsabilidade funcional no meio interno da organização, possui uma função institucional maior quando se dirige a atenção para a importância deste dentro do ambiente organizacional de atuação da empresa. O Conselho Fiscal atribui legitimidade à organização no sentido de esta possuir mecanismos para monitoração das ações tomadas pelos gestores, sendo este um forte elo entre os acionistas e os administradores da empresa representando um controle independente para os sócios componentes.

O *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa* elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em sua versão editada no ano de 2004, orienta o Conselho Fiscal a criar mecanismos capazes de permitir a livre função dos conselheiros, onde estes não devem ser impedidos de exercerem suas funções conforme as convicções sobre os rumos da organização, mesmo que suas avaliações e opiniões estejam em desacordo com as dos proprietários, pois sua responsabilidade maior é para com os acionistas e a empresa, independente de quem o indicou. O que Escuder e Miashiro (2006) entendem como sendo uma relação de confiança e de defesa de interesses quando se trata dos acionistas é de interesse social quando a relação se dá entre o conselheiro e a empresa.

### 2.1.3 Comitês de Auditoria

O tema referente à auditoria empresarial ganhou destaque negativo recentemente devido aos escândalos corporativos ao redor do mundo, mesmo com regras legislando sobre o comportamento contábil das organizações (SALMASI, 2007). Estes eventos ganham destaque ainda pelo fato de as economias mundiais estarem interligadas, tendo reflexos sobre as demais, além de atingir aquelas organizações que com elas mantêm relações. Um exemplo de consequência da falta de atendimento às leis e seriedade na atividade de auditoria, foi a falência da companhia de auditoria Arthur Andersen, em 2002, esta que era uma das cinco maiores do mundo (SILVEIRA, 2004).

Os recentes casos envolvendo fraudes contábeis estão relacionados ao não exercício adequado, ou mesmo correto, dos órgãos de auditoria (CICOGNA, 2007), pois a função de

uma auditoria é justamente o de auditar as contas dos relatórios e demonstrações contábeis para averiguar se os conteúdos presentes neste, condizem com a realidade praticada pelos gestores.

Entendimento semelhante a este faz Mello (2006, p. 52) segundo o qual a auditoria “necessita garantir a revisão sistemática, a avaliação e os relatórios da adequação dos sistemas gerenciais, financeiros, operacionais e controles orçamentários”.

Os comitês de auditoria por possuírem a função de monitoração e fiscalização, têm impacto direto sobre a transparência das informações prestadas pela organização, servindo ainda como meio de reduzir os benefícios daqueles que possuem informações privilegiadas sobre as atividades que a organização possui (HEALY e PALEPU, 2001 apud LANZANA, 2004). No que se refere à transparência de informações e a presença de comitês de auditoria, a relação que se infere é positiva, conforme comprovado por Ho e Wong (2001) confirmando a sua função destinada a ser um meio de controle da propriedade sobre a gestão, ou do proprietário sobre o gestor.

O Código de Boas Práticas de Governança Corporativa (IBGC,2004) vê desta forma a função do comitê de auditoria:

Os Conselhos de Administração devem estimular a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da auditoria interna. O Comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.

Os comitês de auditoria devem acompanhar de perto as atividades dos gestores para a efetivação de sua função e de respostas para os acionistas, estes interessados diretos nos resultados destes comitês, já que a aprovação de contas da administração por parte dos comitês de auditoria assegura a correta utilização de recursos da organização, salvo em casos onde a auditoria está subordinada aos interesses dos gestores.

Visando evitar ações destes profissionais, ou ao menos os limitar, é que nos Estados Unidos a Securities and Exchange Commission (SEC) aprovou novas regras sobre as auditorias nas empresas (SALMASI, 2007), assim como também está em vigor a lei Sarbanes-Oxley (SOX, ou Sarbox) de 2002, elaborada e aprovada por congressistas norte-americanos que atinge organizações que possuem ações negociadas nas bolsas de ações norte-americanas; mesmo as empresas não americanas devem se submeter a lei (BURR, 2003; ANTUNES e PEREIRA, 2006). A Lei Sarbanes-Oxley estabelece novas regras que as organizações devem atender. São regras mais específicas e rígidas para a atuação dos órgãos de governança das organizações, definindo normas para divulgação de informações

financeiras e contábeis e determinando a obrigatoriedade de auditorias freqüentes nas empresas norte-americanas de capital aberto” (CICOGNA, 2007, p. 52).

Apesar de regras e leis regulando a ação e atividade dos comitês de auditorias, a prática destes no Brasil ainda encontra certa resistência e desvalorização, pois segundo Silveira (2002, p. 31), que fez um estudo onde traçou características gerais dos modelos de governança corporativa no Brasil, demonstrou que os conselhos de administração possuem estrutura informal, com ausência de órgão para tratar de “questões específicas, como auditoria”, isso é verificado mesmo com a existência do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2004) recomendando e orientando sobre a importância dos comitês de auditorias.

## 2.2 VALORES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nos estudos sobre Governança Corporativa, existem quatro valores que orientam o entendimento do que vem a ser a Governança Corporativa e sua prática. Estes valores são: Equidade (*Fairness*), Transparência (*Disclosure*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Conformidade no Cumprimento de Normas (*Compliance*).

### 2.2.1 Equidade (*Fairness*)

Por equidade entende-se igualdade, justiça e respeito no tratamento dispensado. No tocante a governança corporativa, a equidade refere-se ao tratamento que se tem com os acionistas, respeitando-os como parte integrante e essencial da organização, independente de ser do grupo majoritário ou do minoritário do quadro social da organização.

O IBGC (2004, p. 10) define equidade como

Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Quando Grün (2003) analisa o papel dos atores e as ações desenvolvidas na construção a governança corporativa, ressalta um ponto importante quando trata da relação que se tem com os acionistas da empresa. As administrações que não se preocupam em manterem um relacionamento de respeito com os acionistas, independente de possuírem muitas ou poucas ações, sofrem pressões dos mercados devido ao tratamento prestado a esses membros.

A vigilância exercida é forte sobre essas administrações e tem pesado na definição dos ocupantes desses cargos. Os investidores institucionais se fazem presentes nesses momentos, agindo de forma ativa para preservar os direitos dos acionistas, forçando administradores a seguirem práticas que estejam de acordo com os entendimentos dessas forças sobre a forma adequada de tratamento dos acionistas (GRÜN, 2003).

Silveira (2004) aponta que os investidores institucionais passaram a exercer uma posição ativa a partir do final da década de 1980, nos Estados Unidos, devido a diversos casos de abuso de poder e de desrespeito para com os acionistas por parte dos executivos. Com um ambiente no qual os acionistas estavam sendo desvalorizados e tendo seus investimentos consumidos de forma irregular, estes investidores passaram a exigir mudança no tratamento que recebiam, o que os levaram a adotar uma posição pró-ativa dentro da organização.

A maior atuação dos investidores institucionais e mesmo de outros mecanismos presentes no mercado acionário, forçam as empresas através de seus administradores e conselheiros de administração a adotarem uma postura que integre e interaja de forma mais equânime com todos os interessados e afetados pelas atividades organizacionais (SILVEIRA, 2004).

Um tratamento equânime com os acionistas demonstra a visão que a organização tem sobre aqueles que a compõem e os valores que a orientam na sua relação com o mercado de maneira geral.

O respeito aos direitos dos acionistas e valorização destes como membros importantes na estrutura organizacional tende a provocar uma situação de confiança para aqueles que procuram uma nova opção de investimento. Zaheer e Zaheer (2006) apontam que a confiança é um importante fator para a decisão de investimento em uma organização. É a confiança de que o investimento realizado na organização terá algum retorno de forma confiável, seja o resultado verificado nos aspectos financeiros ou através do respeito aos direitos adquiridos ao adquirir determinada quota de ações da empresa para participação nas decisões de relevância que sejam necessárias para definir os rumos a serem tomados.

McEvily, Perrone e Zaheer (2003) entendem que a confiança no meio organizacional facilita o desenvolvimento das atividades organizacionais por simplificar o processo de informação necessário para as tomadas de decisões e definições de rumos da organização, para a compreensão de como as atividades rotineiras são encaminhadas, assim como o comportamento dos envolvidos nesses processos.

Se dirigirmos estes entendimentos para a questão de como a organização se relaciona com seus integrantes, teremos um requisito para compor uma avaliação sobre uma decisão de investimento em determinada organização ou não, pois a confiança é um princípio basilar

para as relações se estabelecerem de forma consistente. E quando se trata de uma organização onde esta se encontra sob a gerência de pessoas encarregadas em desempenhar atividades que envolvam um amplo escopo de decisões, estas resultarão em conseqüências para outros envolvidos, tornando-se mais importante ainda conhecer quais as bases que orientam as relações e decisões dessas pessoas.

Assim, a confiança torna-se imprescindível para a delegação de atividades que envolvam tal nível de importância, pois uma organização que é composta de pessoas com os mais variados papéis e funções deve, conseqüentemente, responder por suas atividades.

A diferença no tratamento das partes (acionistas, stakeholder) deve-se, anteriormente a um entendimento construído sobre qual será a participação de cada um na estrutura organizacional e qual o acesso permitido àqueles que não ocupam cargos nos níveis estratégicos. Esta construção e o resultado que dela se obtém é fruto das cognições existentes na organização, sendo que estas são influenciadas por fatores observados no ambiente organizacional e nas estruturas sociais nos quais estão inseridas e atuando (ZHEER e ZAHEER, 2006; MCEVILY, PERRONE e ZAHEER, 2003).

### 2.2.2 Transparência (*Disclosure*)

Como conseqüência deste entendimento sobre como se deve pautar a relação com outros membros organizacionais, tem-se reflexo sobre a transparência nas informações que são disponibilizadas e para quem estas são dirigidas, assim como sobre os conteúdos que estas abordam.

A divulgação de informações organizacionais precisa primar pela “qualidade, oportunidade e clareza” para que aqueles que delas farão uso possam formar um quadro analítico das atividades desenvolvidas, dos riscos e conseqüências que a organização pode provocar (DANTAS, ZENDERSKY e NIYAMA, 2004)

Wan (2005) observa que a transparência nas informações disponíveis e divulgadas sobre a organização, além da função de informar sobre o estado em que se encontra a organização serve ainda como mecanismo de combate à fraudes, pois o autor entende que a transparência das informações auxilia na obtenção de mais recurso do ambiente organizacional. Grün (2003) atenta para alianças de grandes empresas que se unem para participarem de grandes investimentos, como é o caso de privatizações, em que empresas de ramos de atividades diferentes se unem para formarem portfólios para atuações em ocasiões como estas. Para tanto, a linguagem adotada deve ser pautada pela transparência. Segundo o

autor, “a linguagem financeira, em geral, e a transparência contábil, em particular, tornam-se a língua franca e o ambiente virtuoso por excelência” (GRÜN, 2003, p. 140).

O IBGC (2004, p. 9) frisa que a organização “deve cultivar o ‘desejo de informar’”, pois, levaria por consequência à criação de maiores níveis de confiança entre aqueles que se encontram e que venham a ter atividades relacionadas direta ou indiretamente com as atividades organizacionais; pois a transparência nas informações divulgadas é entendida como um compromisso que a organização deve ter para com estes. Assim, Boesso e Kumar (2007) vêem a transparência nos relatórios emitidos pelas organizações como uma forma de se alcançar legitimidade no aspecto social, respondendo ao “contrato social” que se estabelece entre a sociedade e a organização.

Para os autores, os relatórios deveriam atender às demandas de requerimentos e conteúdos que a administração percebesse como importante e de relevância a ser divulgado sobre os fatores afetados pela organização. Para tanto, Boesso e Kumar (2007) levantaram sete perspectivas que são de interesse para os públicos que se relacionam com uma empresa de maneira geral. Essas perspectivas envolvem interesse de: investidores, empregados, fornecedores, interesse social e ambiental, processos internos e na área de inovação e aprendizagem, em que parte deles (as cinco primeiras perspectivas) trata de informações internas e especificamente dirigidas para públicos alvo, enquanto as demais tratam de criação de valor para todos os públicos da organização.

Quando se trata da transparência das informações prestadas pela organização e para o público que dela fará uso, deve-se considerar ainda os responsáveis pela formulação dos relatórios. Se um conselho de administração independente apresenta como principal característica ser mais crítico nas avaliações por eles realizadas, a transparência nas informações, divulgação e conteúdo dos relatórios tende a seguir a mesma linha (HOFFMAN, NEIL e STOVALL, 2008).

Weitzel e Berns (2006) ressaltam a inter-relação entre as leis que cada país adota para estes relatórios, incluindo-se também o tamanho do mercado de que se trata. Entre os fatores de importância para a transparência das informações divulgadas como o tamanho da empresa, o *status*, a indústria, além da própria origem, que para o autor estes fatores não têm impacto de maneira singular somente no tocante a transparência de informações, mas que todos se mantêm inter-relacionados.

### 2.2.3 Prestação de Contas (*Accountability*)

A transparência nas informações está diretamente relacionada com a prestação de contas (*accountability*), pois segundo Nakagawa (1993), a prestação de contas emerge da delegação de autoridade para a execução de atividades e atribuição de responsabilidades, formando uma cadeia para prestação de contas.

Assim, este valor se torna relevante para a Governança Corporativa no sentido em que, como se trata de um sistema de governo das empresas e que este pauta as relações entre membros que as compõem, estabelecendo as funções, direitos e obrigações das partes envolvidas (BORGES e SERRRÃO, 2005). Desta forma, prestar contas dos resultados alcançados é consequência das políticas governamentais que cada organização estabelece. E como um forte estímulo para o desenvolvimento da governança corporativa é justamente a separação entre a propriedade e a gerência dos negócios, levando para dentro do corpo das organizações novos atores, com direitos e obrigações, a prestação de contas, também entendida como responsabilidade, não poderia deixar de ser um elemento de extrema importância (NAKAGAWA, 1993).

Page (2004) é outro autor que também reconhece a importância deste valor para a Governança Corporativa. Relaciona quatro tipos de usos normalmente encontrados no meio acadêmico de Administração Pública. São eles: uso no sentido legal (sendo este por meio de leis e ordenamentos que estabeleçam a quem devem ser reportadas determinadas ações), hierárquico (com sentido de prestação de contas a um superior), político (como lealdade pela confiança e indicação para a função recebida e a qual deve fazer jus a responsabilidade e expectativas demandadas) e profissional (visando a utilização das repostas obtidas com a prática deste valor no sentido de melhorar o desempenho organizacional).

Estas variações de usos e aplicações do termo “variam na fonte (sendo interno ou externo) e no grau (alto ou baixo) de controle que está envolvido” (PAGE, 2004, p. 592).

Koppell (2005) relata que o termo *Accountability* apresenta, por freqüentes vezes, entendimentos diferentes daquele a que se trata de fato. Koppel relaciona cinco concepções de *Accountability* muito utilizadas. A tabela a seguir relaciona cinco concepções do termo e uma questão para cada uma, que deve ser feita para a organização que trabalha com *Accountability*, sendo possível descobrir qual o entendimento que esta faz deste valor de Governança Corporativa.

#### Quadro 1: Concepções de *Accountability*

Concepção de <i>Accountability</i>	Determinante
Transparency	A organização revela os fatores do desempenho?

<b>Liability</b>	<b>A organização enfrentou conseqüências pelo desempenho?</b>
<b>Controllability</b>	<b>A organização fez o que o principal (ex. Congresso, Presidente) desejou?</b>
<b>Responsibility</b>	<b>A organização segue as regras?</b>
<b>Responsiveness</b>	<b>A organização cumpre com a expectativa substantiva?</b>

Adaptado de Koppell (2005, p. 96)

Segundo o autor, as concepções de accountability são: *Transparency* “é o valor literal da prestação de contas, a idéia de que um burocrata ou organização responsáveis devem explicar suas ações”, sendo a transparência um importante meio de se avaliar o desempenho apresentado; *Liability*, “os indivíduos devem ser responsabilizados por suas ações, punidos por mau desempenho e recompensados por sucessos alcançados.”; *Controllability*, assim como para as concepções anteriores, a noção de controle é veia principal do valor a que se refere “prestação de contas”. No quesito *Responsibility*, o comportamento deve ser guiado pelas leis, regras e normas, delimitando e estabelecendo as margens de atuação; *Responsiveness*, a organização deve procurar atender uma expectativa construída, “a atenção da organização está voltada para atender um desejo ou necessidade de seus constituintes”.

#### 2.2.4 Conformidade no Cumprimento de Normas (*Compliance*)

Completando o quadro de valores das boas práticas de governança corporativa, tem-se o valor que trata da conformidade no cumprimento de normas entendido tanto para normas internas quanto externas.

Parker (2000) entende a conformidade no cumprimento de normas (*Compliance*) como sendo a regulação de ações praticadas em um espaço público com condições pré-existente dentro de um espaço regulatório. Assim, a conformidade de normas se concretiza quando a atividade organizacional atende determinadas normas e regulamentos presentes no ambiente em que a organização atua, levando a harmonia entre os interesses de ambas as partes, tanto daqueles que com a organização mantêm relações e por ela são afetados.

A autora chama a atenção para questões de cunho gerencial e cultural que interferem na relação entre o cumprimento de condições pré-postas à organização e sua posição frente a essas variáveis ambientais externas. Isso porque muitas das conformidades a que uma



organização é obrigada a cumprir, são anteriores a ela, ou seja, existem condições que são de regulação pública, condicionada por ordenamentos normativos pré-existentes, e que esta é compelida a atender a estas condicionantes.

Nessa linha, Osborne (2006) entende *compliance* como regras determinada por terceiros, sendo as agências governamentais de regulação os principais representantes e responsáveis por determinar as condições impostas às organizações. O autor inclui no sentido de *compliance* a constante monitoração de regras de conduta ética por parte dos conselhos de administração, já que estes são as principais entidades dentro das empresas pelo acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos administradores.

Sob o aspecto interno da conformidade no cumprimento de normas, faz-se necessário que os parâmetros para a definição do que é conformidade das normas sejam claramente especificados entre todos aqueles que possuem responsabilidades dentro do quadro organizacional. Definir os parâmetros e o próprio programa orientador responsável pelo cumprimento de normas tem por finalidade que esta prática seja compartilhada por todos os envolvidos, guiando suas atitudes na condução da organização. O que por sua vez se relaciona com o valor de responsabilização dos fatos decorrentes das diversas atividades desenvolvidas pelos administradores de todos nos níveis da estrutura organizacional (OSBORNE, 2006). Assim, caminha-se para a construção de um sentido muito mais abrangente de conformidades com as normas.

Segundo Long e Driscoll (2008), membros de determinadas áreas criam códigos escritos conforme grupos específicos de interesses, resultando em espaço para ação livre de restrições. Para esses grupos, é essencial manterem seus “direitos” de agirem conforme os próprios entendimentos e definições do que se enquadra como sendo a forma adequada de ação. Códigos de práticas formados sob essa perspectiva resultam em práticas desconectadas das estruturas sobre as quais a organização está montada, o que remete ao que Meyer e Rowan (1977) escreveram, que determinados elementos no ambiente organizacional têm usos simbólicos, legitimando estruturas construídas. Nesse caso, objetivando demonstrar estarem os códigos e normas internas em conformidade com exigências legais reconhecidas e aceitas presentes na sociedade.

Essa situação reflete a moral presente na conduta desses profissionais, onde os códigos e normas internas estabelecidas para orientação das condutas e práticas conforme os mandamentos legais exigidos buscam o mínimo de aderência com padrões aceitáveis de conduta (LONG e DRISCOLL, 2008).

As conjunções dos valores norteadores da Governança Corporativa devem estar integradas para que de fato possa haver o que tanto se almeja quando se analisa a política de

governo de uma organização, ou seja, a consistência entre os valores pregados e sua prática efetiva.

A prática orienta-se por valores adotados como válidos e reconhecidos como legítimos sendo representativos de uma concepção de mundo que a organização faz e, segundo ela, age. Consistência e integridade são requisitos de grande significado e importância, visto que representam o “caráter” da organização e demonstram que esta não abandona princípios que a tornaram quem é, nem se corrompe em seus princípios.

As práticas do passado são condizentes com suas atitudes presentes, assim como com as decisões e estratégias adotadas, mantendo senso de justiça e respeito para com aqueles com quem se relaciona (BROCKNER, SIEGEL, DALY, TYLER, MARTIN, 1997).

### 2.3 PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS

A prática de ações dentro do ambiente organizacional, embora à primeira vista seja fruto das necessidades inerentes das atividades ali desenvolvidas, deve ser entendida como resultantes de um conjunto de fatores interdependentes, que são a base fenomenológica para o entendimento do “por que” de tais ações serem executadas da forma presente.

A repetição e continuidade de uma ação, a caracterizam como uma prática, da mesma forma que o estabelecimento desta, com bases em princípios racionais e formais, onde soma-se por parte de seus realizadores, os processos cognitivos de compreensão, interpretação e de atribuição de significados do que se vivencia no ambiente constituem a institucionalização de tais práticas.

Como visto, um fator importante para a configuração de prática é um entendimento compartilhado entre aqueles que devem realizá-la. A compreensão do “por que” continuar com uma ação em outro momento, além daquele exigido pela necessidade, torna-se lógico para as pessoas envolvidas e encarregadas de efetivar a ação planejada e esperada.

O sentido de “lógico” traz consigo, ainda, caráter de legitimidade, pois, assim, essa ação tem, pelo aspecto técnico, a intenção de representar o melhor ou, pelo menos, o mais próximo disso a eficiência operacional que justifique e lhe dê razão de ser. Pelo aspecto institucional, envolve a relação com as normas estabelecidas pela organização e os significados representados que cada parte envolvida e afetada pela ação tem, estando ainda presente, também, a relação com a realidade objetiva da organização e o espaço que ela constitui, tornando possível a inter-relação de complexos fatores que constituem sua unidade enquanto organização.

Ainda se tratando do aspecto institucional, deve-se manter em mente que o foco aqui estabelecido seja referente às práticas que se desenvolvem internamente à organização, a relação constante entre a realidade vivenciada pelas pessoas na organização com a observada no mundo exterior, seja através de práticas definidas por meios legais, como as definidas por leis e regulamentos setoriais como as de origem baseada nas experiências profissionais, sendo entendido no sentido individual da pessoa enquanto funcionária de outra organização. Há de se considerar ainda, as expectativas por parte dos stakeholders, pois conforme Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p. 9) existe a “necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus stakeholders, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete”.

A construção do significante simbólico decorrente da prática está, assim, em como são realizadas as atividades cotidianas dentro da organização, em que há a influência constante de elementos que se encontram além das barreiras organizacionais. A barreira física da organização é representada pelos portões e prédios, por exemplo, sendo a materialização concreta e a delimitação do espaço em si, no qual as diversas ações “acontecerão”, as barreiras normativas, representadas pelas normas e regras estabelecidas e em vigor, as quais estabelecem como o indivíduo deve se comportar neste espaço, quais seus direitos e obrigações, assim como conseqüentes benefícios e punições advindos de sua forma de agir neste espaço.

A barreira normativa é a camada que protege o núcleo organizacional onde se encontram as práticas institucionalizadas. No entanto é a barreira que mais sofre influência direta e formal do meio no qual está constituída. De um lado, deve atender as demandas e expectativas maiores da sociedade e de leis que regem as organizações e aquelas leis que ditam como devem as organizações se portar no setor (ou tipo de indústria) no qual atuam. Aqui, busca-se legitimidade institucional por meio de conformação corporativa, moldando sua configuração às condições impostas por agentes externos de força maior.

De outro lado, há a expectativa dos profissionais que compõem o quadro de funcionários, os quais são constituídos, em sua grande maioria, pela formação profissional e acadêmica adquirida antes e durante sua atuação enquanto membro da organização. Da mesma forma que a organização procura indivíduos com formação profissional que se enquadrem no perfil definido para as funções componentes de suas atividades, estes profissionais carregam consigo expectativas de como devem se portar e de como deve ser seu trabalho no dia-a-dia na organização (FREITAS, 2000; MACHADO, 2003), sendo esta barreira atacada por influências informais, visto possuírem uma faceta não passível de

mensuração e nem de enquadrá-la de maneira segura e exaustiva por meios de normas e regras que possam vir a ser criadas.

Estas barreiras, além de estarem dispostas como camadas protetoras ao redor do centro da organização, onde se encontram as práticas institucionalizadas, acabam por desempenhar a função de filtro até as influências externas chegarem às práticas institucionalizadas, de onde pode-se observar o encontro de fatores influentes sobre as práticas já existentes e reconhecidas como válidas. Se as práticas institucionalizadas estiverem bem suportadas por valores, normas, lógicas, considerando a realidade do espaço no qual se encontram, e as percepções das pessoas envolvidas na sua realização, então estas se manterão no estado atual, sem alteração. Caso tenham alguma falha ou ponto fraco nessa base de suporte, então os fatores externos alterarão as práticas institucionalizadas, que levará, por conseqüência, a um processo de institucionalização dessas práticas alteradas.

Essas características que delimitam a organização enquanto um corpo e entidade, configuram um sistema social próprio, que possui funções que fogem às intenções previamente pretendidas (WHITTINGTON, 2006). E sua presença se percebe somente de forma analítica e quando se observa de uma perspectiva contextual a organização.

Tanto a estrutura física construída para dar existência material a uma organização como as estruturas sociais que se estabelecem pelas interações decorrentes das relações humanas e das atividades que constituem a organização em si, no sentido de práticas que se desenvolvem visando um objetivo concreto, são parâmetros que tanto limitam e confinam a ação humana em um espaço específico, quanto tornam possível a ação humana acontecer. Ou seja, impõem limites para como e quando tais ações devem ocorrer, assim como também dá condições de determinadas ações acontecerem (JARZABKOWSKI, 2004).

Essas estruturas compõem o processo de institucionalização quando condicionam o comportamento humano a um determinado espaço e condicionam como devem se comportar, seguindo padrões de referências previamente estabelecidos conforme objetivos definidos e conscientemente planejados para alcançar uma determinada finalidade (GOFFMAN, 2007).

Da forma semelhante, Scott (2001, p. 50) entende que a ação da institucionalização quando envolve o que e como devem ser constituídas as atividades e seus atores envolvidos quando diz que:

Muitas práticas das instituições enfatizam sua capacidade para controlar e limitar o comportamento. Instituições impõem restrições definindo o que é legítimo por barreiras legal, moral e cultural, daquelas atividades ilegítimas. Mas é essencial entender que instituições também apóiam e fortalecem atividades e atores. Instituições fornecem diretrizes e recursos para ação, bem como proibições e limitações da ação.

Instituições impõem restrições pela definição de limites legais, morais e culturais, separando atividades legítimas das ilegítimas. Mas é essencial entender que instituições também sustentam e autorizam atividades e atores. Instituições fornecem diretrizes e recursos para a atuação bem como proibições e restrições para ação.

Essa característica da instituição é denominada de dualidade (GIDDENS, 2003, 1984), pois ao mesmo tempo, limita e capacita a ação, condicionando o comportamento dos atores quando se encontra em espaço no qual existe instituição.

Nesse contato com a dualidade que uma instituição proporciona, os atores são condicionados pelas situações dadas e deles exigidas, mas também se inter-relacionam com ela de forma ativa, em um processo de criação e recriação, dado principalmente pela relação com a estrutura social presente. Assim, “essa reciprocidade entre agente e estrutura capacita a persistência da ordem social, encaixando numa instituição social que perdura através do tempo e espaço” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 531).

O relacionamento entre agente e estrutura constitui a rotina diária de práticas a que se está sujeito dentro das organizações, tornando a vida intra-organizacional previsível e estável, possibilitando assim, segurança e conforto psicológico para a consecução das atividades e relações no ambiente organizacional.

A previsibilidade e estabilidade sobre os eventos que ocorrem neste ambiente são de essencial atenção, pois possibilita maior controle do que acontece e de como acontece, assegurando ainda, sua continuidade. Em se tratando de organizações, ambientes nos quais as atividades são previamente estabelecidas e programadas, a segurança que a previsibilidade e a estabilidade proporcionam são a garantia de continuidade da razão de existir de uma organização.

Para as pessoas envolvidas e diretamente afetadas pelo que a previsibilidade e estabilidade proporcionam, representam a segurança e confiabilidade necessária para realizarem suas atividades diárias, pois sabe o que deve ser feito e como, assim como as conseqüências que se seguem a cada ação executada. Um ambiente que não ofereça esses fatores torna difícil a seqüência linear e confiável das atividades e tarefas que a vida organizacional demanda, que tem como resultante a geração de insegurança nas pessoas envolvidas quanto ao que esperar em um momento seguinte.

Giddens (2003) denomina de “segurança ontológica”, a estabilidade, previsibilidade e continuidade de ações e comportamentos esperados de outros agentes em um ambiente. Quando os atores organizacionais têm a sua escolha padrões de ação a serem seguidos e parâmetros que os guiam em um ambiente, gera conseqüentemente, confiança de que o que fora previsto será realizado da forma estabelecida.

Desta forma, ao se adotar como base para o entendimento das práticas internas da organização, onde busca-se compreender os fatores envolvidos na constituição e formatação destas práticas pela Teoria Institucional, será trabalhada como práticas institucionalizadas.

### 2.3.1 Definindo Práticas Institucionalizadas

A definição de práticas institucionalizadas aqui adotada é a de Cohen (1999, p. 426), que as define da seguinte maneira: “práticas rotinizadas que são executadas ou reconhecidas pela maioria dos membros de uma coletividade”.

Por essa definição, observa-se o caráter de legitimidade de que práticas institucionalizadas possuem dentro do ambiente interno da organização. Essas práticas são antes definidas na forma de regras e normas, sendo então efetivadas pela ação dos atores presentes no ambiente organizacional. A prática de tais determinações impostas por regras e normas definidas formalmente acabam por gerar “uma estrutura formal independente de qualquer grupo de atores, mas produzida e reconhecida como uma realização prática, situada, dos membros de um grupo particular” (GARFINKEL e SACKS, 1970 apud COHEN, 1999, p. 420).

Ou seja, a formalização das práticas provoca a criação de estruturas que estarão presentes independente de terem profissionais para a sua “materialização”, mas que com a presença destes, ela é tornada real com base no entendimento e interpretações que estes fazem dela, quais sejam o reconhecimento da legitimidade de tais práticas e de sua validade para as atividades organizacionais, compondo assim um rol de práticas organizacionais (LOUNSBURY, 2001).

Pentland e Rueter (1994) também destacam o aspecto social das práticas que se desenvolvem em ambientes organizacionais, assim como do caráter de legitimidade que a elas se seguem. A rotina de práticas é embasada no desenvolvimento de padrões reconhecidos de ações e determinações formais, trazendo à tona processos cognitivos individuais de uma coletividade que assim se formam por terem de executar atividades sob as mesmas normas e regras.

Como resultante, observa-se o surgimento de interações entre os atores organizacionais que se vêem margeados por um mesmo sistema de regras e normas recursivamente aplicadas (ORLIKOWSKI e YATES, 1994).

Lounsbury (2001, p. 29) chama a atenção para as forças que moldam as práticas dentro do ambiente organizacional. São forças cognitivas, normativas e regulatórias que junto a elas está presente também a questão espaço-temporal. O autor destaca que o espaço e o tempo no qual ocorre um processo institucional moldarão a difusão das práticas que se seguirão, levando, conseqüentemente, à adoção de práticas “singulares ou similares”. Ou para os autores que seguem a linha da perspectiva de adaptação organizacional, são as “pressões institucionais que dão conformidade e demanda de organizações com características idiossincráticas e técnicas”.

A adoção das “boas práticas de governança corporativa” envolve tanto aspectos simbólicos, quanto práticos, no sentido racional, pois a declaração de adoção das “boas práticas de governança corporativa” já encontrou na literatura bases para confirmar os efeitos positivos de sua adoção (SIRQUEIRA, KALATZIS e TOLEDO, 2007). O que se levanta também é quanto ao aspecto simbólico que tal decisão acarreta.

Elsbach (1994) quando trabalha com os aspectos simbólicos que envolvem as ações tomadas por gestores, ressalta que em diversas situações, estes se comprometem em distintas atividades que possuem caráter simbólico, na busca de legitimidade. Aqui, a relação que se faz está baseada nessa busca em que a declaração dessas práticas de governança corporativa está fortemente relacionada à avaliação, interpretação e reconhecimento por parte do ambiente com o qual a organização interage.

Assim, as organizações que adotam as práticas de governança corporativa, as fazem visando essa legitimação do seu sistema de governo interno, que envolve também as relações desenvolvidas com a sociedade de maneira mais ampla.

Segundo Haunschild e Miner (1997), as organizações tendem a adotarem certas práticas quando estas apresentam resultados positivos nas outras organizações, levando ao abandono daquelas práticas que obtiveram maus resultados. Esses autores denominam esse processo de imitação interorganizacional.

No ambiente interno da organização, onde principalmente se verificam as idiossincrasias subjacentes a cada estrutura, é que se refletem com maiores impactos os efeitos da adoção de práticas observadas nas demais organizações, já que tais mudanças afetam o modo no qual estão estruturadas as práticas organizacionais. Mudanças impostas, ou intencionalmente provocadas têm conseqüências estruturais na incerteza quanto ao que se decorrerá num momento seguinte (GIDDENS, 2003).

Goodrick e Salancik (1996, p. 1) argumentam que a incerteza incapacita a um padrão da instituição de condicionar determinada prática e quando isso ocorre, os atores se vêem impelidos a buscar novas referências para a definição de como deve ser baseada a prática. O mesmo ocorre no que se refere ao fluxo das práticas para as atividades exigidas. Como conseqüência, os autores dizem que esses “atores podem usar de interesses particulares para guiar as futuras definições de ações apropriadas”.

Mas, deve-se ter em mente o fato de que em situações como essas o que ocorre é que a institucionalização não se deu de forma satisfatória, pois não assegurou aos seus membros, as condições de desenvolverem suas atividades de forma segura e previsível, levando a instabilidade quanto ao aspecto institucional, pois no momento em que foi demandado uma ação, não houve suporte por parte da organização para se resolver a situação, ficando, assim, o indivíduo com autonomia informal para dar continuidade ao fluxo de atividade.

Essa autonomia informal tem como referência para a ação a ser tomada, os interesses individuais e particulares daquele agente encarregado de executá-la. O que pode ser observado é que sua ação terá, não as definições do que deve ser feito e estabelecido por um grupo de pessoas encarregadas e responsáveis pelo planejamento e programação das atividades racionalizadas e aprovadas como certas para serem executadas independente do indivíduo que ocupe a posição de realizá-la, mas, sim por um agente que, segundo suas concepções, interesses, valores e seu processo cognitivo, entende que deve ser feito de sua maneira.

O risco está na possibilidade de serem empregados meios que firam moralmente o processo e fluxo das atividades. Sob pressão para dar continuidade às atividades, pode-se partir para a máxima de “os fins justificam os meios” que, visando somente o resultado final, releva as conseqüências das ações presentes.

A questão embora possa ser confinada a apenas uma célula de todo o processo da organização, sem necessariamente ter conseqüências diretas nas células seguintes do processo, carrega consigo um precedente perigoso para a instituição em si, que numa situação não prevista, os atores se incumbam de autonomia para decidirem de que maneira realizarão suas atividades, gerando uma grave ruptura na institucionalização adotada para a realidade organizacional presente. Ou seja, coloca-se em risco a legitimidade organizacional construídas das práticas empregadas para a existência da organização enquanto entidade representativa de aspirações e objetivos em comum.



Mesmo uma pequena brecha na instituição de uma prática localizada em um ponto de todo o processo de práticas existentes na organização, oferece uma oportunidade considerável para a perda de legitimidade de uma prática institucionalizada, já que conforme Chia e Holt (2006, p. 640) “práticas são aprendidas com os outros”. Assim, a improvisação na solução de um problema, ou de algo não previamente previsto pode gerar um conhecimento e certa liberdade para lidar com situações semelhantes que fujam das práticas esperadas de serem realizadas, alterando a significação que as práticas e dinâmicas do ambiente possuíam anteriormente.

Este tipo de agência por parte dos atores organizacionais em diversos níveis hierárquicos, com interesses na obtenção de melhores resultados para a solução deste problema, tanto nos subjetivos (simbólicos), quanto concretos (financeiros), destoam a realidade e a dinâmica vivenciadas no interior da organização. A estabilização da turbulência provocada por mudanças desse nível e em um momento posterior de sua institucionalização, demanda um período no qual podem ter como resultantes aspectos não previstos e planejados para as práticas da organização.

Os fatores espaço e tempo exercem, aqui, um papel fundamental, visto serem fatores que moldam a perspectiva sobre os eventos que se desenvolvem, da mesma forma que os capacita, também os limita. Halford e Leonard (2006) entendem que, como as organizações estão localizadas em um determinado período de tempo e espaço bem específico, elas possuem histórias complexas e significados atribuídos às suas práticas, os quais se encontram enraizados e disseminados pela organização. Assim, são significados compartilhados pelos seus componentes e mantidos por estes, afim de que se continue com a dinâmica construída e reconstruída constantemente.

Segundo Jarzabkowski (2004, p. 531) “o termo ‘prática’ implica em ação repetitiva no sentido de se tornar ‘praticado’”. A repetição de uma ação demanda tempo e espaço, envolve o fator tempo no sentido em que se faz necessária a oportunidade para a sua execução, assim como disponibilidade para a mesma. A oportunidade se refere ao momento no qual deve ser executada, sendo para isso observado o contexto e os fatores que o compõem, constituindo o momento no qual se exige a ação entendida como adequada ou recomendada para agir, tendo como base o aprendido e experienciado anteriormente em outra situação. Situações que se desenvolvem em um contexto no qual exige determinada resposta, mas que estas não se encontrem num rol de confluências previstas, podem ser respondidas com as experiências aprendidas em situações semelhantes, o que resulta na ação de processos cognitivos dos agentes que se encontram em face de demanda de ação.

Quanto à disponibilidade, esta envolve a participação dos atores sociais em realizarem as ações deles esperadas. Este quesito tem forte dependência da interpretação que estes fazem das práticas que devem ser reproduzidas. Se os motivos e razões para a realização das práticas esperadas dos agentes sociais não forem compreendidas a contento e com o significado almejado quando de sua criação, pode levar a discrepâncias nos significados atribuídos à prática.

A participação do fator espaço na transformação de ações em práticas se dá no sentido em que o espaço permite a concretização de ações e, posteriormente, em práticas tendo como papel, ainda, a disposição de um lugar no qual se confluem outros componentes que influenciam as percepções feitas sobre os eventos que se desenvolvem em um espaço determinado.

Se por um lado o fator espaço fornece condições para que determinados eventos sejam realizados, ele também os limita, visto que estes se desenrolarão conforme as condições dadas pelo espaço assim como a atribuição de significados construídos e disseminados nesse espaço, dado o caráter intersubjetivo que os significados carregam.

O papel do fator espaço na constituição e institucionalização de práticas dentro da organização está além de ser o lugar no qual uma ação é colocada em prática, é limitadora de tal evento. O espaço em si é parte constituinte da prática e dos significados a ela atribuídos. É uma relação na qual se observa dependência mútua para a sua existência e continuidade (HALFORD e LEONARD, 2006). A execução de uma mesma prática em um espaço diferente adquire significado diferente, no qual a abrangência e reconhecimento de tal prática sofrem mudanças que conseqüentemente afetarão os resultados dela esperados.

Giddens (2003) atribui grande ênfase na relação espaço-tempo para a institucionalização de práticas no qual a estrutura social desenvolvida molda o contexto em que os atores sociais realizam seus papéis, sendo também base para que estes atores têm sua fonte de margem e fortalecimento para suas funções enquanto agentes sociais.

As práticas institucionalizadas são resultados de uma equação que se monta sobre uma base composta de tempo-espaço junto a regras e recursos, sendo as regras e procedimentos generalizados para a consecução ou reprodução da vida social, e os recursos os meios pelos quais são exercidos influência ou controle sobre os outros agentes sociais presentes no espaço onde são realizadas tais práticas (SCOTT, 2001).

A confluência de procedimentos para consecução e reprodução da vida social e controle de recursos, estes com a possibilidade de influenciar a ação de outros agentes sociais,

são formas de se fazer com que práticas sejam institucionalizadas dentro de um ambiente organizacional. Embora aqueles que realizem tais práticas não tenham plena consciência de que suas ações são um meio de institucionalizar determinadas práticas, estes a realizam conforme esteja constituída a estrutura social do ambiente (GIDDENS, 2003). O que a estrutura social vai fazer é a regularização do comportamento individual ou coletivo, visando a conformidade de seus agentes dentro de limites determinados ou, em último caso, o mais próximo disso, conforme a força da pressão estrutural exercida sobre aqueles indivíduos.

Conforme Giddes (2003, p. 16): “Atividades repetitivas, localizadas num contexto único de tempo e espaço, têm conseqüências regularizadas, impremeditadas pelos que se empenham nelas, em contextos espaço-temporais mais ou menos ‘distantes’”.

Sendo a agência uma capacidade de um ator intervir sobre uma determinada ação e que este se encontra sob influência de estruturas sociais construídas e reproduzidas constantemente, no qual este ator tem importante papel para esta circularidade, tem-se invariavelmente que a agência não é livre da estrutura que a ela serve de pano de fundo para sua concretização (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Dentro de um ambiente organizacional, a capacidade de agência é definida conforme a estrutura social está constituída, aonde a “agência em si mesma é socialmente estruturada” (SCOTT, 2001, p. 76). Assim, a ação que se observa será dada pela forma e idiosincrasia inerente de cada estrutura. Mesmo os processos que compõem a agência em um momento anterior a sua ação, ou seja, aqueles eventos que provocam a atividade do processo de interpretação e avaliação da realidade observada são moldados pela maneira em que se constitui a estrutura social deste ambiente.

Dado que os atores organizacionais criam e vivem a realidade que eles mesmos constroem (BERGER e LUCKMANN, 1985) com base nas condições que a estrutura social dispõe, segue-se nesse sentido, a criação de modelos para a compreensão de eventos que se desenvolvem dentro do contexto organizacional, sendo conseqüência desse processo a atribuição de significados para estes eventos.

Antes que seja atribuído um significado para determinado evento, há necessariamente um momento no qual se toma conhecimento ou contato de algo novo, seguindo-se para a interpretação e finalizando na forma de aprendizagem. Daft e Weick (1984) moldaram um esquema explicativo de como este processo se desenvolve. O início do processo (*scanning*) ocorre com a coleta de dados caracterizada pela monitoração do ambiente, sendo que os dados coletados durante essa monitoração seguem para aqueles que dela farão uso. Os usos dos

dados levantados do ambiente são o foco do segundo momento do processo de compreensão da realidade experimentada. A interpretação dos dados coletados e, conseqüentemente, a atribuição de significados é decorrência dos processos cognitivos daqueles atores envolvidos na operação.

A formação do processo cognitivo coletivo como observado no ambiente organizacional, assenta-se sobre uma base comum de regras e formas de serem trabalhados os dados coletados do ambiente. As regras e procedimentos que são aplicados sobre os dados coletados estruturam o esquema cognitivo presente na organização, sendo assim, sua forma de fazer uma leitura sobre seu ambiente.

O terceiro estágio do processo de entendimento do ambiente no qual a organização atua é a aprendizagem. Daft e Weick (1984, p. 286) definem a aprendizagem como sendo “o processo pelo qual o conhecimento sobre ação resulta no desenvolvimento do relacionamento entre a organização e o ambiente”, em que o conhecimento está embasado na interpretação construída sobre os dados coletados do ambiente.

Há de se acrescentar ainda, que a estrutura para processamento dos dados coletados, filtra os dados que serão utilizados e aqueles que serão descartados por não serem de interesse da organização. Esse processo de avaliação do que é útil e o que não apresenta utilidade para a organização, compõe as habilidades desenvolvidas para o processamento de dados e informações das quais a organização é alimentada, sendo esta habilidade formada pelos fatores estruturais e pelos processos cognitivos de seus membros.

O conhecimento gerado nesta fase se torna também uma habilidade que a organização desenvolve (DAFT e WEICK, 1984), caracterizada ainda pela situação na qual o processo cognitivo é colocado em prática para atuação em resposta a análise construída para determinado momento.

Assim, a construção do significado de uma prática envolve aspectos espaço-temporais aliados ao conhecimento que se tem sobre a razão de existir e de ser realizada tal prática.

Para se conhecer o significado atribuído às práticas que a organização desenvolve, faz-se necessário recorrer à consciência discursiva dos agentes responsáveis pelas práticas observadas (GIDDENS, 2003). Serão estes os membros organizacionais com capacidade de refletir sobre suas ações e expressar verbalmente o significado que atribuem às práticas que realizam.

Segundo Chia e Holt (2006), práticas envolvem mais que a mera questão do que se faz, está diretamente ligada a como e o porquê de se fazer algo. Envolve, profundamente, os

significados atribuídos pelos agentes àquela prática, em que esse processo de atribuição de significados está imbricado com os outros membros do ambiente e as relações estabelecidas entre eles, a forma como estão dispostos na estrutura social e ainda as forças que os regulam no ambiente.

Para estes autores o que normalmente não se visualiza é o fato de que se aprende com os outros na interação com os demais agentes presentes no ambiente, e que estes constantemente modificam suas formas de agir constantemente quando em contato com o outro, partilhando, assim, práticas em comum

Sendo assim, as práticas institucionalizadas são práticas executadas de forma rotineira que se desenvolveram no decorrer do tempo e espaço delimitado. Seus praticantes a reconheceram como legítimas de serem continuadas e mantidas para a constituição da organização. Para tanto, são capazes de formar juízo e expressar os motivos de executarem tal prática, assim como de monitorar reflexivamente suas formas de praticarem para que outros atores organizacionais se adequem às práticas ali institucionalizadas contribuindo para sua continuidade.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo se dedica a especificar a metodologia a ser adotada para a realização da pesquisa proposta nesta dissertação, caracterizando a pesquisa e os procedimentos a serem desenvolvidos.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Qual o nível de governança corporativa do Banco do Brasil no período anterior à entrada no Novo Mercado da Bovespa?

Quais as principais práticas institucionalizadas no nível operacional (regional Paraná) do Banco do Brasil no período anterior à entrada do Banco no Novo Mercado da Bovespa?

Quais as principais práticas institucionalizadas no nível operacional (regional Paraná) do Banco do Brasil no período posterior à entrada do Banco no Novo Mercado da Bovespa?

Quais as diferenças entre práticas institucionalizadas antes e depois da entrada do Banco no Novo Mercado da Bovespa?

#### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

##### 3.2.1 Governança Corporativa

**DC:** “Sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas” (CADBURY, 1992) envolvendo o relacionamento entre acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal (IBGC, 2004).

##### 3.2.2 Nível de Governança Corporativa

**DC:** Diferenciação na adoção e comprometimento em maiores ou menores graus com relação aos valores entendidos como essenciais da Governança Corporativa, por parte das organizações que a praticam (SILVEIRA, 2004).

**DO:** Nível de Governança Corporativa, neste estudo, será operacionalizado por meio das classificações criadas pela Bovespa, e que se distinguem por maior ou menor comprometimento aos seguintes valores de Governança Corporativa:

- Equidade (Fairness)

**DC:** “Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais ‘partes interessadas’ (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores” (IBGC, 2004, p. 10)

**DO:** Será operacionalizada através de análise documental de documentos disponibilizados pela Bovespa, relativos às exigências de participação dos acionistas nas assembleias, no que se refere à representatividade e peso nas votações, conforme o nível de governança corporativa que a organização adotou.

- Transparência (Disclosure)

**DC:** Entendida como a divulgação de informações relacionadas com o real estado das atividades desenvolvidas e que reflitam o estado da organização (WAN, 2005; BOESSO e KUMAR, 2007).

**DO:** Será operacionalizada através de análise documental de documentos disponibilizados pela Bovespa, observando o atendimento quanto à forma e conteúdo de divulgação de informações organizacionais que atendam aos padrões determinados pela Bovespa, no que se refere ao nível de governança corporativa que a organização adotou.

- Prestação de Contas (Accountability)

**DC:** A prestação de contas emerge da delegação de autoridade para a execução de atividades e atribuição de responsabilidades formando uma cadeia para prestação de contas (NAKAGAWA, 1993).

**DO:** Será operacionalizada através de análise documental de documentos disponibilizados pela Bovespa quando se evidenciarem exigências relativas a determinações quanto aos responsáveis por ações e decisões tomadas no período de 2006 a 2008, conforme o nível de governança corporativa que a organização adotou.

- Conformidade no Cumprimento de Normas (Compliance)

**DC:** É o atendimento a regras determinadas, sendo estas internas ou de terceiros, como agências governamentais de regulação que são os principais representantes e responsáveis por determinar as condições impostas às organizações (OSBORNE, 2006; PARKER, 2000).

**DO:** Será operacionalizado pela análise documental de documentos disponibilizados pela Bovespa quando se evidenciarem aspectos relativos ao cumprimento de normas e regras

estabelecidas pela Bovespa e concernentes ao atendimento dos requisitos estabelecidos conforme o nível de governança corporativa que a organização adotou.

### 3.2.3 Valores da Governança Corporativa

**DC:** Juízos que embasam ações do sistema de direção e controle das organizações servindo de base para a ação das atividades da Governança Corporativa (SILVEIRA, 2004).

**DO:** Será operacionalizado pela análise documental de documentos disponibilizados pela Bovespa, quando se evidenciarem aspectos relativos à aplicação dos valores de governança corporativa sobre as ações tomadas pela organização.

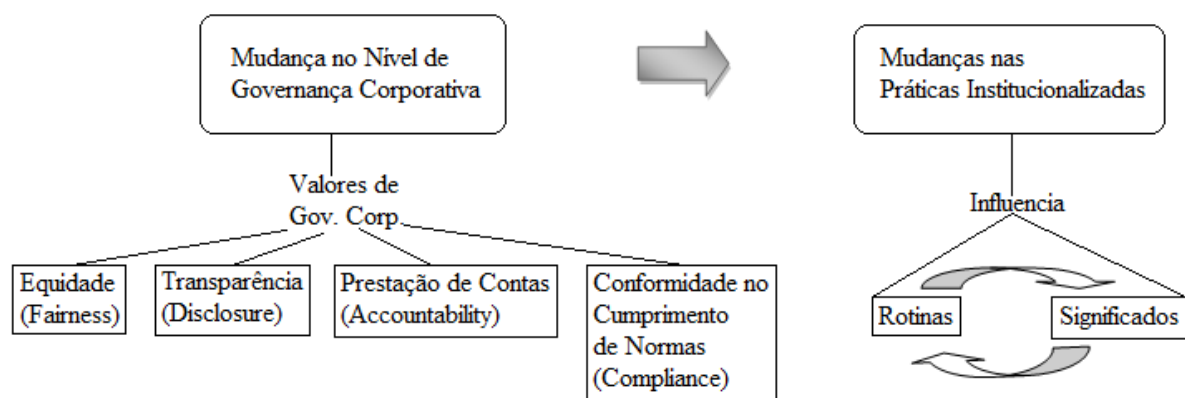
### 3.2.4 Práticas Institucionalizadas

**DC:** “Práticas rotinizadas que são executadas ou reconhecidas pela maioria dos membros de uma coletividade” (COHEN, 1999, p. 426; GIDDENS, 2003; GIDDENS, 1979).

**DO:** Será operacionalizada pela análise documental de documentos organizacionais, no que se refere a normas e regras estabelecidas pela organização e aos significados atribuídos a essas normas e regras no âmbito da organização pesquisada, assim como pelas entrevistas a serem realizadas com dirigentes de nível tático responsáveis pela unidade regional do estado do Paraná, e também de agências bancárias da cidade de Curitiba.

## 3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS

**Figura 1: Modelo Esquemático da Relação Entre as Categorias Analíticas**



Elaboração do autor



### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A perspectiva qualitativa será adotada como método de pesquisa visando características muito particulares pelas quais passa a organização foco desta pesquisa. A pesquisa qualitativa se desenvolve em meio a situações que ainda estão em desenvolvimento, estando o foco nestas situações em constantes mudanças (LECOMPTE e GOETZ, 1982 apud GRECA, 2002).

O ponto muitas vezes levantado sobre a questão da impossibilidade de generalização dos resultados alcançados e também de sua replicação por outros pesquisadores, além da fidedignidade interna é contornado, segundo Greca (2002), pela adoção de certos procedimentos, tais como: “utilização de descritores de baixo nível de inferência; múltiplos pesquisadores; colaboração de participantes pesquisadores; exame dos dados e resultados por pares e coleta ‘mecânica’ de dados”. Mesmo com a adoção destes procedimentos, a autora reconhece que o que a pesquisa qualitativa faz de fato, é uma análise aprofundada, que se aproxima da “fidedignidade externa”.

A concepção que se faz sobre a pesquisa qualitativa de que o pesquisador tem liberdade de escolha para definir o *design* de pesquisa, não é realmente verdade. Segundo Sarantakos (1998 p. 104), o pesquisador que adota a perspectiva qualitativa, deve estabelecer parâmetros pelos quais se orientará na coleta de dados para a pesquisa. Para o autor, o pesquisador deve “especificar como, onde, quando e sob quais condições serão coletados e analisados seus dados”. Isso faz com que o *design* da pesquisa seja bem planejado, sem, contudo, ser prescritivo. Segue, um quadro com as características da metodologia qualitativa:

#### Quadro 2: Procedimentos de Metodologia Qualitativa

<b>Procedimento</b>	<b>Metodologia Qualitativa</b>
<b>Preparação</b>	<b>Definição: Genérica e frouxamente estruturada; Hipótese: Formulada durante e após a pesquisa; Emprega conceitos de sensibilização;</b>
<b>Design</b>	<b>Design: Bem planejado, mas não prescritivo; Amostras: Bem planejadas, mas durante a coleta de dados não representativa;</b>
<b>Coleta de Dados</b>	<b>Medidas/Escalas: De maioria nominal; Utiliza métodos qualitativos e normalmente primários;</b>

**Processamento de  
Dados**

**Principalmente qualitativo: freqüentemente a coleta e análise ocorrem simultaneamente; generalizações analíticas;**

**Relatórios**

**Na maioria, os achados não são integrados.**

Adaptado de Sarantakos (1998, p. 105)

Sarantakos (1998) destaca, ainda, que na utilização de pesquisa qualitativa o pesquisador emprega: “delineamento da pesquisa, planejamento cuidadoso dos estudos e guia as atividades para alcançar os objetivos propostos de maneira integrada e sistemática”.

Assim, seguindo orientação semelhante sobre planejamento e preparação na pesquisa qualitativa, Creswell (2007) vê como ponto de partida para este tipo de pesquisa a reunião de informações detalhadas e a separação das informações em categorias ou temas.

Acrescenta-se ainda, a observação que Sarantakos (1998, p. 448) faz sobre as responsabilidades daqueles que utilizam a perspectiva qualitativa para a realização de pesquisas científicas que são:

- Limitação do caso conceitualizando o objeto de estudo;
- Seleção do fenômeno, tema ou assunto, isto é, questões de pesquisa, para ênfase;
- Buscar por padrões nos dados para o desenvolvimento de temas;
- Triangulação das principais observações e bases para interpretação;
- Seleção de interpretações alternativas a se buscar;
- Desenvolvimento de afirmações ou generalizações sobre o caso.

Dentro da perspectiva qualitativa, adota-se a natureza descritiva para o fenômeno a ser estudado, já que esta pesquisa pretende fazer um relato do fenômeno social a ser observado. Para tanto, busca-se a configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos (SELLTIZ et AL, 1975). Busca-se descrever como o fenômeno alvo da pesquisa se caracteriza e quais as relações e impactos que dele surgem, assim entendendo também Malhotra (2001) quando escreve que a pesquisa de natureza descritiva tem por objetivo principal a descrição de alguma coisa.

Especificamente, esta pesquisa se caracterizará quanto a estratégia de estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 21), “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Isso porque permite ao pesquisador fazer uma leitura sobre seu objeto de pesquisa que compreenda

como um todo, de forma unitária, permitindo aprofundar na investigação e análise do objeto alvo.

Para Stake (1995), o estudo de caso é antes uma escolha do que se vai estudar do que propriamente uma escolha metodológica, visto que, para o estudo de caso, o fenômeno a se observar reserva particularidades que são intrínsecas ao alvo de observação e estudo.

Para Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa selecionada preferencialmente quando o pesquisador se depara com questões do tipo “como” e “por que”. Para o autor, isto ocorre “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Dados estes esclarecimentos, deve-se estabelecer qual a unidade de análise que esta dissertação de mestrado adota. A unidade de análise, na presente dissertação, por se tratar de Estudo de Caso, é a organização em si, o local onde o fenômeno a ser observado se desenvolve (PATTON, 2002).

Quanto ao foco de interesse desta pesquisa, a unidade de observação será sobre as práticas organizacionais institucionalizadas, visto que estas são o elemento a ser alcançado para a concretização do objetivo de pesquisa.

### 3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para Stablein (2001, p. 66), dados podem ser:

As respostas aos questionários, os comportamentos de sujeitos experimentais, os registros de empregados, os registros financeiros, as conversas de sala de reunião de diretoria, os dados de produção, o humor do chão de fábrica, as folhas de balanço da empresa, as expressões dos informantes, as observações de reações emocionais de participantes e não-participantes, os relatórios anuais, a pressão arterial e níveis de acetilcolina no sangue, fotos, vídeos, arquitetura corporativa e os produtos da mais recente pesquisa, todos podem ser usados pelos pesquisadores para representar aspectos da realidade organizacional.

O autor alerta para ter cuidado na definição de quais representações serão utilizadas como dados nos estudos organizacionais, já que existem muitas representações possíveis de serem adotadas, mas nem sempre na forma de dados.

Em seu texto, o autor alerta para a questão da cientificidade e de seu uso para a representação da realidade, pois segundo o autor, “a ‘coisa’ que nossos dados representam não é um objeto ou uma experiência concreta” (STABLEIN, 2001, p. 67), é antes uma concepção que cada pessoa faz com base na percepção que tem da realidade.

Yin (2005, p. 109), indica atenção para alguns princípios que devem ser verificados quando da coleta de dados nos estudos de casos, que são:

- Várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- Um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso);
- Um encadeamento de evidências (ligações explícitas ente as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

Nesta pesquisa são utilizados dados primários que são aqueles dados obtidos diretamente da fonte. A realização de entrevistas semi-estruturadas será a forma utilizada para obtenção das informações necessárias.

Segundo Martins (2006, p. 27), a entrevista é

uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Yin (2005) faz distinção entre os tipos de entrevistas no que se refere à sua condução, podendo variar entre uma entrevista de forma espontânea (questionando os entrevistados(s) sobre fatos relacionados a um determinado assunto e também a opinião deste(s) sobre determinados eventos), entrevista de caráter focado (entrevista com aspecto informal, mas no qual o entrevistador segue um conjunto de perguntas estabelecidas pelo protocolo do estudo de caso, e o terceiro tipo é um levantamento formal (com questões mais estruturadas).

Para o presente propósito será utilizada a entrevista com caráter focado, por adotar um conjunto de perguntas previamente estabelecidas, mais as que surgirem da dinâmica entre entrevistado e entrevistador sobre o assunto a ser tratado.

Martins (2006, p. 28) faz as seguintes considerações sobre o processo de entrevistas:

- Planejar as entrevistas delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado;
- Quando possível, obter algum conhecimento prévio sobre o entrevistado;
- Atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem manifestar suas opiniões;
- Obter e manter a confiança do entrevistado;
- Ouvir mais do que falar;
- Evitar divagações;
- Registrar os dados e informações durante a entrevista;

- Com a concordância do entrevistado, usar gravador;
- Se necessário, formular questões secundárias: o que o faz pensar assim? Fale mais sobre isso. O que você espera estar dizendo/ sentindo é que...

Como respondentes das entrevistas realizadas para o estudo, foram selecionados funcionários envolvidos nas práticas cotidianas da organização que se encontrem no nível operacional de atividades em unidades de trabalho da organização no município de Curitiba, visando alcançar a percepção que estes têm sobre a adoção do Novo Mercado como nível de governança corporativa.

Além de dados primários serão utilizados dados secundários, que “são dados já coletados que se encontram organizados em arquivos, bancos de dados, anuários estatísticos, relatórios, etc.” (MARTINS, 2006, p. 22).

Assim, irá ser aplicada como fonte de evidência para coleta de dados secundários a documentação; registros em arquivos (compostos por registro de serviços, registros organizacionais, mapas e gráficos, listas de nomes e de outros itens importantes, dados de levantamentos, e mesmo, registros pessoais) (YIN, 2005). Assim, busca-se pela análise de tais documentos realizar uma “operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 1995, p. 45).

O quadro a seguir relaciona as fontes de evidência de dados com seus pontos fortes e fracos, segundo Yin (2005).

### **Quadro 3: Pontos Fortes e Fracos das Fontes de Evidência Adotadas para Pesquisa**

<b>Fonte de Evidência</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estável - pode ser revisada inúmeras vezes</b></li> <li>• <b>Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso</b></li> <li>• <b>Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</b></li> <li>• <b>Ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacidade de recuperação - pode ser baixa</b></li> <li>• <b>Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</b></li> <li>• <b>Relato de vieses - reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor</b></li> <li>• <b>Acesso - pode ser deliberadamente negado</b></li> </ul>
<b>Registro em Arquivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>[Os mesmos mencionados para documentação]</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>[Os mesmos mencionados para documentação]</b></li> </ul>

<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Precisos e quantitativos</b></li> <li>• <b>Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</b></li> <li>• <b>Perceptivas - fornecem inferências causais percebidas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acessibilidade aos locais devido a razões particulares</b></li> <li>• <b>Vieses devido a questões mal-elaboradas</b></li> <li>• <b>Respostas viesadas</b></li> <li>• <b>Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</b></li> <li>• <b>Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</b></li> </ul>
--------------------	---	---

Adaptado de Yin (2005, p. 113)

Na seqüência, seguirá a análise dos dados levantados através das fontes de evidências acima relacionadas, sendo que a análise será realizada por meio de técnicas qualitativas de Análise de Conteúdo.

A Análise de Conteúdo se caracteriza por ser uma técnica de análise de comunicação. Sua utilização “pode ser aplicada virtualmente a qualquer forma de comunicação: programas de televisão, rádio, artigos da imprensa, livros, poemas, conversas, discursos, cartas, regulamentos etc.” (MARTINS, 2006, p. 33).

A intenção ao recorrer à técnica de Análise de Conteúdo dá-se por visar o estudo e a análise sistemática dos dados primários levantados, pois esta técnica permite a consecução de “descrições de conteúdo muito aproximativas, subjectivas, para pôr em evidência com objectividade a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido” (BARDIN, 1995, p. 34), o que corrobora com a visão de Martins (2006) quanto ao uso desta técnica:

A Análise de Conteúdo quase certamente fará parte do planejamento e desenvolvimento dos trabalhos de campo de um Estudo de Caso, pois auxiliará o pesquisador no processo de descrição e compreensão do material escrito coletado, pesquisa documental, bem como das falas dos sujeitos que compõem a estrutura do caso sob estudo.

Bardin (1995) através de uma análise mais profunda sobre a concepção da Análise de Conteúdo escreveu:

A Análise de Conteúdo (...) é um método muito empírico, depende do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objectivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objectivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento.

Martins (2006, p. 34) aponta os principais usos da análise de conteúdo:

- Descrever tendências no contexto das comunicações;

- Comparar mensagens, níveis e meios de comunicação;
- Auditar conteúdos de comunicações e compará-los com padrões ou determinados objetivos;
- Construir e aplicar padrões de comunicação;
- Media a clareza das mensagens;
- Descobrir estilos de comunicação;
- Identificar intenções, características e apelos de comunicadores;
- Desvendar as ideologias dos dispositivos legais.

Como exposto, a técnica escolhida é recomendada para o tipo de metodologia adotada para a consecução da pesquisa, ressaltando o fator de adaptabilidade para a aplicação empírica da técnica, que variará conforme o caso de utilização, desde que seguindo conceitos e orientadores para a correta utilização.

### 3.6 DESCRIÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

A coleta de dados primários é constituída de doze entrevistas realizadas pessoalmente com funcionários do Banco do Brasil.

Os contatos com os funcionários foram feitos, inicialmente de forma aleatória, sem direcionamento ou preferência para aqueles que ocupassem determinado cargo. Após esta fase inicial de contatos, buscou-se indicações dos entrevistados para outros funcionários que pudessem colaborar para o conhecimento das práticas institucionalizadas do Banco do Brasil.

Assim, quatro entrevistas (33%) foram obtidas através de indicação de outro (a) funcionário (a), das quais três (dois entrevistados e uma entrevistada) preferiram que a entrevista não tivesse o áudio gravado, restando ao entrevistador fazer as anotações e observações das conversas diretamente no instrumento de coleta de dados das entrevistas.

Nas outras entrevistas (9), os entrevistados não fizeram objeções quanto ao registro digital das conversas e respostas ao questionário utilizado pelo entrevistador.

**Tabela 1: Dados dos Entrevistados para a Dissertação**

Entrevistados	Unidade de Trabalho	Cargo	Tempo no BB
Entrevistado 1	Agência Bancária	Gerente de Agência	34 anos
Entrevistado 2	Agência Bancária	Caixa Executivo	5 anos
Entrevistada 3	CSL	Assistente B	24 anos
Entrevistado 4	CSL	Analista B	28 anos
Entrevistado 5	CSL	Assistente B	28 anos
Entrevistada 6	CSO	Assistente A	6 anos

Entrevistado 7	CSO	Assistente A	4 anos
Entrevistado 8	CSO	Gerente de Setor	28 anos
Entrevistado 9	CSO TAA 's	Assistente B	3 anos
Entrevistada 10	CSO	Assistente A	8 anos
Entrevistada 11	CSO – DRS	Assistente A	8 anos
Entrevistado 12	CSL – Engenharia e Arquitetura	Analista B	8 anos
Entrevistado 13	Agência Bancária	Escriturário	7 anos

Por ser uma entrevista semi-estruturada, o roteiro de entrevistas foi preparado anteriormente à realização das entrevistas com os funcionários da organização. Este roteiro de entrevista é composto de quatro temas focais, onde estes são compostos por quatro perguntas para a investigação das práticas institucionalizadas da organização com base nos valores que compõem as orientações que norteiam as boas práticas de governança corporativa.

Para tanto, tomou-se como referência o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” (IBGC, 2004), as exigências para adequação ao Novo Mercado da Bovespa, legislação brasileira referente às sociedades anônimas e a literatura referente a governança corporativa, para se chegar à definição dos valores de Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Conformidade no Cumprimento de Normas e Regras.

O perfil dos entrevistados é composto por quatro mulheres e oito homens, e a média de tempo de trabalho na organização é de 14,69 anos, aonde o entrevistado com maior experiência na organização tem trinta e quatro (34) anos de trabalho no banco, e hoje se encontra aposentado; e na outra ponta o funcionário entrevistado com menor tempo de experiência no banco, tem três (3) anos de trabalho. E do total de entrevistados, apenas uma funcionária não tem nenhum tipo de experiência profissional anterior ao seu ingresso no Banco do Brasil.

Considerando o histórico funcional dos entrevistados dentro da organização, apenas um deles, até o momento em que foi feita a entrevista, ainda não havia substituído temporariamente um superior direto. Os outros 11 entrevistados, em algum momento nas suas carreiras no banco, haviam feito substituições de funcionários que estavam em posições superiores na hierarquia funcional da organização.

E quando considerado as experiências funcionais dentro da organização, mesmos os mais novos, já haviam trabalhado em mais de uma unidade de trabalho na organização, com períodos que variaram em torno de dois a três anos, conforme relato dos próprios entrevistados. E quanto às suas funções, os entrevistados também relataram que o tempo médio de permanência na mesma função variou entre dois e três anos.

Assim, estes entrevistados possuem conhecimento diversificado em, pelo menos mais de uma função dentro da organização. Da mesma forma, adquiriram experiências em outras



unidades de trabalho da organização além daquelas nas quais se encontram atualmente. Esses dados se tornam relevantes para a compreensão dos relatos e percepções dos entrevistados, pois demonstram que estes informantes têm, tanto experiências profissionais anteriores ao Banco do Brasil como dentro da organização, incluídos aí em funções e unidades de trabalho diversas das quais se encontram atualmente. Isso porque estão diretamente relacionadas como eles percebem a organização e as mudanças pelas quais passam.

Observa-se ainda, reflexo sobre os significados atribuídos e compartilhados na organização e sobre ela.

Para esta dissertação, sua relevância apóia-se também pelo fato de que as práticas só se tornam institucionalizadas quando há a junção das rotinas estabelecidas e os significados que surgem dessas rotinas e que passam a acompanhá-las. Para tanto, é preciso que aqueles diretamente envolvidos na realização das rotinas, ou seja, os funcionários da organização, estejam envolvidos com suas atividades e compartilhem os significados que estas possuem. Esse processo de atribuição e compartilhamento de significados por parte dos funcionários, tem como ponto forte as experiências acumuladas ao longo de suas vidas.

## 4 ANÁLISES DOS DADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

#### 4.1.1 História do Banco do Brasil

O Banco do Brasil S/A tem sua origem em um contexto de mudanças no Brasil. Era o ano de 1808, quando a Coroa Portuguesa se transferiu para o país, tornando-o capital do Império. Seguiram-se importantes mudanças no cenário político, econômico e social.

Nos idos de 12 de outubro de 1808, o príncipe regente D. João, por meio de um alvará, cria o Banco do Brasil, que seria constituído por 1.200 ações de um conto de réis cada uma. A capitação dos recursos tinha como alvo os “grandes negociantes ou pessoas abastadas” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 1809, D. João procura apoio dos governadores das Capitanias, incumbindo-os de buscarem acionistas para o Banco do Brasil. E, em 11 de dezembro de 1809, o banco inicia suas atividades “instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro”, no Rio de Janeiro (BANCO DO BRASIL, 2009).

A oferta pública de ações se encerra em 1817, depois de nove anos de buscas de acionistas, quando o capital é subscrito, sendo esta operação a mais longa registrada no mercado de ações no país.

Mas a relação do banco com o mercado de ações brasileiro tem outro motivo que o vincula fortemente. Em 1819, D. João VI determina que o Banco do Brasil financie a construção da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, que segundo registros, “no balanço de 1821 constava uma rubrica referente ao custo do empreendimento, no valor de cento e sessenta e oito contos, trezentos e cinqüenta e seis mil, quatrocentos e trinta e três réis”. (BANCO DO BRASIL, 2009).

Nesse ano, em 25 de abril, D. João VI e a Corte regressaram para Portugal e levaram consigo os recursos depositados que o banco possuía, agravando ainda mais a crise na qual se encontrava devido o profundo vínculo com os interesses da Coroa.

E com a Declaração da Independência (7 de setembro de 1822, por D. Pedro), as autoridades presentes no país recorreram ao Banco do Brasil para que este custeasse a construção de escolas e hospitais, além de equipar os navios que combateram os remanescentes portugueses que resistiam à Independência.

O período que se seguiu foi extremamente prejudicial para o banco enquanto organização. A Corte Portuguesa que ainda permanecia no Brasil volta para Portugal e novamente fazem novos saques que afetam seriamente as finanças do banco, somando-se ainda a má administração e “desmandos financeiros durante o 1º Reinado” (BANCO DO BRASIL, 2009). E, “em 23 de setembro de 1829, foi aprovada, na Câmara, a lei de extinção do Banco do Brasil” (FONSECA, 2008). A partir desta data, o país fica sem uma instituição bancária durante alguns anos.

Essa situação só viria a ser alterada, no ano de 1838, com a fundação do Banco Comercial do Rio de Janeiro e o banco do Comércio e da Indústria do Brasil, em 1851. E em 21 de agosto de 1851, o Barão e Visconde de Mauá cria o Banco do Brasil, que dois anos mais tarde seria fundido com o Banco Comercial do Rio de Janeiro.

As preparações para a criação do banco e a posterior operação de ações no mercado acionário brasileiro foram feitas na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, aquela mesma que o antigo Banco do Brasil havia financiado a construção (FONSECA, 2008; BANCO DO BRASIL, 2009). Fatos esses que criaram um forte laço simbólico da organização com o mercado acionário brasileiro, mantido, ainda hoje, ao aderir ao mais alto nível de governança corporativa no país.

Este novo BB tinha uma forma híbrida, com funções de banco comercial e de banco central. Oferecia empréstimos e outros serviços bancários, cuidava do redesconto, da fiscalização bancária, do câmbio e do depósito das reservas dos bancos privados (FONSECA, p. 12, 2008).

No ano de 1854, a diretoria do banco decide pela realização de concurso para a contratação de funcionários. Visava-se, com isso, a busca de funcionários idôneos para a função de escriturário (BANCO DO BRASIL, 2009).

A próxima grande mudança pela qual o Banco do Brasil passa é a partir de 1888, quando a abolição da escravatura no país alterou o modo de produção brasileiro. O banco passa agora a financiar a agricultura, e por ter a exclusividade de emissão de moeda obtida novamente após várias alterações em seu estatuto, conquista o direito de abrir agências bancárias em todo o país, fato que ocorre a partir de 1908, quando são criadas as primeiras agências.

Antes disso, em 1905, logo após o Congresso Nacional decidir sobre a configuração estatutária do banco, onde o governo passou a deter 50% das ações do banco e a ser o administrador da instituição. Esse período representa a “terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Apesar de possuir uma nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 (início da segunda fase operacional)” (BANCO DO BRASIL, 2009).

E no ano seguinte, as ações ordinárias do banco são transacionadas na bolsa de valores. E a partir de 1921, a Bolsa de Valores de São Paulo admite a cotação das ações do banco em suas operações.

Com a crise do capitalismo mundial instalada em 1929, “o BB socorreu as lavouras de café. Além de atuar no câmbio, fundou a Câmara de Compensação de Cheques e emitiu papel-moeda, mantendo sua condição de banco comercial” (FONSECA, 2008).

Outro ponto marcante na história do banco se dá a partir do ano de 1937, quando é criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI). O banco passa a ser o gestor da carteira e financia as entressafras do café, do açúcar, do arroz e do algodão, configurando o forte traço de personalidade mantido com a agricultura e as indústrias do Brasil.

Na década de 1940, o Estado confere o monopólio cambial ao Banco do Brasil, devido aos efeitos da Segunda Guerra Mundial. E em 1941, o banco abre sua primeira agência no exterior, na cidade de Assunção, Paraguai, com a Carteira de Exportação e Importação (CEXIM) para “dar suporte a exportação de produtos nacionais e assegurar a importação de produtos estrangeiros” (FONSECA, 2008).

Ainda, durante a Segunda Guerra Mundial, o Banco do Brasil abre escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia, na Itália. Sua função era fazer o pagamento dos soldados e transferir numerário para o Brasil, atender à embaixada e aos consulados brasileiros (FONSECA, 2008).

Em 21 de abril de 1960, Juscelino Kubitschek inaugurou as instalações do Banco do Brasil na nova capital, Brasília (BANCO DO BRASIL, 2009), “e aproveitou a solenidade para abrir a primeira conta de depósito na capital, em seu nome (FONSECA, 2008).

O ano de 1986 representou outro importante marco na história do banco, pois foi o ano da extinção da conta movimento, “com ela não era preciso tomar recursos emprestados para equilibrar com os valores emprestados: o Banco do Brasil deixava de ser caixa do Tesouro Nacional” (FONSECA, 2008). E em 15 de maio deste ano, o banco passa a ter autorização para atuar em todos os segmentos autorizados às demais organizações bancárias do país. “Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Com a implantação do Plano Real, em 1994, o banco demonstra sua importância estratégica para o sistema bancário do país, sendo o responsável pela distribuição da nova moeda em todo o país em um curto espaço de tempo, “considerada a maior do gênero já realizada em todo o mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Com a mudança que decorreu pelo Plano Real, o banco teve que se adaptar às novas conjunturas financeiras e econômicas do país, passando por uma reestruturação em 1995. E em 1996, teve exposta sua grave condição, que após “medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Após se recuperar da grave crise pela qual passava, volta a apresentar resultados positivos em 1997. E, em 1998, “o Banco do Brasil se torna o primeiro a adquirir o certificado ISSO 9002 em análise de crédito, recebendo o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, ‘AAA’, e é classificado como instituição de melhor qualidade” (FONSECA, 2008), recebendo, ainda, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta do ano de 1998, da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BANCO DO BRASIL, 2009).

O ano de 2000 teve grande importância para o banco. Foi o grande ano de expansão do banco para a internet, estendendo sua atuação e abrangência através deste meio de comunicação. Internamente foi o ano de lançamento do “Código de Ética para os funcionários do banco e foi também quando cada funcionário recebeu um exemplar, acompanhado das Normas de Conduta Profissional” (FONSECA, 2008).

Em 2001, no mesmo ano no qual o Banco do Brasil esteve envolvido no Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (explicado no próximo subitem), a organização passa a ter configuração de banco múltiplo,

trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (Presidente de Vice-Presidentes) e demais Diretores; e foram criados comitês, subcomitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros (BANCO DO BRASIL, 2009)

O quadro a seguir demonstra a configuração do Sistema Financeiro Nacional e a posição onde se encontra a organização.

**Quadro 4: Localização do BB no SFN.**

<b>Sistema Financeiro Nacional</b>		
<b>Órgãos Normativos</b>	<b>Entidades Supervisoras</b>	<b>Operadores</b>
<b>Conselho Monetário Nacional - CMN</b>	<b>Banco Central do Brasil</b>	<b>Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista</b>
		<b>Demais instituições financeiras</b>

		<b>Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros</b>	
		<b>Comissão de Valores Mobiliários - CVM</b>	<b>Bolsa de Mercadorias e Futuros</b>
			<b>Bolsa de Valores</b>
<b>Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP</b>	<b>Superintendência de Seguros Privados - SUSESP</b>	<b>Sociedades Seguradoras</b>	
		<b>Sociedade de Capitalização</b>	
	<b>Instituto de Resseguros do Brasil - IRB</b>		
		<b>Entidades Abertas de Previdência Complementar</b>	
<b>Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC</b>	<b>Secretaria de Previdência Complementar - SPC</b>	<b>Entidades Fechadas de Previdência Complementar (fundos de pensão)</b>	

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil (2007)

Visando alcançar o nível máximo de governança corporativa, em 2002, o banco faz adequações no seu Estatuto Social, “para garantir maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 2004, o banco assume compromisso com a Agenda 21 Empresarial, quando assume “responsabilidades sócio-ambientais, voltadas ao desenvolvimento regional sustentável e negócios” (SCHUST, 2007).

O próximo grande marco em sua vida institucional é a adoção do Novo Mercado da Bovespa, no ano de 2006, em que completa cem anos de listagem em bolsa de valores. Para se adequar às normas estabelecidas para o Novo Mercado, conta com parceiros como BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e a PREVI (Fundo de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil). “A adesão ao Novo Mercado cristaliza o compromisso

do Banco do Brasil com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Após o processo iniciado no ano de 2001 para adequação às condições para adesão ao Novo Mercado, o Banco do Brasil divulga “Fato Relevante” ao mercado, por meio de seu canal de “Relações com Investidores”, reafirmando “interesse já manifestado em abril de 2002 de que sejam adotados os procedimentos necessários para que esta Instituição Financeira possa ingressar nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa ou no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA” (BANCO DO BRASIL, 2006a).

Fato que viria a se concretizar em 31 de maio de 2006, quando o então “Ministro de Estado da Fazenda, na qualidade de representante do acionista controlador<sup>2</sup>, autorizou, nesta data, a assinatura do contrato de adesão do Banco do Brasil ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa” (BANCO DO BRASIL, 2006b).

#### 4.1.2 Governança Corporativa no Banco do Brasil

O conceito de Governança Corporativa não era utilizado no Banco do Brasil até junho de 2001, quando o Governo Federal anunciou o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais.

Este programa destinado às instituições financeiras federais foi editado por meio de Medida Provisória, no dia 22 de junho de 2001. Esta Medida Provisória “permite a adequação patrimonial de quatro bancos públicos federais – Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia – à legislação que define as exigências de capital mínimo das instituições financeiras” (FAZENDA, 2001).

Segundo o Ministério da Fazenda (2001), este programa faz parte de “processo de reestruturação do sistema financeiro nacional”, que visa sanar problemas que estavam encobertos pela alta inflação, e que com a implantação do Plano Real e a estabilidade econômica gerada, revelaram os graves problemas que infligiam o sistema financeiro nacional, com graves reflexos sobre as instituições financeiras federais e estaduais. Nesse período, a partir da metade da década de 1990, aconteceram duas graves crises financeiras no mundo, que tiveram fortes reflexos na economia brasileira.

A crise econômico-financeira que atingiu o México e Argentina (1994), a Ásia (1997) e o Japão e a Rússia (1998) (DIEESE, 2008), são dados que devem ser levados em conta quando da análise do contexto financeiro brasileiro da década de 1990. Após o Governo

---

<sup>2</sup>Entenda-se, “União”, pois o controle acionário da organização ainda pertence a ela.

Federal adotar medidas para enfrentar os efeitos dessas crises, haviam ainda questões a serem tratadas que estavam diretamente relacionadas a regulamentação do sistema financeiro nacional.

**Tabela 2: As Crises do Mercado Financeiro Internacional**

<b>Período</b>	<b>Países</b>
<b>Dezembro de 1994</b>	<b>México e Argentina</b>
<b>Outubro de 1997</b>	<b>Ásia</b>
<b>Agosto de 1998</b>	<b>Japão e Rússia</b>

Fonte: DIESSE, 2008

O Conselho Monetário Nacional (CMN) vinha em um processo de aprimoramento da regulamentação bancária, em que “essa legislação espelha padrões internacionais estabelecidos pelo Acordo de Basiléia e visa assegurar a solidez do sistema financeiro, indispensável ao desenvolvimento econômico e social do país” (FAZENDA, 2001). A adequação imposta pelo CMN se estende para todos os bancos privados e públicos que atuam no Brasil.

A Inspeção Global Consolidada realizada pelo Banco Central nos quatro bancos públicos federais: Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia, revelaram a necessidade de reestruturação patrimonial. Medidas estas que estavam direcionadas para os créditos que os bancos possuíam na época. Estes créditos eram de baixa remuneração e/ou de difícil recuperação, e têm como características serem de “empréstimos de longo prazo, com elevado grau de subsídios, jamais explicitados orçamentariamente, na esmagadora maioria, concedidos em governos anteriores ao do Presidente Fernando Henrique Cardoso” (FAZENDA, 2001).

Na continuação, o Ministério da Fazenda (2001) traz:

Incluem-se nesse universo, subsídios na área de habitação, na de saneamento, no crédito agrícola, empréstimos a pequenos, micros e médios produtores e financiamentos de programas de desenvolvimento regional, entre outros. Segundo as normas definidas pela Resolução CMN 2682/99, os bancos federais seriam obrigados a fazer provisões incompatíveis com sua estrutura de capital, tendo em vista as regras de Basiléia que estabelecem o coeficiente entre ativos ponderados pelo seu risco e o patrimônio líquido de uma instituição financeira.

Para o Banco do Brasil, único dos quatro bancos em questão, que não foi capitalizado pelo Governo Federal, o foco está sobre sete pontos que constituem o Programa de Fortalecimento das Instituições Federais.

Conforme documento divulgado pelo Banco do Brasil, são elencadas medidas que “trazem efeitos relevantes para o Banco do Brasil” (BANCO DO BRASIL, 2001). São elas:



a) Títulos da Dívida Externa Brasileira - permuta, a valor de face dos títulos emitidos pela República Federativa do Brasil no exterior (brady bonds), no total de US\$ 3.059 milhões (equivalentes a R\$ 7.220 milhões), que compõem portfólio de longo prazo do Banco do Brasil no exterior, por títulos da dívida interna de emissão do Tesouro Nacional. Essa medida, por reduzir a exposição cambial estrutural do BB diminuirá a necessidade de utilização de instrumentos de hedge para mitigar o risco de flutuações da taxa de câmbio e permitirá o consumo de créditos tributários com o incremento da base tributável.

b) Securitização das Dívidas Rurais - Recursos Próprios - Lei nº 9.138, de 29 de novembro de 1995 - extinção da coobrigação do Banco, no montante de R\$ 5.244 milhões. Essas operações passam a receber ponderação de 0% na determinação do índice de Basiléia, reduzindo os APR (ativos ponderados pelo risco) em R\$ 2.622 milhões. Além disso, o Banco não correrá mais o risco de crédito das referidas operações, extinguindo a necessidade de constituição de provisões decorrentes da aplicação dos critérios de avaliação de risco da Resolução CMN nº 2.682, de 22 de dezembro de 1999.

c) Securitização das Dívidas Rurais - Recursos de Terceiros - Lei nº 9.138/95 - desoneração de risco, aquisição ou dação em pagamento de operações, no montante de R\$ 2.060 milhões, contratadas com recursos do Sistema BNDES, FCO - Fundo Constitucional do Centro Oeste, FUNCAFÉ - Fundo de Defesa da Economia Cafeeira e outros recursos do Tesouro Nacional. Essas medidas propiciarão redução do mesmo valor nos APR. Além disso, o Banco não correrá mais o risco de crédito das referidas operações, extinguindo a necessidade de constituição de provisões decorrentes da aplicação dos critérios de avaliação de risco da Resolução CMN nº 2.682/99.

d) FCO - assunção, pelo Fundo, do risco das operações contratadas até 30 de novembro de 1998, no montante de R\$ 695 milhões, permanecendo com o Banco o risco compartilhado das operações contratadas após aquela data. Isso propiciará redução de mesmo valor nos APR.

e) FUNCAFÉ e Programa de Desenvolvimento dos Cerrados - PRODECER II - dação em pagamento à União, pelo valor do saldo devedor atualizado, das operações de crédito contratadas com recursos do FUNCAFÉ e do PRODECER II, no montante estimado de R\$ 921 milhões e R\$ 268 milhões, respectivamente. Isso propiciará redução de mesmo valor nos APR.

f) Programa Especial de Saneamento de Ativos - PESA - Lei nº 9.138/95 - cessão da carteira de ativos do PESA, no montante de R\$ 4.129 milhões, do Banco para o Tesouro Nacional, mediante o recebimento de títulos públicos federais. A cessão dessa carteira

propiciará redução de R\$ 414 milhões no cálculo dos APR. Além disso, o Banco não mais correrá o risco de crédito das referidas operações.

Para o Banco do Brasil, este programa do Governo Federal abrangeu duas vertentes de sua natureza. De um lado, sendo o banco o principal agente financeiro da União e atuando como efetivo parceiro do Governo Federal para implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos voltados para o desenvolvimento do país, tinha em seu portfólio Títulos da Dívida Externa Brasileira, que expunha a organização à variação cambial, e que agora, com as medidas adotadas pelo programa, diminuía a exposição da organização quanto a esse tipo de transação financeira, possibilitando o banco realocar os recursos necessários para essa operação para outras áreas ou novas operações que sejam vantajosas para ele.

Do outro lado, está a vertente de ser o principal agente financiador da agricultura nacional. O crédito para a agricultura é um mau negócio no Brasil, segundo avaliação de Bozano Simonsen (1998 apud PUGA, 1999).

Segundo Puga (1999),

O único motivo pelo qual os bancos privados realizam essas operações é a insistência do Banco Central de que pelo menos 25% da carteira de créditos sejam destinados a esse setor. No caso do Banco do Brasil, a Resolução 2.273 do Banco Central, de fevereiro de 1998, determina que 40% dos depósitos de poupança sejam direcionados à agricultura. Enquanto isso, os demais bancos são obrigados a destinar 70% de tais recursos para o setor imobiliário, cujo índice de inadimplência é bem menor.

Isso demonstra que o principal motivo de o banco ser o maior financiador da agricultura no país se dá por determinação de entidades que regulam o setor de atuação da organização. Pois, como visto, esta carteira de crédito está mais para um peso de grande impacto nos balanços do banco do que propriamente como uma vantagem competitiva quando comparado às outras organizações concorrentes.

Podemos ter uma melhor compreensão do peso da carteira de crédito agrícola para o banco se levarmos em conta que, no ano de 1998, ante um total de US\$ 47 bilhões de créditos concedidos, a carteira de crédito agrícola apresentava inadimplência de US\$ 12 bilhões (PUGA, 1999).

Assim, para o Governo Federal adaptar o patrimônio dos bancos federais abrangidos pelo programa, lançou mão de três instrumentos (FAZENDA, 2001):

- Transferência do risco desses créditos para o Tesouro Nacional ou para uma empresa não financeira denominada Empresa Gestora de Ativos (EMGEA)<sup>3</sup>;

<sup>3</sup>Empresa pública federal, de natureza não-financeira, vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pelo Decreto nº 3.848, de 26.6.2001, com base na autorização contida na Medida Provisória nº 2.155, de 26.6.2001 – atual MP nº 2.196-3, de 24.8.2001. Fonte: <http://www.emgea.gov.br/portalEmgea/montaDetalheMateria.do?id=753>

- Troca de ativos de pouca liquidez e baixa remuneração por ativos líquidos remunerados à taxa de mercado;
- Aumento de capital de três dessas instituições.

Para aqueles casos nos quais os créditos não foram cedidos para a EMGEA e que ainda necessitem de provisões não suportadas pelas instituições financeiras detentoras, devem ser transferidos para o Tesouro Nacional.

Segundo declarou o Ministério da Fazenda (2001), após concluírem o processo de adequação à nova regulamentação do CMN, os “bancos públicos federais passarão a ser instituições mais fortes, mais competitivas, e, sobretudo, mais transparentes”. Estas são as principais e esperadas conseqüências que podem advir das boas práticas de governança corporativa.

Desta forma, o Programa de Fortalecimentos das Instituições Financeiras Federais impôs:

A explicitação dos subsídios até aqui implicitamente concedidos nos programas de desenvolvimento econômico e social operacionalizados por intermédio dos bancos federais. Os subsídios deverão passar a constar da proposta de lei orçamentária encaminha à deliberação do Congresso Nacional (FAZENDA, 2001).

Estão incluídos também, o desenvolvimento de requisitos para a qualidade do processo decisório (a exemplo da criação da diretoria de controle e revisão de processo na Caixa Econômica Federal) e a mudança no estatuto do Banco Nacional do Nordeste (conselho de administração mensal e diretoria de controle). De modo geral, houve o direcionamento para a adoção de boas práticas de governança corporativa por parte das organizações envolvidas, sem que se direcionasse para algum dos níveis de governança corporativa estabelecidos no Brasil.

Contudo, a única ressalva quanto a questão do nível de governança corporativa se faz para o Banco do Brasil, que teve como recomendação, alteração do seu estatuto para adequação ao Novo Mercado da Bovespa<sup>4</sup>.

É a partir desse momento que a organização passa a fazer os ajustes para se adequar à prática efetiva da Governança Corporativa. Embora, antes a organização praticasse a

---

<sup>4</sup>Como pode ser comprovado através de *slides* da apresentação referente ao Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, disponíveis através do sítio de internet: [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/comunicados\\_oficiais/download/ProgramaInstituicoesFinancieras.ppt](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/comunicados_oficiais/download/ProgramaInstituicoesFinancieras.ppt)

governança corporativa, essa prática se dava sem o aporte que o conceito traz consigo subjacente.

Para se adequar às novas exigências sobre sua governança corporativa, no entanto, recebeu recomendações para que buscasse se ajustar às condições impostas pela Bovespa para definição do Novo Mercado. O banco toma como medidas iniciais fazer a conversão das ações preferenciais (aquelas ações que “oferecem preferência na distribuição de resultados, não concedendo o direito de voto) em ações ordinárias (os detentores dessas ações possuem direito de voto nas assembleias da organização). Divulgando ainda, intenção de disponibilizar percentual mínimo de 25% de ações em circulação no mercado, sem, contudo, definir data para essa meta de pulverização de suas ações.

De fato, a medida de maior impacto no momento de divulgação de intenção para ajuste e inserção ao Novo Mercado foi a conversão das ações preferenciais em ações ordinárias. Fato este que ocorreu no dia 11 de abril de 2002 (BANCO DO BRASIL, 2002a).

Em 7 de maio de 2002, a organização torna público o resultado de deliberação do Conselho de Administração, que se reuniu no dia anterior para aprovar alteração estatutária, que foi encaminhada à Assembleia Geral Extraordinária, realizada em 7 de junho de 2002 (BANCO DO BRASIL, 2002b), aprovando a alteração no estatuto social e permitindo a conversão de ações preferenciais em ordinárias, situação, até então, não permitida.

Nesta data, é publicado o edital da Assembleia Geral Extraordinária onde constam (BANCO DO BRASIL, 2002b):

I - Tratar da reforma do Estatuto compreendendo as seguintes matérias:

- conversão de todas as ações preferenciais em ações ordinárias, inclusive para efeito do exercício dos direitos representados pelos bônus de subscrição de ações preferenciais emitidos pelo Banco; adequação às alterações na Lei 6.404, de 15.12.1976, introduzidas pela Lei nº 10.303, de 31.10.2001, e às normas do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, compreendendo: vedações; composição do capital social; capital autorizado; convocação e competência da assembleia geral; investidura, impedimentos e vedações relativamente a Administradores; remuneração dos administradores; dever de informar; composição do Conselho de Administração; voto múltiplo; atribuições do Conselho de Administração; prazo de gestão dos membros da Diretoria Executiva; vacância, substituição e férias de membros da Diretoria Executiva; nomeação de mandatários; atribuições do Presidente do Banco; composição e funcionamento do Conselho Fiscal; demonstrações financeiras; dividendo obrigatório; juros sobre capital próprio; relações com mercado; arbitragem; alienação de controle; fechamento de capital; ações em circulação; e disposição transitória;

II - autorizar o Banco a firmar contrato com a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, para inserção no Novo Mercado.

E na Assembléia Geral Extraordinária de 7 de julho de 2002, foi aprovada a proporcionalidade de 1,1 ação ordinária para cada ação preferencial aplicada para a conversão das ações.

Após dois meses (06/09/2002), o processo de conversão de ações encerrou-se, e a “Administração do Banco do Brasil decidiu pelo pagamento do reembolso aos acionistas detentores de ações preferenciais que optaram pelo direito de retirada”, ou seja, aqueles que não aceitaram a conversão de suas ações receberam um valor pela detenção das ações. Por sua vez, estas ações permanecerão na Tesouraria da organização, não mais podendo serem negociadas, enquanto o Banco do Brasil estiver enquadrado no Novo Mercado da Bovespa.

E “a partir de 09.09.2002 a base acionária do BB” passou a ser “composta exclusivamente por 743.275.506.498 ações ordinárias”(BANCO DO BRASIL, 2002c).

Até o momento (fevereiro de 2009), segundo dados divulgados na página de internet da organização, referente a composição acionária, que retratam o período do quarto trimestre de 2008, o Banco do Brasil tem a seguinte composição acionária:

**Tabela 3: Composição Acionária – 4º Trimestre de 2008**

<b>Composição Acionária – 4º Trimestre</b>		
Acionista	4T08 (%)	4T07 (%)
Tesouro Nacional	65,6 %	67,1 %
PREVI	10,4 %	10,7 %
BNDESPar	2,5 %	2,6 %
Free Float	21,5 %	19,6 %
Pessoas Físicas	5,8 %	5,4 %
Pessoas Jurídicas	4,5 %	4,3 %
Capital Estrangeiro	11,2 %	9,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Dados: Dezembro 2008

Fonte: Banco do Brasil (2009)

Segundo consta na página de internet da Bovespa, reservado à informações acionárias do Banco do Brasil, a organização se comprometeu, no momento de assinatura do contrato de adesão ao Novo Mercado, a atingir o *free float* até a data de 28 de junho de 2009.

#### 4.1.3 O Novo Mercado da Bovespa

O Novo Mercado da Bovespa constitui-se pela seguinte definição da própria Bovespa, criadora deste nível diferenciador de Governança Corporativa:

O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação (BOVESPA, 2009).

Ele tem demonstrado sua capacidade de apresentar resultados positivos para as organizações que aderiram ao Novo Mercado. Constitui importante fator para essa influência positiva nas relações que a organização tem com o mercado e que reflete segurança para aqueles que desejam investir ou manter algum tipo de relação com a organização escolhida.

Na perspectiva da organização, confere credibilidade institucional e legitimidade perante o mercado e seus *stakeholders*. No campo prático das organizações, o efeito é observável na liquidez que a adesão às boas práticas de governança corporativa agrega às ações da organização e também para a obtenção de créditos em seu mercado de atuação.

O início do Novo Mercado da Bovespa se deu no ano 2000, cujo objetivo foi o de evidenciar aquelas organizações que apresentavam boas práticas de governança corporativa (LOPES e MARTINS, 2007). A adesão ao Novo Mercado é voluntária, bastando assinar um compromisso com a Bovespa para a sua efetivação legal, que de fato torna uma organização apta a ser do Novo Mercado são práticas da própria organização no que se refere a governança corporativa que excedam àquelas exigidas por lei no Brasil (o Novo Mercado é destinado às organizações do país).

O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.

Este segmento de diferenciação de práticas de governança corporativa que a Bovespa criou, foi inspirado no *Neur Market* alemão, criado em 1997.

O charme da experiência alemã foi perceber que uma reforma legislativa é necessária para modificar as regras referentes às empresas que já abriram seu capital, porém desnecessárias para as novas empresas que abrem o capital. A partir dessa constatação, a Bolsa alemã criou um segmento especial, o *Neuer Markt*. A empresa que quer abrir seu capital tem duas opções: entrar para o *Neuer Markt* ou entrar para algum dos mercados acionários tradicionais. Se optar por algum dos mercados tradicionais, a empresa deve seguir apenas aquilo que está estabelecido na lei. No entanto, para entrar no *Neuer Markt*, a empresa tem de assinar um contrato privado com o *Deutsche Borse*, que estabelece regras bastante restritivas visando oferecer forte proteção aos acionistas. Dentre outras, menciona-se: emitir somente ações ordinárias; publicar demonstrativos trimestrais seguindo padrões contábeis internacionais, em inglês e alemão; os controladores não podem vender ações dentro do prazo de seis meses da abertura de capital; submissão a um código de *takeover*; e garantia de liquidez para as ações (MATTEDI, 2006).

O objetivo principal da criação deste segmento tem como objetivo o desenvolvimento do mercado acionário brasileiro. Para tanto, percebeu-se que deveria haver maior cuidado nas

questões referentes aos acionistas minoritários, agora, reconhecidos, também, como sendo donos de parte da organização, deveriam ter sua participação nos resultados reconhecidos (SROUR, 2005).

A criação do Novo Mercado se caracteriza como uma política institucional, na qual reconhece a importância de todos os acionistas da organização, fazendo com que as relações entre estes sejam pautadas pelo respeito, pela transparência e justiça nas relações estabelecidas (OLIVEIRA, RIBEIRO, SAMPAIO e CARVALHO, 2004).

A organização que adere ao Novo Mercado deve ter o seu capital social totalmente composto de ações ordinárias, que conferem aos seus proprietários os mesmos direitos de votos em assembleias que a organização deve manter regularmente. Estas são as obrigações que a organização deve atender, que estão além daquelas determinadas pela legislação que trata das sociedades anônimas que atua no Brasil, conforme a Bovespa (2009) determina:

- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*);

- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado;

- Conselho de Administração com o mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes;

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa;

- Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa;

- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS (International Financial Reporting Standards – Normas Internacionais de Contabilidade) ou US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles – Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos);

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas, entre outras: a quantidade e características

dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições;

- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano;

- Apresentação de um calendário anual do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados, etc;

- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas;

- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores;

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia;

- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;

- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

## 4.2 ANÁLISES DAS PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS

Neste item, inicia-se a análise das entrevistas realizadas com os funcionários e a confrontação com documentos internos da organização. Como ponto de partida, tem-se o subitem que aborda as relações existentes entre funcionários nas suas rotinas cotidianas e da relação dos funcionários com os clientes da organização; seguindo-se da análise do processo de informação e o fluxo de informações no nível operacional pela perspectiva dos entrevistados; no terceiro subitem, trata-se do processo de prestação de contas das atividades programadas para os funcionários ou para o departamento a que estão representando; finalizando com a análise das percepções dos funcionários sobre o processo de conformidade de normas e regras.

Nas análises que se seguem, está presente a avaliação de como se caracterizava a prática institucionalizada referente a cada subitem analisado, o processo de adequação e preparação para o Novo Mercado, através da análise dos documentos internos da organização, e a avaliação de como se encontra, no momento, as práticas institucionalizadas.

### 4.2.1 Das Relações entre Funcionários - Funcionários e Funcionários - Clientes



Fator que chamou muita a atenção do pesquisador foi o fato de que o(a)s entrevistado(a)s apresentaram percepções muito semelhantes quando se tratava de temas relacionados às orientações de como devem se pautar os relacionamentos internos (entre funcionários), a necessidade de grande atenção com os regulamentos internos estabelecidos para execução das atividades, também, no que se referia ao compromisso dos funcionários, tanto dos mais antigos como dos mais novos (a nova geração de funcionários).

O fato de funcionários de diferentes áreas da organização e com diferentes origens, tanto geográficas como profissionais dentro do banco, levou a certeza quanto de que alguns pontos que se encontram presentes nas respostas dadas às entrevistas, representam valores e concepções que permeiam a organização.

Entre os mais novos já é possível identificar um forte comprometimento com princípios encontrados dentro da esfera interna de valores do banco. Pois, o que se pode observar pelas análises das entrevistas realizadas é que em todas as atividades às quais os funcionários entrevistados fizeram referências, valores como respeito ao outro e comprometimento com o trabalho a seu cargo, são pontos considerados essenciais.

Existe forte pressão social para que todos aqueles que se encontram ligados a uma determinada atividade se adequem aos padrões estabelecidos para execução da atividade, sendo que está presente neles a compreensão de que um trabalho desenvolvido pode ser facilmente comprometido se em algum momento, um dos envolvidos faltar com o cumprimento de normas e da forma estabelecida para se trabalhar naquela atividade.

No que diz respeito aos valores profissionais propriamente ditos, a ética é a que recebeu maior quantidade de menções por parte dos entrevistados, possibilitando afirmar que esse é um cuidado constante que os funcionários têm na execução de suas atividades.

A ética foi citada tanto pelos funcionários com vasta experiência profissional no banco (a exemplo da Entrevistada 3 e dos entrevistados 1, 4, 5, 8), como por aqueles de contratação mais recente, como os casos da Entrevistada 6 (com seis anos de banco), dos entrevistados 2 (cinco anos de banco), 7 (quatro anos) e 9 (três anos de banco).

Os esforços para que as ações e práticas sejam baseadas na ética são, desta maneira, reforçados constantemente. E isso se dá tanto através de documentos internos, quanto os disponibilizados para público externo da organização, que encontra-se facilmente referências a éticas nas relações estabelecidas. A exemplo disso, podemos observar os casos presentes nos documentos intitulados “Código de Governança”, “Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil”, e o principal deles, o “Código de Ética” elaborado pela organização.

Soma-se, aqui, outro ponto relevante e que é possível estabelecer uma relação com as menções à prática da ética esperada por parte de cada funcionário do banco, as restrições ao que se pode fazer, gerando punições caso as normas internas estabelecidas pelo não sejam cumpridas. Questões também que passam antes pelo caráter profissional de cada funcionário, visto que todos são tratados como profissionais e deles é esperado o profissionalismo necessário para um funcionário de uma organização de grande porte como o Banco do Brasil.

Os entrevistados demonstraram uns de forma mais direta, outros indiretamente, que o trabalho na organização tem como princípios basilares a ética e o profissionalismo em suas relações de trabalho, nas relações interpessoais e com os usos das informações a que têm acesso.

O Código de Ética em vigência na organização entende que a ética está presente nas relações que se estabelecem com a sociedade, clientes, fornecedores e parceiros; e convida aqueles que têm compromissos com a marca Banco do Brasil a compartilhar dos mesmos princípios pautadores de suas ações.

Neste documento, a organização deposita sobre seus funcionários a responsabilidade pela prática do princípio da ética nas suas atuações profissionais, assim como espera que estes sejam disseminadores desse princípio no mercado onde a organização atua.

O Código de Ética, no que se refere aos funcionários, procura transmitir a identidade da organização pela prática da ética e de como sua atuação enquanto agente social está voltada para este valor, tão reforçado na forma documental quanto nos conhecimentos e práticas existentes no cotidiano da organização. Este observado quando os entrevistados mencionaram a “Ética” como forte orientador de suas condutas e como sendo um dos grandes cuidados que deveriam ter em sua relação profissional, tanto com o próprio banco quanto com a relação que se tem com o cliente.

Pela relação do funcionário com a organização, o vínculo se apresenta formalmente estabelecido quando o documento sobre o código de ética objetiva ser a expressão da identidade profissional dos funcionários do banco, sendo inspiração constante para sua formação enquanto profissional e para sua atuação na condução das atividades enquanto representante da organização. Fica claro que o objetivo do código de ética da organização é se fazer presente no âmago da constituição do comportamento do funcionário, para que este esteja em constante identificação com os valores e orientações que o referido código prega. Situação esta reforçada quando, neste código, a organização reconhece a responsabilidade do funcionário pela construção e consolidação da imagem que possui perante a sociedade durante a condução de suas práticas e atividades no meio em que atua. E abre espaço para o envolvimento de terceiros, como fornecedores, clientes e parceiros, visando compartilhar os

mesmo valores, onde, na seqüência, declara esperar o aumento da credibilidade da organização e identificação com os valores e imagens representados em seu meio de atuação.

Assim, pode-se afirmar que a ética é o principal valor em voga na organização. Este valor no banco se encontra na forma de orientação para as relações mantidas, dada sua prática, aceitação e identificação por parte dos funcionários. A ética se tornou um princípio tão básico e essencial para as relações que envolvem funcionários, clientes, fornecedores e parceiros, que foi possível encontrar em todas as entrevistas realizadas a menção da ética como essencial para o cotidiano das relações na organização.

Embora a ética seja essencial para o cotidiano dos funcionários, quando estes ingressam na organização, as orientações recebidas estão formatadas pela informalidade, fato este contraditório, pois há muitos documentos oficiais que se encontra a questão da ética como cerne nas relações enquanto funcionários do banco e sua representatividade na sociedade.

Segundo relato dos entrevistados com maior vivência profissional no banco é que quando alguém se tornava funcionário do banco (década de 1970 e 1980) não havia nenhum tipo de treinamento de como se relacionar com os outros funcionários, com clientes, fornecedores e nem parceiros de negócios da organização. O que acontecia, eram breves orientações sobre como deveriam se comportar nesse novo ambiente, algumas noções sobre os cuidados com as informações as quais tinham acesso sobre os clientes, além das proibições e punições para os casos de descumprimento do que estava estabelecido nas normas e regimentos internos que estabelecem como devem ser a dinâmica e a forma de serem executadas as atividades demandadas.

Embora, como descrito acima, não houveram situações formais e planejadas previamente para preparar os novos funcionários para a condição de bancários, a pressão que sofriam para se adequarem ao que lhes era esperado fazer e agir da forma correta (segundo expectativas dos ocupantes de cargos superiores responsáveis pelos novos funcionários) os adequavam às expectativas sobre seus comportamentos.

Situação bem retratada pela experiência da Entrevistada 3, quando relata o que passou quando começou a trabalhar no banco:

Fui direto para o balcão de atendimento. Ir receber os colonos, os agricultores da região. Eles queriam, é... liquidar dívidas deles, que eles tinham proposta, ou então fazer uma proposta, né? Eu não sabia nada. Não tinha onde ler (Curitiba, 11/11/08).

Casos como estes não são práticas do passado, conforme a Entrevistada 11 testemunhou quando questionada sobre as orientações a respeito de como devem ser pautadas as relações entre os funcionários do banco.

Que eu me lembre, não teve, assim, como se relacionar. A orientação que eu tinha era mais de fora do banco. De como se reportar a gerência, de como se reportar ao superior hierárquico, essas coisa assim. Mas sempre foi... Nunca fui orientada pelo banco de como me reportar.

(Referindo-se à experiências anteriores) Mais de conhecimento particular, mesmo. Por conta própria. (Entrevistada 11, Curitiba, 05/02/09).

E em outro momento, a mesma entrevista fala de como aprendeu a orientar suas ações quando necessitou pedir auxílio para aprender a maneira correta de se fazer alguma atividade a que estava incumbida.

Depois com o tempo, alguma coisa que você fazia algo errado, que alguém corrigia. Fala: “Oh, não pode ser assim, tem que ser assado...” Mais no erro, do que no...

Quando aparecia o erro: “Oh, quando você tiver que falar com fulano, não fala assim, não manda correio assim, manda assado...” E pelos LICs, né? Que daí, a gente que ia atrás e buscava informações. “Ah, lê o LIC tal”, alguma coisa assim (Entrevistada 11, Curitiba, 05/02/09).

Com esses relatos, a Entrevistada 11 comprova que importante parcela da formação de conduta profissional dos funcionários da organização está voltada mais para a correção do que foi feito errado do que para orientação de como se fazer da maneira considerada correta pela organização.

Atualmente, a organização oferece dois programas denominados “Programa Bem Vindo ao BB” e “Excelência Profissional”. O primeiro programa oferece imersão na cultura organizacional e capacitação nos principais processos de trabalho das agências, e o segundo procura aprimorar as boas qualidades da formação profissional que os novos funcionários já possuem de experiências anteriores, iniciando um processo de adaptação para a cultura e forma de trabalhar do banco. Esses cursos têm duração de duas semanas, contados a partir do momento em que os novos funcionários atendem aos quesitos necessários para assumirem efetivamente como funcionários do banco.

Em conversas extra-oficiais que este pesquisador teve com outros funcionários que não estão relacionados como fontes de dados oficiais para esta pesquisa, constatou-se a necessidade de cursos com maior período de aprendizagem e melhor acompanhamento para os novos funcionários antes de assumirem suas funções; isso dado a complexidade de atividades e informações a que os funcionários têm de lidar cotidianamente, principalmente no caso daqueles que estão trabalhando nas agências bancárias.

Logo que eu entrei, eu passei por aquele curso que você deve ter passado, lá, Excelência Profissional, né? Não sei se você passou também, né? É aquela história toda, de como se portar, de como o relacionamento... Ter transparência, né? Essas coisas que...

Mas, sinceramente, a gente chega na agência cru, mesmo. Sabe? Eu acho que, sei lá. Você cai num ninho de rato lá e tem que se virar, né? Na prática é isso que acontece. O curso não vai te dá, dar experiência pra você chegar e começar a trabalhar, né?

E, e o relacionamento é aquilo, tem de ter bom senso, né? Acho que é uma coisa que vem da gente. Não é o banco que vai ensinar você. Existe um padrão. Lógico que se o cara desviar muito disso, ele tá fora (Entrevistado 12, Curitiba, 20/02/09).

Mesmo com um programa que tem como meta fazer com que os novos funcionários imirjam na cultura da organização, fica demonstrado, através dos relatos dos entrevistados, que é a pressão social pela adequação comportamental a que os funcionários são submetidos que condicionam seus comportamentos, segundo o que é entendido como sendo a forma certa de ser feita, embora não haja um acompanhamento posterior para o aprendizado de como se deve ser essa forma correta de se relacionar com outros funcionários.

A base forte do conhecimento das rotinas e processos de tarefas dos funcionários está suportada pelo conhecimento adquirido das práticas das atividades das unidades de trabalho.

Eu tomei posse na agência, e... Caí lá e... Ainda mais se for uma empresarial, que ainda é um pouco diferente. Daí, fui me virando, perguntando pra um, pra outro, aprendendo o serviço, vendo como os outros trabalhavam. Na prática mesmo (Entrevistado 12, Curitiba, 20/02/09).

O que de fato existe são orientações gerais para o relacionamento entre os funcionários nas suas atividades diárias e enquanto representantes da organização quando em contato com clientes. Estas orientações também podem ser encontradas no Código de Ética da organização, na qual sua versão atual está datada em 28 de agosto de 2008, demonstrando ter passado por recente atualização para adequação à sua realidade cotidiana, a qual envolve os aspectos de relacionamento com funcionários, aspectos da área comercial e de representação institucional.

Para aqueles entrevistados que são de contratação mais recente, como o Entrevistado 2, pode-se constatar situação levemente diferente, pois segundo o entrevistado, ele fez um curso ministrado pela organização, em que recebeu orientações sobre a forma de se relacionar com clientes e também a apresentação do código de ética da organização.

Eu, por exemplo, assim, eu tenho sempre uma visão, na verdade, de que todas as pessoas são iguais, independentes do cargo. Se você tratar a pessoa com respeito, ela vai te tratar com respeito, não precisa falar que você é gerente, ou que você é cliente private, estilo, super prime para ser bem tratado. Isso é indiferente. Mas aí quando eu entrei no banco, eu fiz duas semanas de cursos, de um que se chama “Excelência de Treinamento” (Correção: Excelência no Atendimento), que é bem puxado, que mostrava o código de ética, mostrava como devia se portar, por exemplo, não podia ter cabelo cumprido, usar brinco, não podia usar tênis, camiseta, essas coisas. Como se devia atender telefone, como se devia se portar com cliente, entendeu? Nunca chamar por apelido, mesmo quando se tem intimidade com o cliente, assim, bem formal, assim, bem... Como eu vou dizer, para usar o termo próprio deles, assim, bem “licado”, bem centrado, assim (Entrevistado 2, Curitiba, 05/11/08).

Se colocarmos o código de ética da organização lado a lado com este relato do Entrevistado 2, fica claro a presença de valores como justiça, responsabilidade, confiança,

civilidade e respeito, que orientam o comportamento dos funcionários e mesmo da organização.

Existe um componente que integra a formação e orienta a conduta dos funcionários, que embora não seja um valor a ser praticado, e sim um instrumento que contém quase a totalidade de orientações e instruções existentes no banco. Este instrumento se chama LIC (Livro de Instruções Codificadas – nomenclatura que substituiu o CIC – Cartas de Instruções Codificadas), já que quase tudo que acontece no banco (ou que de alguma forma esteja relacionado com alguma ação que ele deva tomar) está previsto neste instrumento de consulta e orientação. A Entrevistada 3 revela que existem situações do cotidiano dos funcionários que não estão cobertas pelo LIC. “(...) Porque não tem nada no LIC estipulado sobre o arquivo disso” (fazendo referência sobre um documento que lhe é repassado, de outra equipe, contendo informações necessárias para sua atividade).

O LIC é o grande orientador dos funcionários do banco, pois se existe alguma dúvida de como deve ser feita tal operação, em algum ponto do LIC está a instrução de como proceder conforme a situação e a área envolvida em questão.

O Entrevistado 7 ajuda em muito a compreender a importância do LIC para os funcionários do banco quando faz entender que este é base na qual eles podem guiar suas rotinas de trabalho.

Ah!, Ele sempre cobrou, assim, que você tem de agir de acordo com o LIC. O LIC aí é a bíblia dos “caras”, né? Num... tipo, o LIC ele... é o teu protetor e, né? É o teu... como diz? O teu acusador, né? (Curitiba, 17/12/08)

Demonstrando ainda que o LIC pode tanto servir de proteção em casos de dúvida ou questionamento quanto ao que e como fazer, e pode também ser “aquele” que irá condenar o funcionário, caso este não tenha agido e cumprido com o que nele está determinado.

Mas a relação que os funcionários têm com o LIC vai um pouco além. Está fortemente ligada com aspectos do imaginário e quase mítico da cultura organizacional do Banco do Brasil.

O LIC é também chamado, informalmente por muitos funcionários, de “Livro Impossível de Compreender” (informação coletada durante período em que o pesquisador teve contatos informais com outros funcionários da organização e conversou com estes a respeito do LIC), isso dado a complexidade das informações presentes nele e também pela sua grande extensão. Fato é que ele não existe na forma impressa (isso não quer dizer que não seja possível imprimi-lo, mas que pela sua extensão e pela sua constante atualização, seria quase inválido, dado a dinâmica existente nas atividades cotidianas de seus “usuários”), existindo em sua completude, apenas no formato digital.

Ele é o meio ao qual os funcionários recorrem em momentos de dúvidas e quando necessitam de fontes para lhes dar suporte em suas ações.

Se, como visto acima o LIC é considerado a “fonte de tranquilidade” (Entrevistada 3) dos funcionários, ele também serve de referência para o enquadramento deste, no sentido de coerção e punição.

Este quadro fica melhor retratado quando relacionamos as informações da Entrevistada 3 com os dos Entrevistados 4 e 8. Apesar de num primeiro momento apresentarem contradições no que se refere ao acesso aos documentos que continham as instruções de como se portarem e de como pautarem seus comportamentos dentro do banco (3 relatou acesso restrito, enquanto 4 e 8 relataram livre acesso aos livros de instruções dos funcionários, denominado de Carta de Instruções Codificadas – CIC-Funci 6, segundo a própria Entrevistada 3), os três entrevistados ressaltam que era forte o aspecto punitivo das instruções normativas editadas pelos órgãos superiores e que ditavam a forma de agir e se comportar no banco, assim como do trato das informações trabalhadas no local. O uso das informações envolvidas internamente às funções do banco, que versavam sobre a vida econômico-financeira dos clientes do banco, receberam referências quanto ao caráter punitivo cabido aos funcionários que, por algum motivo as usassem indevidamente.

O forte caráter punitivo imposto aos funcionários caso estes viessem a cometer algum “deslize” no decorrer de suas atividades, além da carga simbólica e significativa inerente ao emprego em uma organização de controle estatal<sup>5</sup> (aspecto destacado principalmente por aqueles entrevistados com mais tempo de emprego no Banco do Brasil, como os casos de (cinco) entrevistados com “tempo de casa” variando entre vinte e quatro e trinta e quatro anos) foi um importante constituinte para a percepção da moral dos funcionários do Banco do Brasil.

Esse caráter punitivo é destacado pelo Entrevistado 4:

Na realidade existia, uma coisa naquela época chamada CIC-Funci. CICFunci-6. Justamente era um, era uma cartilha que dizia assim, o que é proibido. Na verdade, nada do que é permitido, só o que é proibido. Só o aspecto punitivo. A tal da CIC-Funci 6, era só o aspecto punitivo, era isso que se repassava, faziam o cara engolir goela abaixo aquilo lá, é... Sabe? Num tom até de ameaçar, de ameaça, né? É, mas era isso, porque é o que você não pode, e as penalizações do que você tem... Era isso... Então ninguém dizia como (Curitiba, 18/11/08).

---

<sup>5</sup>Essa grande significância atribuída ao funcionário público foi observado pelo pesquisador quando em contato com profissionais que exercem esse tipo de função, embora não façam parte dos dados oficiais trabalhados na presente pesquisa.

Em consonância com este relato, os entrevistados 3 e 8 relataram vivências semelhantes quando questionados sobre as percepções iniciais que tiveram ao tomarem contato e conhecimento do conteúdo do documento referido pelo Entrevistado 4.

Completando essa formação moral e ética, há de se ressaltar a visibilidade que uma organização do porte do Banco do Brasil tem perante a sociedade, na qual é de amplo conhecimento da população brasileira que o controle do banco pertence ao governo federal, ou seja, é uma organização estatal. Esse é um forte componente da formação moral dos funcionários do banco por existir também o aspecto de compromisso com a condição de funcionário público que estes ocupam, mais as conseqüências que suas ações podem gerar perante a sociedade, dado que o tipo de informação trabalhada em um banco envolve questões de sigilo bancário pessoal dos clientes do banco. E como mencionado anteriormente, o cuidado que os funcionários têm para cumprir na íntegra as normas de conduta estabelecidas pela organização.

Esse conjunto de fatores compõe os condicionantes espaciais e locais para a constituição de práticas institucionalizadas, já que delimitam e também possibilitam que as atividades dos funcionários do banco sejam desempenhadas conforme as demandas e necessidades das atividades, e ainda, por fazer parte da configuração do que é entendido como lógico e correto para as necessidades das práticas das atividades organizacionais do banco.

Há ainda de se considerar um ponto que foi levantado pelo Entrevistado 1 e pelo Entrevistado 8 quando mencionaram a existência de recursos para confraternização dos funcionários, além daqueles momentos nos quais mantêm contato no decorrer do dia de trabalho normal. Assim, como existem recursos financeiros para as confraternizações, existe uma associação atlética e recreativa para os funcionários do Banco do Brasil (Associação Atlética Banco do Brasil - AABB), embora esta associação esteja desvalorizada tanto pelos funcionários quanto pelo banco (Entrevistado 1).

Conforme o Entrevistado 1, que demonstrou através de seu relato a importância da hierarquia no ambiente de trabalho do Banco do Brasil, ela era e continua a ser característica com a qual os funcionários se deparam constantemente, e é também valorizada por aqueles ocupantes de postos diferenciados, como o caso das gerências e de seus intermediários.

Segundo o relato do Entrevistado 1:

(...) Mas o que era enfatizado, muito, era a hierarquia. O “fulano” não é o sub-chefe, o dele, depois dele tem o chefe, depois tem o chefe do chefe, sabe? Então. Era uma estrutura, ainda é, né? Mas é muito hierarquizada, tá? Você tinha, era passado pra gente um, uma aura, assim, de muito respeito, sabe?... Era uma coisa militar, mesmo. Bem formal. Claro que depois você, tinha os colegas que “tavam” entrando junto com você, você fazia o seu ambiente, né? Um ambiente de risada, futebol na AABB, churrasquinho, sair, essas coisas (Curitiba, 04/11/08).



Por um lado, existe uma forte pressão para o respeito com a hierarquia, ambiente bem formal, com as relações sendo pautadas pelos cargos ocupados, definindo-se o que pode ser feito e como deve ser feito pelas pessoas que ocupam os cargos de maiores responsabilidades, sendo necessário, inclusive, que para muitas tarefas serem concluídas e efetivadas, serem conferidas e “vistas” por algum indivíduo ocupante de cargo gerencial.

Dependendo da informação, daí eu passo pra o superior. Dependendo, se for algo muito complexo, assim, ou de sigilo, eu repasso pro meu superior. Se não for nada muito sigiloso, eu vou direto a fonte.

(Referindo-se ao contato com outra unidade de trabalho) Posso. Posso direto. Dentro e fora. Que nem a gente trabalha muito com a CSL, então, normalmente a gente manda direto as correspondências ou contatos direto com a CSL. E... Mas, dependendo do caso, quando é Brasília, normalmente é o superior que entra em contato. Repasso o que precisa, daí ele entra em contato pra obter informação, requisitar alguma coisa... (Entrevistado 9, Curitiba, 27/01/09).

Essa hierarquia observada e relatada pelos entrevistados é compreensível, visto que, conforme o Entrevistado 9, algumas informações ou atividades para serem concluídas exigem o aval de gerentes, demonstrando com isso, a ciência do que está ocorrendo e a concordância com estes eventos do cotidiano das unidades de trabalho, pois o que está envolvido é a responsabilidade pelo acompanhamento das atividades dos funcionários e a importância e conseqüências dessas atividades.

A permanência da característica hierárquica na organização deve ser aceita e compreendida como algo inerente a organização. Deve compreender esta característica pelo fato de ser uma organização que tem como sua principal matéria de trabalho, informações que envolvem o sigilo bancário de milhões de pessoas (correntistas), relacionadas diretamente com a parte pessoal e profissional da vida dessas pessoas, com gravíssimas conseqüências possíveis de ocorrerem se detectado o mau uso dessas informações. E uma forma de minimizar o acesso a determinadas informações sigilosas é delegar o controle desses acessos a certos funcionários, que ficam dessa forma responsáveis pelo que pode ou não ser acessado, manipulado e alterado por aqueles que estão sob suas responsabilidades.

Por outro lado, a integração entre os funcionários se desenvolve principalmente fora do ambiente de trabalho, como os eventos sociais diversos que ocorrem nas associações atléticas compostas por funcionários do banco e outras atividades sociais e esportivas, como o caso da prática de futebol e de se encontrarem para comer churrasco e tomar cerveja.

Por conseqüência, essas relações estabelecidas fora do ambiente de trabalho eram levadas para dentro da organização, para o dia-a-dia do trabalho. O que, segundo o Entrevistado 1, suavizava a formalidade “militar” presenciada no cotidiano organizacional, embora não deixe de existir a atenção constante para a estrutura hierárquica do ambiente.

Há um fato de origem pessoal e individual que pode se coadunar em um sentimento grupal quanto à percepção relativa a esse aspecto de severidade da estrutura hierárquica e seus reflexos nas relações entre os funcionários de mesmo nível hierárquico e com seus superiores. A despeito disso, a Entrevistada 11 relata experiência própria vivida na organização, quando houve mudança de ocupante do cargo de gerente de equipe, em um momento no qual o seu departamento estava passando por uma estruturação, onde começava a ter uma forma que se aproximava da planejada para o referido departamento.

O gerente, normalmente a cada dois anos, ele muda. Aqui, por causa da reestruturação, já vai fazer dois..., vai fazer um ano e meio, “tá” indo pra dois, eu acredito que não vai mudar. Porque eles precisam, ainda se “estruturá”, se mudar, dá um travada, né? Então, porque tem muita gente tomando posse recentemente. Então, eu acredito que mais um ano, não mude. Mas a tendência é sempre mudar. Quando começa a estruturar as coisas, normalmente eles tendem a mudar. E isso acaba, eu acredito, acaba... Os processos acabam emperrando. É como mudança de prefeito, ‘ de governador. Sempre os projetos ficam pra lá, porque era do outro prefeito. “Ah, não tem importância” E a gente teve um problema muito sério com as mudanças que teve no CSO. Porque o gerente anterior era um perfil, assim, completamente aceitável pelos funcionários. E quando mudou, veio uma gerência que era o oposto, assim. Radical, controlador. Então, a gente acabou sofrendo um impacto muito grande com relação a isso (Curitiba, 05/02/09).

O que se observa desse relato é que existe diferença de percepção quanto a forma de se envolver com o trabalho, a relação que se estabelece com este, como se dão as relações pessoais nesse ambiente, os significados atribuídos às atividades e tarefas demandadas, assim como também está presente as experiências individuais.

Enquanto que para algumas pessoas, o trabalho e o local de trabalho permitem que se estabeleçam relações de cunho pessoal, como amizades e camaradagens, outros têm uma visão mais racional dessas relações, onde procuram focar nos aspectos objetivos, visando atender as demandas da organização.

Pelo relato, pode-se inferir que com o gerente anterior existia uma relação de maior proximidade e compreensão pessoal para a realidade e constituição daquela equipe e das atividades sob suas responsabilidades. Situação que foi alterada quando um novo gerente assumiu a equipe e imprimiu outra forma de trabalhar, exigindo adaptação ao perfil que o gerente possui. Esse profissional pratica uma administração com característica de exercer controle, segundo a Entrevistada 11, voltando-se para fatos objetivos da realidade das atividades desenvolvidas nesse espaço, relevando-se os aspectos subjetivos dessa realidade, como os relacionados aos simbólicos envolvidos nas rotinas e práticas desse ambiente.

Em outro momento a entrevistada acrescenta outro fator para o descontentamento com o ambiente de trabalho. O fato do departamento no qual trabalha ter crescido de forma acelerada, com novos funcionários sendo alocados nessa unidade de trabalho, sem, no

entanto, haver uma contrapartida da administração responsável pela unidade para que se promovesse uma integração entre esses funcionários, visando melhorar o clima organizacional da unidade de trabalho.

... O trato pessoal também. Aí a forma de administrar é diferente, assim. Por parte do gerente de área, não o gerente geral. Porque o gerente geral, a gente tem pouco acesso a ele. Porque ficou tão grande, que a gente não tem muito acesso a ele.

Mas o gerente de área mudou naquela, mudou. E agora que a gente “tá” começando a entender outra forma de gestão, assim.

Então, eu acho que isso também acaba dificultando um pouco o relacionamento, acaba... Criou-se um... Tinha um clima muito bom antes da mudança, e aí ficou um clima muito ruim entre os funcionários. Cresceu demais, ninguém se conhece...

Então, eu não sei... Eu conheço o meu quadradinho ali, as pessoas. Um metro a mais, eu já não sei quem são, não sei o nome. Antes não, antes todo mundo sabia o nome de todo mundo.

Então, isso também causou um choque com essas mudanças todas que tiveram com a reestruturação, com esse impacto que teve (Entrevistada 11, Curitiba, 05/02/09).

A percepção desta entrevistada contraria o relato do Entrevistado 1 quando observou que antes existia um esforço para a integração entre os funcionários da unidade de trabalho. Embora a organização não tenha abandonado a intenção de melhoria do clima organizacional através de instrumentos como verbas para confraternização entre os funcionários das unidades de trabalho, como este pesquisador tem conhecimento através de experiência própria na organização, ela não tem o mesmo destaque que em outros momentos na história da organização, o que por outro lado, não impede e nem inviabiliza que estes funcionários mantenham interações sociais fora do ambiente profissional de trabalho, como já referido pelo Entrevistado 1.

Assim, pode-se observar uma característica marcante do ambiente de trabalho dos funcionários do banco, a dualidade provocada pelo encontro de uma estrutura fortemente hierárquica e normativa com as relações estabelecidas entre os funcionários, tanto as que decorrem do próprio cotidiano profissional como das estabelecidas e fortalecidas fora desse ambiente.

A dualidade criada pelas relações formais e os aspectos pessoais nos relacionamentos profissionais geram um clima de “companheirismo” (Entrevistado 5), de “coleguismo” (Entrevistada 6) e “companheirismo” (Entrevistado 9) entre os funcionários, que quando se referem a outro funcionário o fazem pelo termo “colega”, conforme menção de todos os entrevistados (todos em algum momento se referiram a outro funcionário como “colega”, mesmo não tendo proximidade de funções ou local de trabalho).

Existe a consciência de que mesmo aqueles que neste momento ocupem um cargo de maior *status* dentro do quadro hierárquico e funcional da organização, estes também já ocuparam cargos de nível básico como os escriturários, e também já passaram pela situação

de serem aprendizes em suas funções. Essa noção relativista para a análise das relações entre os funcionários se baseia em fatos presenciados pelo pesquisador, que observou várias situações de funcionários com cargos de gerentes tendo que recorrer ao auxílio de outros colegas de banco para poder solucionar determinadas questões que à primeira vista, deveriam ser de fácil solução, considerando o cargo ocupado.

Se é certo que existe pressão constante sobre os funcionários para que estes trabalhem conforme os normativos estabelecidos referentes aos procedimentos internos do banco, embora não sejam de acesso e conhecimento de todos o que exatamente está escrito nos normativos do banco, e isso se dá em parte pelo cotidiano das atividades da organização, que exigem constante atenção com as rotinas inerentes às atividades do banco, a exemplo do observado nas agências, principalmente, onde o ritmo de trabalho é constante e demasiado exigente, é certo também que as relações de trabalho melhoraram muito.

Os entrevistados relatam que as relações de trabalho se tornaram mais abertas (Entrevistado 7). A exemplo disso são os casos de “concorrências” (são como os funcionários chamam as situações nas quais abre vaga de trabalho em outras dependências do banco), quando as condições de disputa por vagas são definidas pelas pontuações acumuladas através de cursos de formação instrucionais que o funcionário faz e registra em sua ficha funcional em sistema específico para essa finalidade, a mesma situação para nomeações e para comissionamentos, afastando o antigo temor dos funcionários de que era necessário ter relacionamento próximo dos gerentes para ter reconhecimento e ascensão profissional no banco. Situação confirmada pelo Entrevistado 1, quando diz:

Ficou mais democrático concorrer, a cargos comissionados, né? Porque tem um sistema lá, que pontua independentemente de você ser conhecido do gerente ou não. Porque eu... Ainda assim, nos escalões superiores, ainda tem a mão do padrinho. Para você ir... (Curitiba, 04/11/08).

A Entrevistada 6 chama a atenção para a “orientação formal sobre o clima organizacional”. No entanto, ela não mencionou um período aproximado em que esse tipo de orientação passou a fazer parte das preocupações da organização para com as condições de trabalho. Dar condições de os funcionários realizarem cursos internos ou externos ao banco e melhorar as condições de trabalho, como ter equipamentos atualizados e de boa qualidade para todos (Entrevistado 2), levaram a uma “melhoria do ambiente de trabalho” (Entrevistado 5). Já o Entrevistado 8 notou “reflexo na relação com colegas”, por ter equilibrado as condições de formação dos funcionários e de concorrências para outros cargos e unidades de trabalho, assim como melhorou a concepção da importância e das funções desempenhadas por cada um dentro da organização.

Já no que se refere à relação com clientes, tanto pessoa física quanto jurídica, a relação se baseia fortemente no que os normativos internos estabelecem. O que é esperado de todos aqueles que mantêm contato com os clientes do banco é que tenham como base das suas relações de negócio, o respeito.

Esse respeito na prática nem sempre foi assim, conforme o Entrevistado 4 observou ao relatar a forma que eram tratados os clientes na época em que começou a trabalhar no banco.

Eu entrei numa época em que o cliente era justamente o lixo da coisa. Ele... Só pra você ter uma idéia, eu fui uma vez chamado atenção porque estava tratando bem o cliente (Curitiba, 18/11/08).

Situação extremamente oposta à observada atualmente, onde as relações com os clientes da organização se orientam pelo respeito, e pelo aspecto da ética, pelo equilíbrio entre as partes nas relações de negócios.

O mesmo entrevistado, em outro momento, destaca como está a atual situação no tratamento dispensado com os clientes quando diz:

A relação hoje, já de, os últimos dez, doze anos, quinze anos, sei lá. É uma relação de bastante respeito com o cliente. Acho que... Eu sempre digo que, o cliente, nos últimos anos, só... A melhoria muito grande foi para o cliente, tá?

(...)

É, porque era uma coisa muito elitizada, né? As pessoas se achavam os “bicho da goiaba”, né? Por isso que eu digo Luiz, eu tenho uma história antiga, né? Do banco. Que hoje, acho que pro cliente melhorou pra “caramba”, viu? E, nossa, nossa relação com o cliente, aqui, que é o fornecedor, cliente-fornecedor, é pra ser a melhor possível, sempre. A gente não... É de respeito, realmente, essa... Mas não é que alguém tenha que, escreva isso pra você. Na verdade, está hoje na mentalidade da, da própria instituição, né? (Entrevistado 4, Curitiba, 18/11/08).

Assim como o Entrevistado 7, onde lembra quais os princípios que deve orientar o atendimento e relacionamento com os clientes:

Sempre se pautar pela ética. Respeitar o cliente ao máximo. Nunca... Ah, tipo assim, sempre tratar o cliente como um cliente mesmo, como um comprador, né? Sabe? Não como... Achar que ele é obrigado a tolerar mal atendimento, né?

A ética, o respeito e o profissionalismo foram os valores e características destacados pela maioria dos entrevistados no que se refere às relações com os clientes. Característica semelhante foi destacada pelo Entrevistado 7, ao se referir a imparcialidade nos contatos com os funcionários.

Achar que ele pode, né?... Vamos supor. Que nem a gente tem a parte do cadastro, né? Que todo negócio do banco é, né? Baseado em cima do cadastro, né? Então, às vezes o cliente quer, né? Trazer um negócio lá que, né? Uma escritura. Uma matrícula, que fala, né?. Que “tá” desatualizado, e tal. E quer que ponha aquilo lá pra ajudar na, na média, né? Então, isso aí, jamais. A gente tem que tratar o cliente... “Fazê” ele “entendê” que o banco é sério e que a gente preserva a saúde financeira da empresa, né?

Mas sempre, que nem aqui fala, com respeito a relação com os clientes, ou a respeito da relação com cliente. É uma relação saudável, sempre. O banco sempre defendeu isso.

Agir profissionalmente, sempre, né? Nunca levar pelo lado familiar, assim. Ou amizade. Começar a favorecer o cara, ou favorecer o banco. Ser imparcial (Curitiba, 17/12/08).

Um cuidado muito importante tido na relação com os clientes, principalmente com as empresas, é a personalização no atendimento. Segundo o Entrevistado 2, isso visa evitar desencontro de informação passada para o cliente de pessoa jurídica. Ou seja, uma pessoa é responsável pelas informações passadas aos clientes. Um exemplo bem claro dessa prática é a existência do cargo de gerente de contas para o qual uma pessoa será responsável pela administração das informações dos clientes sob sua responsabilidade com o banco. O relato do Entrevistado 2 demonstra esse cuidado tido com as informações repassadas aos clientes:

Se eu não trabalho diretamente com o cliente, é a mesma coisa daquela. Eu não posso entrar com o clien... Com, com contato o cliente diretamente. Sempre tem que ser “peça pro gerente de conta entrar em contato com ele”. Porque o canal é ele. É... É... É, até num certo ponto é uma boa coisa, porque ele não escuta conversas paralelas. “Ah! O fulano me falou isso”. Não, o único canal é aquele. Se tiver algum problema, ele que tem que resolver. Porque foi ele que deu a notícia, entendeu? Ele que deu a informação, certa ou errada (Curitiba, 05/11/08).

Por outro lado, os entrevistados, de maneira geral, sentem que suas ações enquanto representantes do banco em negociações com os clientes estão limitadas pela forte pressão dos normativos internos e o temor de fazer algo que atente contra esses normativos e que venham a resultar em perdas e prejuízos para o banco, gerando um sentimento de estar amarrado durante o processo de negociação. Como segue relato do Entrevistado 1:

O que falta, talvez, para o banco é um pouquinho mais de agilidade, sabe? Ele não é tão ágil na, definição de, de... Vamos dizer assim, do quanto, de valores, de..., Normas. Porque ele tá amarrado a um monte de, de determinações que ele tem de cumprir. Então as vezes é normal, era normal, pelo menos. A empresa dizer: “Oh, o banco tal me dá R\$50.000,00 aqui”. Empresa boa, vamos falar desse campo. Daí você vai ver, você não tem alçada para dar os R\$50.000,00. Você sabe que o cliente pode levar os R\$50.000,00, mas você não tem alçada. Aí você vai olhar nas normas. As normas não te dão... Mesmo que você siga as, as, as... Vamos dizer assim, os caminhos normais, o banco não te dá acesso a você oferecer aqueles R\$50.000,00, vamos dizer. É mais burocrático. Aí você tem de preparar todo o histórico, mandar para a Superintendência (órgão superior responsável por decisões de alçada superior), que manda pra Brasília, que manda num sei o quê...  
(...) O cliente não vai esperar um mês, aí o cliente vai direto no, no amigo Unibanco lá, e saca o dinheiro, faz um empréstimo lá,. Então... É mais complicadinho. Eu acho que ele poderia desburocratizar mais o negócio de crédito (Curitiba, 04/11/08).

Essa é uma opinião que carrega consigo certa contradição, visto que este entrevistado, com cargo de gerente responsável pela administração de agência, deve conhecer muito bem a política de negociação numa situação como essa, assim como os limites a que pode ceder e cobrar numa negociação enquanto representa o banco.

Para aqueles casos que observam-se insatisfações na relação entre o banco, com os funcionários sendo o seu representante numa situação negocial, e de outro lado clientes ou fornecedores da organização, o banco possui mecanismos que são destinados ao recebimento de reclamações ou denúncias dessas partes que é a Ouvidoria Banco do Brasil. Da mesma forma, disponibiliza semelhante mecanismo para o uso dos funcionários como a Ouvidoria Interna, “que auxiliam no monitoramento da observância das normas relacionadas à ética e à conduta”. Para os casos que estejam relacionados aos acionistas, administradores e membros de conselhos, o banco pode recorrer ao uso de arbitragem para mediação do conflito, seguindo as regras da Câmara de Arbitragem do Mercado da Bovespa.

Mas, há, ainda, outro fator a se considerar neste caso exemplar para outras situações, como mencionado por outros entrevistados (1, 2, 3, 4). O banco tem condicionantes que exercem influência sobre suas ações nas relações com os clientes. São condicionantes que limitam até que ponto se pode chegar, mas são também as que determinam a preferência de determinado público-campo para sua atuação, que conta com uma vantagem adicional, a qual os outros bancos concorrentes não têm acesso: o reconhecimento institucional e a legitimidade conquistada e suportada pelo controle que o Estado proporciona para a organização.

Da mesma forma que o controle estatal oferece vantagem institucional sobre seus concorrentes, provoca certa letargia em seus movimentos no campo operacional, afetando ainda as esferas táticas e estratégicas. Pois, de quase tudo que precisa adquirir para suas operações internas, aquelas das quais os funcionários precisam de material básico, como material de escritório para exercerem suas funções e trabalharem, necessitam passar por processos de licitação, como a observação do Entrevistado 2:

Aí que você vê que realmente é um banco de economia mista, entendeu? Uma empresa de economia mista. Porque é aberto, tem ações na Bolsa, beleza. Tesouro Nacional tem quarenta e nove por cento, beleza. Mas, a gente obedece normas do governo federal, entendeu? Tem de fazer licitação pra quase tudo. Pra você pedir... Pra você uma caneta, tem que fazer um pedido, daí o pedido vai para o almoxarifado, num sei quê, num sei quê lá... Entendeu? (Curitiba, 05/11/08).

Esta é uma situação que se contorna, já que é uma condição inerente do controle que o banco tem. É uma característica desta organização, sem que prejudique sua atuação no setor bancário, visto que consegue competir nos mesmos níveis elevados de concorrência que as outras organizações bancárias do país praticam.

O mesmo entrevistado relata o caráter inovador que o Banco do Brasil tem quando se trata de lançamento de produtos e serviços, mesmo sendo para questões que tratam de tecnologias de mobilidade e acesso às transações disponíveis para as operações do banco.

Assim, o que opera como a grande força motriz e orientadora do relacionamento com os clientes é a atenção constante para a formalidade e profissionalismo nesse momento de contato com o seu público, que dele demanda uma gama grande de necessidades e alimenta sérias expectativas. E a busca pela formalidade e profissionalismo encontra bases internas em seus normativos que estabelecem e dão as noções a serem seguidas em suas condutas e práticas.

#### 4.2.2 Processo de Informação e Fluxo de Informações Sobre as Atividades

No que se refere ao modo como os funcionários são informados sobre quais são as demandas de tarefas a serem executadas, o grande destaque foi dado para os canais oficiais internos de comunicação à disposição de todos os funcionários do banco.

Os funcionários do Banco do Brasil utilizam um aplicativo de informação, denominado “Correio”. Este é operacionalizado através de um sistema de informação maior denominado SISBB (Sistema de Informações Banco do Brasil), o qual os clientes do banco também têm acesso, mas de forma muito restrita. Exemplo desse fato são os extratos bancários que são gerados pelas consultas em terminais de auto-atendimento, disponíveis nas agências e postos avançados de atendimento, o mesmo ocorrendo com acessos realizados através da internet. Todas as informações disponíveis sobre a vida bancária dos clientes do banco são feitas sobre a base do SISBB, o que segundo a organização, encontra-se na esfera da “comunicação interna e ações promocionais institucionais” realizadas a cargo de diretorias responsáveis por áreas específicas envolvidas.

No que tange aos acessos e utilização pelos funcionários desse aplicativo de comunicação, ele se encontra dividido hierarquicamente por função e importância. Existindo divisão e restrição de acesso a informações que tratem de assuntos pessoais de cada funcionário, notas técnicas que são de aspecto mais gerais e direcionados a cada unidade de trabalho e também por assunto específico, assuntos direcionados a negócios, tarefas e atividades que a unidade de trabalho desenvolve (exemplo: uma agência de atendimentos que tenha como principal característica a operacionalização de tributos e taxas cobradas referentes a órgãos e serviços públicos que atendam a uma ampla população, que tem contato com os serviços do banco dado essa exclusividade que existe em alguns tipos de atendimento ao público), uma área destinada a cada dependência de trabalho a qual só se tem acesso àqueles funcionários lotados na referida dependência.

De maneira geral, o aplicativo correio encontra-se separado em três categorias de temas: corporativa, pessoal e nota técnica.



Outro meio pelo qual os funcionários recebem informações sobre negócios que o banco realiza como produtos e serviços, e também sobre o andamento de determinadas situações, é através da “Agência de Notícias”. Este é um canal informativo, de aspecto mais amplo que os funcionários têm contato a partir do momento em que faz seu primeiro acesso ao SISBB, como o registro eletrônico de início de jornada de trabalho.

A relação que os funcionários têm sobre esse canal de informação (Agência de Notícias) exerce um papel inicial de orientador sobre situações novas de destaque e de como se encontra a situação de trabalho real em alguma área específica no banco, mas com aspecto público, não se caracterizando por ser de conhecimento restrito a certas áreas e níveis hierárquicos. Sendo assim, um espaço para ser divulgado informações que dêem ciência a todos os funcionários de notícias que tenham influências em suas atividades, sejam para execução ou para consulta.

O Entrevistado 2 retrata esse aspecto quando relata sobre como os funcionários são informados de notícias que sejam relacionadas ao funcionamento das atividades dentro do banco. Conforme o descrito a seguir, podem observar esse aspecto generalista-informativo desse meio de comunicação a que os funcionários tomam contato:

Basicamente, assim. Tem, tem o fluxo geral, que é justamente pela Agência de Notícias e pelo LIC. Aí você tem que... Se aquilo já é uma atividade-fim para você, você já vê e já fica mais ou menos “antenado” (Entrevistado 2, Curitiba, 05/11/09).

Um meio importante de comunicação interna, mas que não está disponível ao acesso de todos os funcionários é o e-mail corporativo. Esse meio de comunicação foi destacado pelo Entrevistado 5 ao ser questionado sobre quais os meios de comunicação que são utilizados para informar sobre tarefas e outras demandas decorrentes das atividades internas do banco como um todo.

Há de se frisar que esse meio de comunicação está restrito a poucos funcionários, normalmente àqueles com nível hierárquico de responsabilidade gerencial e administrativa, que se encontrem à frente de unidades de trabalho e necessitem se comunicar com clientes enquadrados na categoria de pessoa física ou pessoa jurídica, os quais demandam necessidades diferenciadas quando comparados à grande maioria que compõem a base de clientes e que mantêm relacionamento com o banco para utilização de conta bancária e empréstimos financeiros de valores médios (valores em torno de até R\$2.000,00).

Das categorias utilizadas para informar aos funcionários de cada equipe de trabalho sobre as tarefas, as formas de serem executadas, os prazos, as responsabilidades inerentes da tarefa, a importância, os impactos gerados e as consequências são feitos principalmente através de nota técnica. O responsável pela edição dessas notas técnicas são funcionários que

possuem níveis hierárquicos superiores àqueles normalmente destinados a essas notas. Um exemplo explicativo de tal funcionamento são os informativos sobre andamentos de negócios e metas a serem atingidas pela unidade de trabalho, que são editadas por funcionários ocupantes de cargos gerenciais e repassados para os de menores níveis hierárquicos, como caixas-executivos, assistentes de negócios e escriturários.

O uso do correio interno para comunicação das tarefas e condições a serem executadas foi o meio de comunicação interna que mais recebeu menções, e quando não feito diretamente pela citação nominal, foi feito pelos aplicativos relacionados e que servem como meio de se obter informações, como o caso do Entrevistado 7 que mencionou o “Resolve” (canal de informação para esclarecimento de dúvidas sobre como operacionalizar algumas atividades, sobre novos esclarecimentos relacionados ao LIC, sobre normativos que não estejam claros ou duvidosos, sendo caracterizado como um recurso para solução de dúvidas relacionados à normas, regulamentos, operacionalização de aplicativos) como um canal de fácil acesso e de solução rápida para as necessidades.

Destaca-se ainda, outro meio de comunicação utilizado diariamente pelos funcionários nas suas atividades. O uso de telefonemas foi uma constante entre os entrevistados que ocupam cargos relacionados à gerência, como os entrevistados 1 e 8 quando destacaram com ênfase o uso do telefone para comunicação sobre as atividades e pendências a serem solucionadas, principalmente quando têm caráter de urgência. O Entrevistado 1 relata um caso de como o uso do telefone é uma constante no processo de comunicação entre os funcionários:

(...) Telefonemas, do gerente, do superintendente, do superintendente regional. Telefonemas nos celulares. Mensagens nos celulares, direto. Independentemente do horário.

Lembro um episódio que, era greve. Estávamos em greve. E gerente não pode fazer greve, tem de tirar, né? Eu tava dirigindo, tava indo pro trabalho e, bateu o celular. Eu atendi. Era o superintendente. Ele me disse:

- Onde é cê ta?

Eu falei:

- Oh, tô no carro, tô indo pro trabalho.

- Mas já são... Sei lá, oito horas.

- É tô no caminho.

- Eu às sete horas já estava aqui na Superintendência.

Eu podia dizer para ele: “F...” (risos). Não tem nada melhor pra fazer em casa, né? (risos).

- Mas sério, mesmo é? Puxa que legal.

Então, são essas coisas assim. A cobrança era direta e nem um pouco sutil, né? Outro colega foi acordado, deixou o celular ligado na cabeceira da cama, atendeu:

- Buã.

Bem sonolento, assim. O cara falou:

- Oh, está na agência agora, eu preciso que faça isso, isso, isso.

Isso era sete e meia da manhã. Então, tem muitas histórias assim. A nossa cobrança é sistemática, né? (Curitiba, 04/11/08).

Desse uso do telefone, principalmente por ocupantes de cargos gerenciais, as informações ou novas cobranças sobre as tarefas programadas para serem executadas e concluídas são repassadas de forma verbal, na maioria dos casos. O que pela análise das entrevistas deduz-se que os funcionários que compõem as equipes desses gerentes percebem um caráter de relativa informalidade, mas que por outro lado, apesar de em um primeiro momento soar como negativo, ressaltam o aspecto positivo dessa forma de comunicar sobre as novas demandas exigidas, caso do Entrevistado 9 que destacou esse aspecto positivo dessa forma de comunicação entre sua superior e a equipe sob sua responsabilidade.

Este entrevistado frisou a característica dinâmica que essa forma de comunicar as novas necessidades das atividades a serem realizadas apresenta, pois, segundo ele, torna o processo mais ágil e menos “engessado”, aproximando a relação profissional entre os funcionários de cargos superiores e aqueles sob suas responsabilidades. Essa situação provoca, também, a diminuição percebida que existe entre os cargos ocupados, que nesse caso é forte mais nos aspectos formais (definição de cargos e responsabilidades pelos documentos formais da organização).

O uso do telefone como meio de comunicação interna é uma constante observada atualmente. Mas ganhou outro uso para além daquele de contato imediato com outro funcionário na organização. Agora, ele é utilizado como um recurso direto para atividades comerciais da organização através de contatos com clientes que sejam alvo de interesse do banco para vendas de produtos e contratações de serviços (Entrevistado 5).

Para os clientes serve como uma nova fonte de contato com o banco, sendo possível mesmo resolver algumas questões de urgência através de contatos telefônicos, este proveniente, tanto dos contatos partidos das próprias agências bancárias de relacionamento do cliente, quanto das centrais de contatos telefônicos, que permitem uma gama maior de serviços prestados aos clientes suportados por mecanismo de identificação e segurança.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a avaliação que faziam do fluxo de informações nas atividades diárias da organização, avaliaram de forma satisfatória (Entrevistado 7), com característica de ser ágil (Entrevistado 8).

Para a Entrevistada 10, o processo de comunicação é considerado “repetitivo”. Ela justifica essa avaliação dizendo que as mesmas informações estão disponíveis em vários meios de comunicação existentes na organização.

Às vezes é muito repetitivo, né? Que às vezes sai no caderno de notícias, sai no nota pessoal, sai... Entendeu? Sai na intranet, sai em tudo é quanto lugar. Aí as vezes, a

gente tem que vê o quê que já leu, o quê que já... Mas, acho que é bem informado, porque sai bastante.

Principalmente nas age... Aqui nem tanto, mas nas agências mesmo, eles nem têm tempo de... De lê isso. Nas agências eu acho que é muito pior (Entrevistada 10, Curitiba, 05/02/09).

Outra forma de ser comunicado e estar atualizado é a comunicação informal (feita através de conversas pessoais) entre os funcionários para mudanças ocorridas no LIC e nos normativos. Como o caso do Entrevistado 4 que frisou ser uma prática comum entre os funcionários chamarem a atenção para atualizações de normativos, visando colaborar para a atualização de todos e buscando, assim, a constante atenção esperada que os funcionários tenham com os normativos internos, ou seja, cobrança constante visando a adequação das práticas exercidas em conformidade com os normativos editados e revisados constantemente. O Entrevistado 4 reflete bem essa cobrança quando diz:

Tem que “tar” “atenado”, né? Na verdade, sempre tem, disseminação da informação. Porque às vezes a gerente da equipe acaba dizendo, assim: “Oh, tem uma nota dizendo que mudou alguma coisa, “tá””? Fiquem atentos a isso” (Curitiba, 18/11/08).

O Entrevistado 1 reflete outro aspecto presente nesta constante cobrança de atualização que envolve o fluxo de informações internas.

Como a todo o momento surgem novos fatos, dado o dinamismo das atividades que são desenvolvidas no banco e pelos negócios realizados que estão em constante mudanças, pela necessidade de se adequar à determinadas situações, a troca de informações realizadas entre as diversas instâncias do banco que relatam o andamento dos negócios de maneira geral e as cobranças para serem alcançadas as metas estabelecidas, tornam o fluxo de informações um mecanismo de cobranças exercida sobre os ocupantes de cargos gerenciais, que devem fazer pressão sobre sua equipe, sendo esta a responsável pela apresentação de resultados práticos dos negócios esperados a serem realizados através dos contatos que se estabelecem com os clientes.

Essa pressão exercida pela cadeia hierárquica organizacional que possui em sua ponta final os funcionários responsáveis pelo contato direto com os clientes, normalmente os ocupantes de cargo de escriturário recebem grande pressão. Evidentemente que os gerentes também carregam o fardo de serem responsáveis pelos resultados alcançados e estão constantemente sob forte pressão, já que são aqueles agentes organizacionais mais visíveis quando se trata dos resultados da unidade de trabalho. Mesmo estes que conhecem suas responsabilidades perante a organização e de sua importância para o comando das atividades reconhecem que muitas vezes o fluxo de informações provocado e mantido por níveis hierárquicos superiores, serve mais a função de provocar pressão por resultados positivos e

superiores aos obtidos em momentos recentes, do que propriamente a função de informar sobre a situação da organização.

O Entrevistado 1 que exerceu a função de gerente de agência, reconhece as conseqüências negativas que tais pressões podem provocar nos funcionários de sua unidade de trabalho, agravando-se pelo fato de ser uma constante no cotidiano organizacional. Segundo o entrevistado, um dos piores fatores que acompanham o fluxo de informação é a pressão contida nele.

Eu acho péssimo isso. Eu acho péssimo pro serviço. É... As mensagens eram, vou dizer assim, bem claras. Mas assim, o resultado disso, acho que depende de cada um, né? Mas pra mim era... Se eu recebi a informação: “Olha, você tem, a tua agência tem de vender dez seguros esta semana”, sei lá, seguro de carro. Eu já internalizei aquilo, não preciso que o cara fique batendo na minha cabeça a toda hora, entende? Porque isso aí, pra mim, irrita muito. Irritava. Ficava muito... Essa cobrança.

“Fulano, nós já estamos no terceiro dia, e você só fez dois seguros”. Isso, ainda faltam sete dias (risos). Eu posso fazer os dez nos últimos dias (risos). Eram cobranças sistemáticas (Curitiba,04/11/08).

Um ponto a ser destacado é quanto ao ritmo no qual os normativos internos são editados e alterados. O próprio dinamismo observável na editoração de normas e regras internas para as atividades desenvolvidas no banco reforçam a todo o momento o estreito elo que cada funcionário da organização deve manter com o LIC, já que todos reconhecem sua importância para as atividades diárias que são responsáveis, o que por outro lado demonstra a pressão e o cuidado que os funcionários têm de ter para estarem constantemente seguindo as regras de conformidade exigida pela função exercida.

Outra característica relacionada sobre o fluxo de informações e que foi destacado pelo Entrevistado 4 está diretamente relacionado ao conteúdo das mensagens que são repassadas aos funcionários, isso contando todos os meios disponíveis para se informar. O Entrevistado 9 critica essa filtragem do conteúdo das informações relacionadas aos negócios que o banco tem, mas, por outro lado, compreende os motivos que levam a tal situação, reconhecendo o gargalo existente entre os eventos gerados, a circulação de informação que esses eventos provocam e a recepção do outro lado do processo e nesse caso, os funcionários do banco, que de alguma forma estão envolvidos, cabem a eles a função de operacionalizar muitas das ações envolvidas nesses eventos.

É filtrado. Só o que chega a nós... O que realmente a administração deseja que chegue. Como qualquer outro lugar. Não vai achar que aqui é diferente (risos) (Entrevistado 4, Curitiba, 18/11/08).

Esta situação observada pelo Entrevistado 4 está contida no documento Política de Relações com Investidores. Mesmo sendo um documento que clarifica as políticas aplicadas

no trato aos acionistas (público externo), ele contém as mesmas concepções gerais que se fizeram percebidas nas análises das entrevistas realizadas.

Cabe aos ocupantes de cargos com maiores responsabilidades na estrutura organizacional a definição do que é uma informação de caráter restrito. E isso, no nível operacional, reflete-se como retenção de informações, deixando para trás o título de “caráter restrito”.

Para aqueles que estão localizados no nível operacional e dependem de informações que são recebidas de outros, esta situação se torna prejudicial pois não há a definição clara de quais critérios são utilizados para definir qual informação pode ser acessada pelos funcionários de maneira geral e circular pela estrutura organizacional daquelas que precisam ser mantidas sob restrição.

O Entrevistado 4 demonstra tal situação:

Hoje a informação é muito grande. E hoje tem restrição, né? Hoje você é restringido, as áreas você não entra, né? No LIC, não entra. Tem áreas que é exclusivo de cada unidade, você não entra. Transporte de valores. A Unidade de Valores que tá lá em São José (São José dos Pinhais), você não entra. Brasília, a parte de auditoria, tem uma área de instruções de auditoria, você não entra. Tem uma área das Reseg, que você... Tá dizendo assim: “Você não é público alvo de...”. Limita pelo perfil que você tem de localização. É... Cada vez vai “tá” mais engessado, na minha opinião. Eu to vendo o... Estou antevendo que vai chegar num ponto que você vai estar muito abitolado, sabe?. O que não for do teu nariz, você não vai poder acessar de jeito nenhum. Mas já tem bastante áreas desse jeito. Ache as instruções relativas a valores, essas coisas. Ache as instruções relativas a auditorias, e ache as instruções relativas ao núcleo de segurança. Você não acessa mesmo o... De outra área (Curitiba, 18/11/09).

Pela análise documental esta situação está respaldada pelo dispositivo limitador de acesso às informações. Somente tem acesso aqueles funcionários relacionados ao assunto em pauta, como observado pelo relato acima. Conforme o próprio entrevistado demonstrou, sendo ele de outra área, não teve acesso ao conteúdo relacionado a outra área, que não a sua.

Em um determinado normativo, a organização estipula que cada unidade de trabalho deva delegar um funcionário comissionado para a responsabilidade pelo controle de acesso às áreas temas de interesses para as atividades de trabalho na unidade. Este profissional passa a ser o gestor de acessos aos ativos de informações da organização. Para esses eventos, existe outro normativo que trata da função de administrador de segurança da informação encarregado na unidade.

A partir desse ponto, a situação possível de ocorrer é de um determinado privilégio de acesso ser retirado após um determinado período. Um caso possível de provocar tal situação são os casos de comissionamento ou descomissionamento de funcionários que são alterados os limitadores de acesso. E conforme imaginável, o funcionário evoluindo na escala

hierárquica, detendo novas comissões, adquire o “direito” a novos acessos, ampliando sua liberdade de ação e consulta às informações existentes no sistema informativo do banco.

A organização possui um sistema para verificação e controle do acesso dos funcionários que segue a seguinte premissa. Após avaliar o conteúdo sob o ponto de vista da segurança da informação, processo este normatizado, se for entendido como devido e permitido ao funcionário, este recebe autorização para acessar determinadas áreas e aplicativos do sistema da organização. Mas, se a área ou aplicativo estiver avaliado como de segurança prioritária, faz-se necessário que dois superiores autorizem o acesso. Ou seja, um método que segue normativos que estabelecem uma autorização primária, e em seguida verificação e autorização superior, para então ser possível o acesso concedido.

Se o acesso aos meios que contém informações de interesse dos funcionários e às necessidades das atividades desenvolvidas nas unidades de trabalho é restrito, existe sempre a possibilidade de se informar através de conversas com outros funcionários que possam deter conhecimento sobre o que se deseja.

Para tanto, a orientação formal diz que os responsáveis por equipes devem prestar esclarecimentos aos outros funcionários sob sua responsabilidade, quando possível tempestivamente e ser sempre pró-ativo no fornecimento de informações e de esclarecimentos sobre situações que venham alterar a dinâmica de trabalho no local.

O Entrevistado 1 serve como exemplo de como a informação pode ser filtrada, quando em seu depoimento relata os casos nos quais recebe relatórios informativos sobre o desempenho dos negócios que a sua agência realiza e as metas estabelecidas a serem alcançadas, em que diz que seu processo de comunicação com os funcionários a que é responsável se dá de forma mais branda, para que essa pressão não resulte em estresse, que tem como consequência prejuízo para o funcionário e para a unidade de trabalho, pois afeta a saúde psicológica e física do funcionário e enfraquece o desempenho que este demonstra.

A tática do entrevistado (gerente de agência) é contornar a situação e proteger sua equipe evitando que o conteúdo da mensagem seja repassado na íntegra para sua equipe, em oposição a casos observados por ele em outros momentos, nos quais já presenciou outros gerentes “descontar a bronca” recebida de órgãos superiores na equipe que deveria gerenciar.

Tem cara que é chamado. Tem reunião de gerente hoje. Daí... Oito horas da manhã. Você vai lá, recebe toda a “porrada”. “Tá uma b\*\*\*. Tem que fazer não sei o que, não sei o que, não sei o que”. Sai de lá, m\*\*\*, né? Lavado, escovado, esp\*\*\* (risos). Aí, depende de cada um. Como ele vai transmitir isso na agência. Aí, você ajunta tua equipe lá. Se você for, na minha avaliação, se você for fazer a mesma coisa que fez o babaca de plantão, lá... Eu não vejo isso aí, como trabalho de equipe, sabe. Eu não ponho... Eu não, nunca fiz isso. Chegar e descer o cas\*\*\* no... “Você tem que fazer por\*\*\*. Que se não fizeram ainda, não sei o que, não sei o que”. Sabe? Eu não vejo, como isso ser produtor. Eu sei que tem colegas que faziam exatamente isso. E ainda com ameaça. “Oh, se meu cargo perigar, vai gente comigo”, entende?

Então... É, eu... É como eu te falei, depende muito.

Eu falei: “Oh, pessoal. Eu recebi as informações, assim, assim, assim. Vamos ver o quê que a gente pode fazer dentro do que é humanamente possível. Além do que a gente já tá fazendo”.

É, você tem uma equipe que tá com você, tá batalhando com você. Mas tem limitação. Limitação de conhecimento, limitação de experiência. Limitação humana, né? De trabalho. Você tem a pressão de fazer tudo em seis horas, não pode prorrogar. Você é, tem outros afazeres. Tem de sair. Sei lá! Passear, namorar. Então, não pode ser assim, a “ferro e fogo” (Curitiba, 04/11/08).

Outro caso explicativo sobre esse processo de filtragem de informações repassadas é o caso relatado pelo Entrevistado 9, com uma situação ocorrida em uma unidade de trabalho na qual alguns funcionários descobriram como obter vantagens aos acessos que tinham a um determinado aplicativo do sistema SISBB. Todo o processo de descoberta, investigação e os resultados apurados foram mantidos em sigilo, sem uma versão oficial do que havia ocorrido. O que se chegou a todos os funcionários da unidade de trabalho foi a restrição ao uso do aplicativo, sem, contudo, ser dado uma explicação dos motivos.

Esse processo de conhecimento da referida situação se deu de maneira informal, através de conversas entre funcionários. Primeiramente localizado dentro da equipe a que o funcionário pertencia, repassando para seus colegas e se espalhando pela unidade. Embora a situação tenha sido contida, tornou-se de conhecimento público.

Ficou em conversa de corredor, assim. O que tinha... O que tinha acontecido. Daí, como lá, o que acontece, todo mundo fica sabendo, né? Acabou espalhando tudo. Mas o processo depois, administrativo que eles sofreram, ficou internamente, lá. O banco não abriu pra ninguém saber o que estava acontecendo. Ficou sabendo o que estava acontecendo, de boca-em-boca (Curitiba, 27/01/09).

Neste caso, em que o Entrevistado 9 relatou a forma através da qual se tomou conhecimento, passa pela questão de segurança da informação, onde existe normativos internos que ditam as políticas que devem ser adotadas para situações semelhantes, e também para as conseqüências que podem surgir.

Coube, assim, ao responsável pela unidade de trabalho, avaliar o conteúdo sob o ponto de vista da segurança da informação e tomar as medidas necessárias. Estas medidas acabaram por resultar no sigilo sobre o andamento do processo que apura as conseqüências para os funcionários envolvidos.

Quanto à qualidade das informações que circulam internamente e que se referem às atividades a serem desempenhadas, os entrevistados, de maneira geral, entendem que ela é suficiente para atender as necessidades de informações necessárias para a execução da tarefa. Mas especificamente, o Entrevistado 8 avaliou como “ótima no geral”; Entrevistado 4 avaliou como “satisfatória”; Entrevistado 5 avaliou como “boa, aceitável”; Entrevistado 7 avaliou como “satisfatória”; Entrevistado 9 avaliou como “boa” e a Entrevistada 3 avaliou como de



qualidade “fraca”, diferenciando das opiniões dos demais colegas, mesmo entre aqueles de mesmo nível hierárquico.

Aliada a qualidade das informações que são disponibilizadas para consulta dos funcionários, os entrevistados teceram comentários a respeito de como se tem contato com elas, sobre os recursos e meios que possibilitam conhecer mais sobre o banco e de notícias externas a ele, mas que tenham relação com assuntos econômicos, financeiros e sociais que tenham o envolvimento do banco.

Está à disposição dos funcionários, além do sistema SISBB, o uso de internet e acesso a canais alternativos, como destacado pelo Entrevistado 5. Este entrevistado fez ainda menção a “processos mas rápidos”, tanto para consulta de informações como para resolução de pendências e problemas.

Já quanto a divulgação de informações, destacam-se quesitos como os mencionados pelo Entrevistado 5 para o processamento e divulgação de informações internamente. Por outro lado, fazendo um resgate de cunho histórico, a Entrevistada 3 ressaltou características e equipamentos utilizados para troca de informações e execução das atividades dentro do banco, que revelam o processo de modernização dos equipamentos, técnicas e processos aos quais o banco recorria para manter seu funcionamento em coordenação com outras unidades de trabalho e controles internos de suas atividades.

Mas o mesmo não se pode dizer dos entrevistados que são funcionários mais recentes. Estes não observaram e nem perceberam nada de diferente nas informações que circulam internamente no banco, passando quase despercebido o *status* atual desse componente das práticas internas da organização. Essa situação já era de se esperar, dado pelo pouco tempo que estes possuem como funcionários da organização, sendo que já encontraram à disposição para utilização equipamentos mais modernos de comunicação, assim como também processos estabilizados para execução das atividades. Ao contrário daqueles funcionários mais antigos (principalmente aqueles que têm mais de vinte anos de trabalho no banco) que já passaram por várias fases de desenvolvimento tecnológico às quais a organização como um todo viveu.

Estes entrevistados contam também com as experiências vividas nas práticas diárias da organização acumuladas no decorrer de vários anos. Experiências que se tornam marcantes, não somente pelo aspecto pessoal e psicológico envolvido na questão, mas também pelas mudanças que os avanços tecnológicos provocaram nas práticas cotidianas da organização, como a facilidade de acesso de informação e de processamento das tarefas a serem executadas.

Hoje, a possibilidade de se conhecer como as atividades de outras áreas do banco são executadas, quais normas devem atender, e mesmo, quantas e quais áreas compõem a organização, se tornou de fácil acesso, ao contrário de há alguns anos atrás quando as informações eram bem restritas, sendo necessário consultar ocupantes de níveis hierárquicos superiores para os demais funcionários terem conhecimento e acesso às informações que versam sobre determinada área.

Quando os entrevistados foram questionados sobre se a organização informava com quem ela mantinha relações de negócios, numa esfera mais ampla a avaliação que faziam dessas informações, foi positiva para a situação de como a organização informava com quem mantinha negócios, sendo, de maneira geral, bem avaliada como as informações são repassadas para os seus funcionários.

Mas houve uma resposta discordando das afirmativas positivas dos outros entrevistados. O Entrevistado 9 que em sua experiência no atendimento ao público representando o banco durante negociações de venda de produtos, entende que o processo de informar as parcerias de negócios que a cúpula estratégica estabelece com outras organizações é falho e lento, pois conforme relatou, passou por diversas situações nas quais os clientes tinham mais informações das parceiras de negócios que os próprios funcionários do banco. Foram momentos que provocaram surpresas e desconforto, pois, nessas situações, encontrava-se em situações de desconhecimento das atividades nas quais estava envolvido.

#### 4.2.3 Prestação de Contas das Atividades Desenvolvidas

A prestação de contas das atividades desenvolvidas no cotidiano dos funcionários está restrito, com poucas exceções, aos registros das operações realizadas pelo sistema informatizado de informações que o banco possui (SISBB).

De forma bem simplificada, a maioria das operações a que os funcionários são responsáveis e devem executar são completadas pelo sistema informatizado do banco, que criou um registro eletrônico do tipo de operação realizada, o responsável pela operação e o momento exato em que se efetivou (identificação do funcionário, hora e minutos, por qual meio se deu a operacionalização da atividade e o responsável superior que deferiu o feito).

Dessa forma, o processo de prestar contas das atividades realizadas é simplificado. De um lado, os funcionários não necessitam passar informações constantemente sobre o andamento de suas atividades para seus superiores imediatos, e de outro lado, aqueles funcionários que são responsáveis por outros funcionários, como o caso dos gerentes de grupo nas unidades de trabalho com perfil mais administrativo, e para os outros gerentes, estes

lotados nas agências bancárias que possuem um perfil comercial caracterizado principalmente pelo atendimento pessoal aos clientes do banco e pela realização de vendas de produtos e serviços relacionados ao banco.

Para o controle e acompanhamento das atividades executadas, existe à disposição os relatórios que o sistema gerencial do banco produz. Essa relação está mais evidente para aquelas operações que necessitam de deferimento dos gerentes nas unidades de trabalho com atendimento ao público de maneira geral, como o caso das agências que o banco mantém em diversos pontos da cidade. Situação esta que se estende por quase a totalidade do país.

Assim como os escriturários e assistentes de negócios, no caso das agências bancárias, têm de repassar muitos dados para os seus superiores, fluxo mantido através do sistema eletrônico da organização e deve aguardar retorno sobre a situação e os procedimentos seguintes; os gerentes também têm de repassar o resultado de suas decisões e procedimentos tomados para a Superintendência responsável pela região a que se encontra. No caso tratado nesta dissertação, a Superintendência Regional do Paraná. E esta repassa as informações cabíveis e necessárias para a sede do banco que fica em Brasília para “responder em sua jurisdição pelos resultados dos negócios realizados” (segundo dados documentais da organização).

No que se refere ao processo de prestação de contas a que cada funcionário deve realizar, este é o procedimento padrão a ser adotado para a questão, motivo que os entrevistados não tenham percebido ou destacado mudanças no que se refere à prestação de contas das atividades desenvolvidas dentro do banco recentemente.

A exceção ficou com o Entrevistado 13 que relatou ter vivido a experiência de ter que entregar relatórios formais com as atividades realizadas durante a jornada de trabalho aos seus superiores diretos. Embora não quisesse repassar mais detalhes sobre como se deu essa forma de prestação de contas diárias, confirmou ser uma política não restrita a unidade de trabalho na qual estava localizado. Ainda, segundo o entrevistado, foi uma determinação da superintendência responsável (Estado do Paraná), sendo uma política de procedimentos adotados pela organização num período passado, com duração até o ano de 2006.

Esse é um fato que não se encontrou semelhante nas entrevistas com os outros funcionários participantes desta dissertação, mesmo entre aqueles que declararam terem trabalhado em agências bancárias do Banco do Brasil.

Da mesma forma, não foi possível comprovar por documentos que tal procedimento tenha sido empregado para a prestação de contas das atividades diárias nas unidades de trabalho no nível operacional e para o período de referência.

Embora a organização possua normativos estabelecendo o uso de relatórios (“Os relatórios são elaborados mensalmente e possuem informações gerenciais qualitativas e quantitativas sobre a exposição a riscos do Banco”) como ferramenta gerencial (“o relatório dá suporte às decisões sobre riscos nos subcomitês, Comitê de Risco Global, Conselho Diretor e Conselho de Administração”) em outros níveis organizacionais como estratégico e o tático, o mesmo não foi possível verificar para o nível operacional.

Para o nível tático apresenta-se como justificativa o uso de relatórios o “acompanhamento dos níveis de serviços definidos e negociados com as Redes de Apoio aos Negócios e à Gestão” (dados da organização), o que não inviabiliza o uso de relatórios no nível operacional, pois como visto anteriormente, a Entrevistada 3 utiliza planilhas que contém informações repassadas por uma equipe de trabalho. Esta planilha caracteriza-se como relatório, já que o conteúdo dela é composto pelo resultado do trabalho da equipe responsável pela sua elaboração, e auxiliando o desenvolvimento do trabalho da funcionária.

O caso relatado pelo Entrevistado 4 se aproxima ao que o Entrevistado 13 apresentou. O Entrevistado 4 relatou sobre as visitas técnicas que fazia às empresas clientes do banco. Após estas visitas técnicas, que eram muitas vezes para divulgação de ferramentas gerenciais que o banco coloca à disposição das empresas que são clientes do banco (a exemplo disso, encontramos os Gerenciador Financeiro, que é um programa informatizado que auxilia a administração financeira da organização), o entrevistado frisou que eram necessários preencher relatórios na forma de documentos impressos em papéis e deveriam ser entregues ao seu superior para conferência e controle das ocorrências atendidas para o cliente visitado.

Na área de suporte técnico, antes de 2006. Ali, existia relatório formal dos serviços executados, a solução dada aos problemas. Porque isso dava satisfação para as agências que solicitavam as visitas. É, de fazer relatórios diários, essas coisas, depois que saí do suporte técnico e fui pro serviço interno, não precisa fazer. Mas existe cobrança (Entrevistado 4, Curitiba, 18/11/08).

O que os normativos internos da organização comprovam são as políticas adotadas para o acompanhamento e deferimento, e não das atividades realizadas pelos funcionários das unidades de trabalho. Os gestores desempenham suas funções sempre conforme os normativos estabelecidos para a função de recebimento e acompanhamento dos processos de conclusões das atividades.

Para essas situações, o funcionário encarregado pelo deferimento ou não das atividades deve ter sempre como base de apoio os normativos para a operação que está em análise.

A Entrevistada 3 relatou caso semelhante no cargo que ocupa atualmente, quando descreveu os procedimentos que configuram suas funções e ao que se refere ao fluxo de

informações a que deve receber de outro departamento. No caso desta entrevistada, uma equipe repassa um relatório impresso contendo informações em que ela deve dar continuidade para que seja efetivado o processo no departamento ao qual está lotada seja concluído.

Mas para esse caso, o documento que lhe é entregue, parece à primeira vista ser mais para controle das duas equipes do que propriamente um documento com características oficiais, pois, segundo a entrevistada, não existe norma estabelecida oficialmente que determine a forma de repassar a informação contida nesse documento (planilha com dados a serem processados, resultando em pagamentos de aluguéis de imóveis que o banco aluga para alocar unidades de trabalho) nem o que fazer após a utilização das informações nele contidas.

Embora não tenha definições e normas estabelecidas para este tipo de documento tornando-o oficial perante a organização como um todo, ou pelo menos ao departamento (nesse caso a CSO), ele tem validade interna para o gerente da equipe que é responsável pela sua confecção e também para a equipe que o recebe, pois passa antes pelo visto do gerente de grupo responsável, para então ela receber o documento e poder trabalhar em cima das informações contidas nele.

A Entrevistada 3 reconheceu a falta de existência de normativos internos para regular a confecção, o conteúdo das informações contidas e os responsáveis pela elaboração deste tipo de documento. Porém, o que se configura nessa situação está próximo de situações nas quais aspectos informais do cotidiano das organizações se coadunam com aquelas de caráter formal, estabelecidas por normativos já definidos, e caracterizam a dinâmica interna da organização. Tanto é que após processar as informações recebidas através deste documento, ela repassa os dados para o sistema informatizado do banco para posteriormente serem deferidos por outro setor, que por sua vez realizará a conclusão da operação iniciada com o levantamento e confecção do referido documento.

Numa perspectiva mais ampla que envolve a prestação de contas para as atividades das unidades de trabalho dos funcionários, existe um sistema administrado pela superintendência da organização localizado regionalmente e responsável pelas unidades de trabalho presentes em cada um dos estados do país, e este confere e cobra o cumprimento das metas definidas, ele serve para prestação de contas e para conhecimento do andamento dos negócios que a unidade de trabalho desenvolve, sendo um sistema disponível para todos os funcionários do banco. Esta é uma forma de prestar contas dos negócios realizados numa esfera pública interna do banco.

No quesito no qual foi pedido que fizessem uma avaliação do processo de prestação de contas que a organização pratica, os entrevistados avaliaram de forma positiva a forma que a organização adota para esse processo. Os entrevistados reconheceram a validade e a utilidade

do sistema, que foi avaliado como “adequado” (Entrevistado 8) e “suficiente” (Entrevistado 9) para as atividades do banco. Para a avaliação da política que orienta essa forma de prestação de contas da organização, o resultado aponta para uma situação entendida como “boa” (Entrevistado 5 e Entrevistada 3).

Assim, em função do sistema adotado na organização estar configurado para registros eletrônicos em sistemas informatizados, a prestação de contas das atividades segue o ritmo controlado pela demanda e necessidades das atividades que configuram o cotidiano da organização, do que propriamente pela cobrança e urgência de atividades não-previstas.

E como as atividades e tarefas dos entrevistados seguem uma rotina conhecida, mesmo nos casos como os observados nas agências bancárias que apresentam uma grande variação de atividades é passível de ser concordado com o Entrevistado 4, quando diz:

Eu tenho uma demanda que tenho que cumprir, mas eu não presto contas, assim, formalizado. A, a, a minha prestação de contas seria, justamente, o cumprimento do... Do... Da demanda. Então, eu não tenho uma prestação de contas formalizada (Curitiba, 18/11/08).

Embora podendo variar no número de atividades diárias, existe certa previsibilidade do que se esperar no cotidiano do trabalho em banco, que nesse caso facilita o processo de prestação de contas, pois soma-se o fato de que as atividades realizadas pelos funcionários, quando não são no momento de execução postadas no sistema informatizado que o banco mantém, serão em um momento seguinte, pois é através dele que o banco como um todo funciona.

Nesse aspecto, as práticas não se alteraram considerando o período recente. As tarefas e atividades a que os funcionários estão incumbidos de realizarem em suas práticas cotidianas na organização estão fortemente atreladas à situação de que serão reconhecidas e registradas a partir do momento em que forem inseridas nos SISBB. É uma condição imposta mesmo para aquelas tarefas ou atividades que façam uso de recursos de natureza distinta daquela a que o sistema informatizado da organização reconhece e “compreende”, valendo tanto para materiais físicos como informacionais (a exemplo de planilhas eletrônicas e gráficos).

Essa forma de fazer controle e monitoração das atividades dos funcionários do banco, tem como tendência alcançar uma amplitude maior, visto que a organização tem como meta reduzir o consumo de papel nas suas atividades rotineiras, inclusive com constantes menções a esse tipo de política, principalmente quando se trata de assuntos relacionados a redução de custos e de responsabilidade socioambiental.

Se de um lado é uma política que visa reduzir custos com materiais de escritório, por outro lado, na esfera institucional, representa a adesão a princípios de responsabilidade

socioambiental demonstrando ser uma organização com consciência de que suas ações também têm efeitos sobre o meio ambiente.

Assim, pode-se afirmar que a políticas e procedimentos para prestação de contas no nível operacional se mantiveram estáveis para o período analisado, considerando ser uma conclusão embasada nas percepções dos funcionários entrevistados, não sendo possível, no entanto, afirmar se houve alterações nos mecanismos do sistema informatizado utilizado pela organização. Para isto, seria necessária uma investigação acerca da engenharia empregada para o processamento dos dados inseridos no sistema informatizado.

Mas o que de fato se observa é o uso de relatórios para a função de prestação de contas, pois este é uma forma de dar ciência dos resultados produzidos e sobre o real estado de determinada situação ou setor dentro da organização, por exemplo. Ademais, esta função pode se dar pelo acompanhamento das informações disponíveis no sistema informativo que a organização mantém, o SISBB.

#### 4.2.4 Conformidade de Normas e Regras

No que envolve a questão de conformidade de normas e regras, os entrevistados demonstraram maior habitualidade com a concepção que gira em torno desta questão, pois aqui, o tema remete diretamente ao que está escrito no LIC que os funcionários devem estar constantemente atentos ao seu conteúdo.

Assim, é uma constante que os funcionários devam estar atentos ao que as normas do banco ditam e da forma que está estabelecida. Esta situação de procurar sempre seguir as normas de controle das atividades executadas internamente tem forte propulsor no conteúdo encontrado no próprio LIC. E mais, existe um aspecto na cultura da organização em que os funcionários aprendem assim que iniciam suas carreiras no banco e que devem, acima de tudo, obedecer ao que consta no LIC.

Soma-se também, a consciência de que muitas das práticas do cotidiano são formatadas por normas estabelecidas de órgãos exteriores ao banco. Exemplo dessa situação e que tem fortes reflexos para as práticas observadas para essa dissertação, no interior da organização, são as normas ditadas por órgãos normativos como o Conselho Monetário Nacional – CMN, por meio de entidades supervisoras como o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, e por ser um banco público tem ainda a fiscalização de órgãos como o Tribunal de Contas da União – TCU, Controladoria Geral da União – CGU e a Secretaria Federal de Controle – SFC, além de entidades de auto-regulação como a Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro – Andima, a Associação

Nacional dos Bancos de Investimentos – Anbid, a Bolsa de Mercadorias e Futuro – BMF e a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, e as definições presentes no Acordo de Basiléia (incluída todas as versões e revisões editadas), que se refletem nas exigências que os funcionários devem cumprir para o atendimento aos clientes do banco, e o mesmo vale para a área comercial e que envolvam outros tipos de transações possíveis de serem realizadas com e entre clientes com a intermediação da organização.

O trabalho que os funcionários desenvolvem no banco está fortemente embasado na condução das atividades conforme normas previamente estabelecidas. Embora à primeira vista a matéria-prima da organização gire em torno do capital que um cliente possua e que em um momento posterior venha a adquirir a informação é o elemento essencial que possibilita a continuidade das atividades do banco. E para tanto, deve existir determinados padrões para os funcionários executarem suas atividades, independente da unidade de trabalho no país ou fora dele que o funcionário se encontre.

Se esses padrões forem seguidos, que deve ser entendido aqui como conformidade de normas e regras, a coleta e processamento de informações será possível de ser realizada com breves ou raros pontos de falhas, a não ser nos casos em que não são cobertos pelos procedimentos estabelecidos.

Atender aos requisitos de conformidade de normas e regras torna possível o manejo das informações necessárias para as atividades do banco e para o relacionamento com os seus clientes, garantindo que as atividades se adequem às necessidades da organização.

O cuidado que os funcionários devem ter para atender os quesitos de conformidade de normas e regras é uma constante que se faz presente no cotidiano da organização. E conforme o Entrevistado 8, “sempre foi foco de atenção sobre a qualidade do trabalho”, e que podemos observar seu pilar central no que o Entrevistado 7 percebeu de sua experiência na organização, quando observa que existe a “cobrança para ir de acordo com o LIC”.

O departamento de controle (...), que aí vem os... Tipo, vai os auditores, né? Nas agências, né? Aí começa a pegar pasta lá. Começa a fuçar tudo lá. As contas, aquelas contas internas do banco, contas de lanche, conta de prejuízo, conta de tudo.

Então, pra cada coisa, tá lá um LIC, explicando o que você pode fazer, né? Até onde que você pode agir, né? O limite seu, né? O quê que você pode fazer, e o que você não pode.

Então, se você fizer fora do LIC, aí... Aí o cara pode abrir um processo interno contra você, né? Aí vai... Você pode ser descomissionado, ou como até, demitido por justa causa. Então, tem de agir de acordo com o LIC (Curitiba, 17/12/08).

Há de se acrescentar um importante fator para que os funcionários se prendam com ênfase nas questões que envolvam o cumprimento e conformidade de normas e regras, como muitos dos entrevistados citaram o “Controle”. O Entrevistado 7 identifica como sendo um departamento responsável pela conferência de determinadas práticas dos funcionários, dos



resultados de suas atividades, como por exemplo, a conferência de documentos recolhidos dos clientes no momento de abertura de conta corrente, de atualização de dados cadastrais que não venham acompanhados de comprovantes reconhecidos como válidos conforme estabelecidos nos normativos internos para essa questão.

Nesse momento, faz-se necessário tornar claro, qual o conceito subjacente ao processo de controle para a organização. Segundo documentos, o processo de controle e conformidade de normas se encontra compreensível pelo termo auditoria. Para os aspectos internos das atividades da organização, trata-se da auditoria interna. O banco entende como sendo uma atividade independente que visa fornecer segurança objetiva, acrescentando valor e melhoria das operações.

Prova disso se faz com a existência do Controle e sua atuação junto às unidades de trabalho da organização, que atua com foco nos processos operacionais de registros e armazenagem de dados dos clientes e atividades desenvolvidas.

O que a organização tem como meta para o processo de auditoria é o alcance de objetivos de forma sistemática e disciplinada para a melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, segundo documentos internos para a área de auditoria.

Para exemplo do acima exposto, conforme o pesquisador teve contatos com outros funcionários da organização que lhe relataram, o Controle escolhe alguns dados arquivados de clientes em uma amostra aleatória, e conferem o conteúdo presente nestes arquivos e por ali fazem uma breve avaliação de como está a prática dos funcionários da unidade de trabalho em análise. O mesmo ocorrendo quando são observados constantes situações de irregularidades encontradas nas informações postadas nos SISBB, e que interfiram nos resultados obtidos quando da análise de dados dos clientes.

O “Controle” que foi mencionado diversas vezes pelos entrevistados quando questionados sobre as orientações que têm sobre conformidade de normas e regras é melhor explicado pelo Entrevistado 1, o qual destacou a enorme importância que a Controladoria tem no banco, que “representou um divisor de águas” para a questão de conformidade de normas e regras, sendo estruturado em uma unidade os diversos controles que se encontravam espalhados por diversas áreas da organização por volta do final da década de 1990.

Eles tinham controles esparsos. Diversificado, assim. Um controle disso aqui, outro controle daquilo lá. Então, não se conversavam. Quando ele aglutinou isso numa controladoria, mesmo. Controladoria do banco, com normas, normas rígidas de acordo com os ditames lá do... Basileia. O Acordo de Basileia. Tudo, sabe? Dentro de uma, chamada de Governança Corporativa. Ai, acho que a coisa começou a... Tanto é que o nível de inadimplência do banco caiu, assim... Assustadoramente, né? Ficou, viável (Curitiba, 04/11/08).

Como visto, quando os diversos sistemas de controle que existia no banco foram reunidos em uma unidade e teve suas normas e procedimentos estabelecidos e validados para toda a organização, sendo também responsável pela fiscalização e regulador do *compliance*, a organização passou a ter uma administração de dados e informações estruturadas e adequadas ao porte da organização.

Existe uma percepção claramente notável no que se refere ao atendimento de conformidade de normas e regras que apresenta uma variação conforme a natureza da atividade e função desempenhada. Isso se justifica quando analisado os relatos do Entrevistado 9 e da Entrevistada 3.

O Entrevistado 9 percebeu nuances na questão de atendimento à conformidade de normas e regras, mas que se explica pela diferença da natureza da função desempenhada pelo entrevistado. Quando este iniciou suas atividades na organização, assumiu posto de trabalho em uma central de atendimentos telefônico que o banco mantém, e que conforme o próprio entrevistado frisou, sua tarefa estava diretamente relacionada com uma programação prévia estabelecida pelos sistemas que o banco utiliza para gerenciamento dos contatos feitos com os clientes. Desta forma, todos os dados estão em constante monitoração e dispõem de “menos espaço de ação” (Entrevistado 9) para o funcionário, sendo que a atual função, embora dependa de informações que lhe chegam por meio do sistema informatizado do banco, dispõe de mais liberdade de ação, mas “sempre no LIC”, nas palavras do entrevistado.

Por outro lado, a Entrevistada 3 presta contribuição semelhante quando observou que em um determinado setor no qual trabalhou e que além das instruções definidas pelo LIC, tinha de atender outros normativos que tratavam especificamente das funções desenvolvidas naquele setor. Como segue:

Então, tem o LIC, e tem uma instrução paralela, é... Existe o LIC, que é para o banco, como um todo, certo? Como lá é uma tesouraria, ela tem instrução dela própria (Curitiba, 11/11/08).

E em outro momento:

E antes do Nuval, eu trabalhei em vários outros setores em que a gente seguia o LIC, mas nada que fosse tão rígido. (Curitiba, 11/11/08).

Uma característica do banco comumente ressaltada pelos entrevistados e que está na esfera do ambiente regulatório a que a organização deve atender é a de ser uma organização de controle estatal, demonstrou ser um fato com que os funcionários têm de, além de conhecer a que órgãos fiscalizadores e entidades de regulação estão submetidos, devem compreender as suas influências nas normas, regulamentos e práticas que desenvolvem internamente à organização.

O Entrevistado 2 foi um dos entrevistados que deram forte ênfase para o fato de a organização ser de controle estatal, dado aos procedimentos internos que deve atender. Segundo o entrevistado, a organização passa por processos de licitação para adquirir novos materiais, equipamentos, e deve ainda realizar concurso público para contratação de novos funcionários para suprir perdas de profissionais, sejam por tempo de trabalho (aposentadoria), sejam por desligamento voluntário (pedidos de demissão) ou por aqueles casos nos quais desligou o profissional por este não se adequar às atividades bancárias e as regras a que deve se submeter.

Por outro lado, o Entrevistado 12 compreende a importância e utilidade de a organização adotar o processo de licitação para compra de produtos e contratação de serviços de outras empresas.

O banco faz obra a partir de licitação, né? O cara não contrata o amigo dele e fala: “Oh, constrói pra mim”, né? Tudo muito bem fiscalizado, né? Por todo mundo e tudo mais e tal. Então, a coisa não acontece assim. Então, por exemplo, a gente tá ligado, ligado diretamente a Licitação. Até antes de trabalhar aqui, eu trabalhava na Licitação e Engenharia. Que já é um outro setor que trabalha junto, né?

Existe um comitê, que é na unidade aqui, que fica o gerente geral de toda a CSL, que é o Maurício, né? E os gerentes de cada uma dessas, dessas divisões, né? Então, tem Licitação, Integração, Administração de Contrato, e a outra... Engenharia (risos), quase esqueço a minha...

Então, essas daí, na verdade, todo o trâmite é feito pelo comitê, né? Então cada gerente que articula essa ligação, que é constante, né? E daí, o serviço resolvido, daí flui (Entrevistado 12, 20/02/09).

Mesmo relatando um caso em que a organização teve a obra de construção atrasadas por não haverem empresas concorrentes participando de licitação aberta para instalação de equipamentos de locomoção predial interna (elevadores), o Entrevistado 12 entende este processo como válido para que a organização tenha uma relação no custo versus benefício satisfatória e que se adeque ao orçamento estipulado para a construção.

Mas segundo o Entrevistado 1, Entrevistado 2 e a Entrevista 3, esse processo de compra de materiais e contratação de serviços torna a organização morosa para questões que envolvam suprimento de materiais, equipamentos e profissionais para atender a demanda de atividades que existem.

Estes entrevistados apontaram esses fatores como negativos para a agilidade necessária para atuação no setor financeiro, o qual tem influência direta na relação com os clientes para a oferta de produtos e serviços que atendam às oportunidades de mercado existentes (a exemplo disso, o Entrevistado 2 mencionou o caso no qual o Banco do Brasil adquiriu 50% do capital social do Banco Votorantin, que possui *expertise* no financiamento de veículos) e as que ainda não foram exploradas.

E relacionaram, juntamente com a questão de licitações e concursos para provimento de funcionários, os órgãos fiscalizadores e entidades de auto-regulação que exercem influência e pressão sobre a atuação da organização no setor a que está presente e no que se refere às práticas internas dos funcionários (Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistada 3).

Quando os entrevistados foram questionados sobre mudanças ocorridas no período decorrido desde 2006, os destaques estiveram por conta da “automatização do controle” (Entrevistado 8), em que o desenvolvimento de sistemas informatizados (já constantes no SISBB) foram aprimorados para melhor análise das informações inseridas nele e das possíveis conseqüências advindas do uso indevido.

Os entrevistados 5 e 7 observaram as mudanças que ocorreram internamente no ano de 2007, no qual a organização passou por uma reestruturação interna que gerou “grandes mudanças” (Entrevistado 7) e o surgimento de “novas diretorias” (Entrevistado 5) responsáveis pela *compliance*, e que segundo o Entrevistado 8, passou a ter maior peso na avaliação final dos resultados internos obtidos (o *rating*, segundo o entrevistado).

Quando questionados sobre a situação atual, os entrevistados entendem que o processo de conformidade de normas e regulamentos tem uma finalidade objetiva e positiva, ao “assegurar condições de realizar corretamente as funções” (Entrevistado 9), agilizando o processamento de informações e a veracidade destas (Entrevistado 8).

Situação esta que, para o Entrevistado 5 é reflexo da “boa governança” que o banco está seguindo, segundo os preceitos de entidades reguladoras, que estruturalmente o Entrevistado 7 entende que para as agências bancárias está “mais leve” e para a área administrativa (grande afetada pela reestruturação interna a que a organização passou), “mais rigorosa”, fato que se torna melhor compreensível, se considerarmos que com a reestruturação interna foram criados novos setores e novas funções.

Conforme os entrevistados 4, 7 e 9 e a Entrevistada 3, muitos funcionários iniciaram novas funções nesses setores sem conhecer nada do que lhes era esperado e sem ao menos contar com funcionários que conhecessem a função a ser desempenhada, situação que provocou demora nos processos e conclusões das atividades demandadas.

Segundo documentos da organização, o processo de gestão obedece quatro fases: preparação; decisão; execução; e acompanhamento/gestão. Como no caso relatado pelos entrevistados e entrevistada acima, os funcionários ocupantes dos novos setores se encontram na fase de execução em que são responsáveis pela implementação das decisões tomadas. Assim, estes funcionários desempenhando novas funções em um setor novo, que não contava com funcionários com expertise para orientar e acompanhar o desenvolvimento eficiente das

novas atividades, o processo operacional ficou prejudicado inicialmente até que estes funcionários desenvolvessem suas habilidades e conhecimentos para a nova função.

O que se verificou com este caso relatado foi que foram criados novos setores e realocados funcionários para essas novas funções, sem, contudo, dar-lhes preparação prévia para as novas exigências. Segundo relatos dos entrevistados, houve surpresa pela notícia de reestruturação interna, assim como pelo aviso de que funcionários seriam realocados para outras localidades, muitos para fora do estado onde residiam.

Assim sendo, realizou-se mudança na estrutura operacional da organização, e contou-se com a capacidade de adaptação dos profissionais para se adequarem às novas condições. Por meio de normativos e comunicados fez-se as mudanças forçando os funcionários ao condicionamento desses normativos e coube a cada área responsável implementar as decisões tomadas.

Este fato foi comprovado quando observado o período de vigência que o documento referente a definição da *compliance* apresenta. Este documento tem período de vigência de agosto de 2008, sendo muito recente as exigências de conformidade de normas e regulamentos, assim como para a “implementação e controle de ações, dentro da sua competência e jurisdição”. E em outro momento justifica “garantir que os negócios, serviços e processos conduzidos no âmbito da Superintendência estejam de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas e normas internas” (documento interno).

Para o novo setor que a Entrevistada 3 e o Entrevistado 9 apresentam, a primeira fez referência a ser um setor novo e com funcionários sem experiência nas novas funções, e o segundo sendo representante dos novos funcionários empossados nesse novo setor que se encontra no segmento administrativo da estrutura organizacional em que o departamento jurisdicionante apresentava normativos regulando sua função e responsabilidades, como a “coordenação, elaboração e acompanhamento do planejamento, orçamento e do acordo de trabalho das unidades subordinadas”.

Pelos relatos da Entrevistada 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, e Entrevistada 11, percebe-se que a reestruturação interna promovida pela organização em sua estrutura administrativa-operacional foi algo que se deu em um curto período de tempo, sendo comunicado aos funcionários do nível operacional com antecedência de aproximadamente 30 dias.

Embora acredite-se que pelo porte da organização e complexidade das operações envolvidas, esse processo de reestruturação interna tenha se iniciado há muito mais tempo. Pela análise documental, os normativos e regulamentos dos setores envolvidos já apresentavam uma estrutura geral comum para as novas definições, constituições,

responsabilidades e posição hierárquica brevemente definidas. O que se seguiu foi a comunicação aos funcionários e acompanhamento do processo de transição para a nova configuração, conforme observado pelo Entrevistado 4:

Foi guardado a sete chaves, como dizem, mas... Eu acho que essa mudança só ajudou uma coisa. A tirar gente do banco, de primeiro momento. Porque ninguém pensou nos aspectos do trabalho, só pensou no aspecto de eliminação de postos, de... De... “Espurgá” o pessoal que ele queria.

Teve gente que se demitiu, teve gente que se aposentou antecipadamente, e teve gente que veio. Se sujeitou. E hoje, esse pessoal já “ta” mais acomodado. Mas, a relação não era, assim, legal nesse sentido, porque as pessoas estavam, com diz, nervosas com a situação (Curitiba, 18/11/08).

E quanto ao momento seguinte do anúncio de mudança:

Teve uma grande bagunça. Porque não havia nem local pro pessoal trabalhar, não havia espaço físico, não havia nada. Isso aqui “tava”... Ihado... Gente assim... Uma mesinha deste tamanho (se referindo a uma mesa média pequena de trabalho, que em conjunto com outras, forma uma mesa maior de reunião), tinha quatro computadores, às vezes. Quer dizer, é um absurdo! Sabe? Então, não houve... Eu acho que, hoje, hoje já estamos nos ambientes adequados, mas até janeiro (2008), “foi” seis meses de caos, né? Pra dizer verdade, nem... Até coisas de arquivo que não se localiza hoje, né? Por causa dessas coisas... (Curitiba, 18/11/08).

Conforme experienciado e relatado pelo entrevistado, foram momentos nos quais os funcionários se encontravam “perdidos”, tendo que cumprir metas e atender demandas que continuavam a surgir e em meio a um processo de aprendizado de novas funções, sem poder contar com auxílio de funcionários experientes na função, restando-lhes seguir os que os normativos (LIC) estabeleciam para o setor e contar com experiências passadas em outros setores da organização.

Atender aos requisitos de conformidade de normas e regras se tornou ponto de essencial atenção dentro da organização em período recente. Prova disto é a existência de documento onde está contida a síntese do que o banco espera que cada funcionário deva compreender sobre o programa de *compliance* para a organização como um todo.

Um documento do ano 2007, apresenta os principais conceitos e a estrutura do sistema de *compliance* em vigor na organização. Este documento tem por finalidade, esclarecer dois pontos, tornar de conhecimento de todos os funcionários o Programa de Compliance, demonstrando as estruturas que compõem o sistema de conformidade de normas e regras, como questões que abordam: o ambiente interno, ambiente regulatório, análise de normas externas, atividades de compliance, informação e comunicação, treinamento, monitoramento e responsabilização (documento interno da organização, 2007).

Embora o LIC seja o instrumento que orienta e regula a ação de todos os funcionários do banco, em suas atividades cotidianas, a organização dispõem, segundo o referido

documento, de treinamentos que “compreende as ações voltadas à promoção da capacitação, especialização e atualização dos funcionários em temas relacionados a controles internos e *compliance*”. Assim, os gestores das unidades de trabalho devem realizar levantamento das necessidades de capacitação em temas relacionados a controles internos e *compliance* e certificações necessárias nos temas exigidos pelos órgãos reguladores aos funcionários.

Pelas análises documentais, a conformidade de normas e regras é o principal ponto onde as questões de governança corporativa tiveram efeitos. Foi no sistema de *compliance* que a organização focou grande empenho para desenvolvimento de estruturas capazes de adequar a organização aos novos métodos, leis, regulamentos e práticas bancárias difundidas pelas entidades nacionais e internacionais (a exemplo do BIS – Bank of International Settlements – Banco de Compensações Internacionais) de legitimidade no sistema financeiro a que a organização está presente.

Pelos relatos dos entrevistados, a área de controle e conformidade de normas e regras foi aquela na qual se percebeu grandes desenvolvimentos, tornando-a uma área específica dentro da organização. Os seus resultados práticos são percebidos pelos funcionários mais antigos, como os entrevistados 1, 3, 4, 5 e 8. O Entrevistado 1 foi o que fez maior destaque para a área de controle da organização, possivelmente por ser o funcionário mais antigo e ser aquele que ocupou cargo de maior relevância, considerando o nível operacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, o tema Governança Corporativa vem ganhando visibilidade a ponto de se constituir em uma cobrança por parte da sociedade em questões relacionadas a transparência e ética nas atividades das organizações.

Em níveis mundiais, a derrocada de grandes corporações revelou a fragilidade do discurso empreendido em favor da Governança Corporativa. Demonstrou ser um discurso voltado para o campo institucional das organizações, não encontrando respaldo semelhante na prática das mesmas.

Embora a atual crise econômico-financeira pela qual grandes corporações estão passando e que muitas já foram a falência, não deve ser entendida como algo que invalide os preceitos de boas práticas de Governança Corporativa.

E são, justamente em momentos como esses, que se deve buscar mais ativamente os valores de Equidade (*Fairness*), Transparência (*Disclosure*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Conformidade no Cumprimento de Normas e Regras (*Compliance*). A prática desses valores se tornam cada vez mais essenciais para a perenidade das organizações, e isso se torna mais evidente quando consideramos as interconexões que a globalização possibilitou às economias mundiais.

Nessa esteira e como principais motivadoras da interdependência criada ao se interconectar o mundo dos negócios, as organizações desempenharam papel fundamental. Elas lideraram a frente de abertura de novas fronteiras no mundo dos negócios ao expandirem suas ações e locais de produção para outras áreas do globo, além daquelas de suas origens.

Um setor organizacional que ainda desempenha importante papel de apoiador são as instituições financeiras. Seja ao conceder de linhas crédito para financiamento de exportações, para instalações de novas unidades produtoras em outras localidades, como administrando o financiamento de novos investimentos através de emissões de ações em bolsas de valores mobiliários.

As organizações de atividades financeiras como os bancos, por exemplo, são as grandes afetadas pela atual crise econômico-financeira atual. Se é esperado de organizações de outros setores que pratiquem as boas práticas de governança corporativa, dessas organizações também se espera que tenham as mesmas concepções de governança corporativa.

No Brasil, o setor financeiro possuía até o início de 2009, apenas duas organizações listadas no Novo Mercado da Bovespa, o nível máximo de Governança Corporativa no país.



Com a compra da Nossa Caixa (banco que era de controle do estado de São Paulo), o Banco do Brasil se torna o único banco praticante máximo de governança corporativa no Brasil. As demais instituições financeiras atuantes no país estão listadas principalmente no Nível 1 de Governança Corporativa. Nível este, inicial de Governança Corporativa, bastando para se enquadrar nesse nível, seguir a legislação nacional das sociedades anônimas e apresentar pelo menos 25% de suas ações negociadas em bolsas de valores mobiliários.

Assim, o Banco do Brasil se tornou o único representante (até março de 2009) do Novo Mercado em Governança Corporativa. Por ser uma organização do setor financeiro nacional, representante financeiro da União na sociedade, este já possuía grande visibilidade em suas ações e atuações, e nos anos recentes, principalmente a partir de 2002, quando os lucros dos bancos no país tiveram grande aumento, a volta para questões que foquem a responsabilidade e a finalidade social da organização estiveram novamente em cena.

Após passar pelo Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, o Banco do Brasil teve uma recomendação de grande peso para a instituição, a adesão ao Novo Mercado da Bovespa. Com essa recomendação, foi dado início ao processo de adaptação da organização aos novos valores e práticas esperados que ela apresente. A organização passa, a partir desse momento, a ter seu posicionamento na sociedade reforçado pelas boas práticas de governança corporativa e sua legitimidade no mundo corporativo revalorizada.

Como uma mudança de tal significância, tem reflexos além da cúpula estratégica, procurou-se investigar nesta dissertação, os reflexos dessa mudança no nível operacional, que é aquele onde as práticas de uma organização são mais marcadamente institucionalizadas, e que também encontra o maior número de representantes engajados na sua continuidade.

Desta forma, para investigação das práticas institucionalizadas no Banco do Brasil, iniciou-se, tendo como ponto de partida, o relacionamento entre os funcionários.

Faz-se oportuno resgatar o fato que os funcionários entrevistados mais antigos relataram. Quando ingressaram na organização, não receberam nenhum tipo de treinamento sobre como desempenharem as funções que estavam assumindo. A base do conhecimento que possuem hoje, se deu principalmente pela aprendizagem no cotidiano das suas atividades.

Essa forma de aprendizagem das práticas da organização vai ter influência direta sobre como se dá o relacionamento entre os funcionários, pois como se encontravam em um momento no qual necessitavam do auxílio de funcionários mais experientes na função, tinham que recorrer a eles constantemente.

Este fato ainda se mantém atual, mas que agora, os novos funcionários antes de assumirem suas funções no banco, passam por treinamentos iniciais para conhecerem algumas funções básicas que terão de desempenhar, assim como para serem introduzidos à sistemática

empregada para o uso do sistema informatizado que a organização utiliza. Mesmo com este treinamento inicial, ainda se faz necessário recorrer a funcionários mais antigos para esclarecimento de dúvidas e auxílio em algumas operações que por sua vez leva a praticarem a forma de relacionamento presente no ambiente.

Essa forma de relacionamento se dá pela formalidade de como se deve dirigir a outro funcionário. Mesmo com a formalidade sendo o principal ponto no relacionamento entre os funcionários, há um forte espírito de coleguismo entre os mesmos. Tanto é que, nos aspectos informais, os funcionários se tratam como colegas, sendo inclusive a forma de se referir a outro funcionário.

Essa forma de relacionamento se torna marcante também pelo fato de que, ao iniciar nova função ou novo cargo, existe a constante orientação de que se deve perguntar ou pedir auxílio para outros funcionários, reforçando o elo entre os integrantes da unidade de trabalho e perpetuando o “coleguismo”, tão marcante na cultura organizacional do Banco do Brasil, considerando a esfera de relacionamentos entre os funcionários.

Para as demais questões de relacionamento, as condições têm se mantido estáveis, a não ser pela interação fora do ambiente de trabalho, que hoje já não conta com o apelo institucional que possuíam anteriormente, isso por não dispor de um espaço oficial como acontecia com a associação atlética dos funcionários da organização.

Já para questões relacionadas ao fluxo de informações no banco, este passou por alterações relacionadas aos meios utilizados para a disseminação de informações. Existem hoje novas formas de se fazer circular uma informação de forma oficial no interior da organização, o que por sua vez permite aos funcionários tomarem conhecimento do que acontece na organização com mais precisão e maior atualização.

Embora para algumas áreas o controle de acesso ao conteúdo tem se tornado mais restrito, fruto de novas tecnologias que possibilitam exercer o controle de acesso pela área a que os funcionários estão lotados, pela definição de período concedido e pela natureza da informação contida nos normativos.

De maneira geral, os funcionários entrevistados têm a percepção de que hoje, além de existirem muitas opções para acesso às informações, chegando muitas vezes a serem repetidas, é possível, também, conhecer com quem a organização mantém negócios ou parcerias de interesse para as atividades do banco em seu meio, com uma percepção de informação plena, segundo os entrevistados.

Mesmo com constante divulgação de determinadas informações e pelos diversos meios disponíveis em unidades de trabalho como as agências bancárias, percebe-se que os

funcionários sentem falta de tempo para poderem se interar sobre as mudanças nos normativos internos e externos, assim como de outras naturezas relacionados ao banco.

Sob essas condições, ainda continua marcante a pressão para que os funcionários se mantenham atualizados sobre as mudanças ocorridas nos normativos, pois se instituiu o LIC como um utilitário para todas as situações que possam ocorrer no cotidiano da organização.

Para o processo de prestação de contas, o qual tem como sua principal vertente o registro eletrônico das operações realizadas por cada funcionário na organização, ainda é possível encontrar a prática desse processo pela forma manual, em que o funcionário deve preencher relatórios em papel, para serem entregues aos seus superiores hierárquicos.

Essa forma de prestação de contas não deve ser abolida em breve, e muito menos é possível prever que tal situação venha a ocorrer, mas que seu uso acaba, por vezes, provocando o retardo do cumprimento de algumas atividades para além da jornada de trabalho prevista.

O que é possível afirmar é que como a grande maioria das operações na organização se dá por meio de sistema informatizado, o processo de prestação de contas hoje está mais sofisticado e ágil, pois é possível cruzar e conferir as informações manipuladas no sistema em períodos breves de tempo e com a comparação constante junto aos normativos referentes a cada área ou operação.

Para a área de conformidade, existe a pressão externa exercida pelos diversos órgãos reguladores e fiscalizadores a que o Banco do Brasil está sujeito, e que outras organizações não precisam passar por igual situação.

Estando o Banco do Brasil no Novo Mercado, a sua necessidade de se adequar a regulamentos externos se faz cada vez mais presente e com maior peso para os níveis estratégico e tático. A exemplo disso, tem-se o Acordo de Basiléia que para a organização é extremamente recomendado seguir as orientações estipuladas, para que esteja em acordo com novos preceitos ditados para o setor financeiro mundial. Para a esfera institucional, o banco deve seguir estes preceitos para que tenha compartilhado perante o seu meio e a sociedade, o entendimento que ele segue aquelas orientações tidas como corretas e válidas para sua atuação.

Internamente à organização, o *compliance* se dá pela junção desses fatores externos com os normativos estabelecidos pelo LIC, visto este estar em constante atualização, tanto para adequação às mudanças regulativas do setor financeiro nacional como para adequação às mudanças que ocorrem internamente em suas atividades.

No nível operacional, a conformidade de normas e regras se dá essencialmente, pela condução *ipsis iúteris* do LIC, sendo esta uma condição que se mantém ao longo do tempo, constituindo um forte componente da cultura organizacional do Banco do Brasil.

Mas que ganhou um novo e importante componente após a organização ter seus créditos reestruturados pelo Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, e ter sido direcionado para a adoção do Novo Mercado, o qual a forçou a adequação de boas práticas de governança corporativa.

Ao estruturar um órgão responsável pelo controle e conformidade de normas e regras de suas atividades e práticas, a organização demonstrou ser capaz de assumir uma nova fase para a sua gestão. Demonstrou, inicialmente, que compreendeu por meio de pressões externas, que se encontrava em grave situação, beirando a falência, e que deveria passar por um sério processo de mudança para que pudesse continuar a existir e exercendo seu papel institucional na sociedade.

Num segundo momento, seguindo as orientações recebidas pelo Programa, passa a buscar a adequação para poder praticar o nível máximo de governança corporativa no país. Situação esta, que se reflete na compreensão de que deve modernizar suas práticas para se adequar as novas necessidades presentes, tanto na sociedade como no mercado. Estes dois importantes legitimadores sua função enquanto instituição bancária.

Nesse processo, o Banco do Brasil, aprimorou e desenvolveu o sistema de compliance e adotou postura de maior responsabilidade para com aqueles que com ele mantinham relações sociais, de negócios e parcerias estratégicas, tornando a transparência em um de seus grandes valores para a área negocial.

Podemos afirmar, desta maneira, que no nível operacional interno da organização, os funcionários mantêm o LIC como constante suporte para as atividades cotidianas, e no processo de adequação plena ao Novo Mercado, os funcionários passaram a ter o sistema de conformidade de normas e regras como uma força constante para a orientação de suas práticas na organização.

Ou seja, nesse processo de configuração oficial da Governança Corporativa do Banco do Brasil, a prática institucionalizada presente, tem suas bases, ainda no LIC, e agora, reforçado pelo sistema de conformidade de normas e regras, onde os funcionários devem pautar suas práticas diárias pelos conceitos presentes nesta sistemática de trabalho, sendo uma constante nas orientações repassadas pela organização aos funcionários, a conformidade das práticas dentro do sistema de compliance.

Ainda que o conceito de *compliance* tenha a essência de sua prática no nível operacional, quando utilizamos o conceito de “conformidade de normas e regras” temos sua a

efetivação de sua prática no nível operacional, foco deste trabalho. O conceito se materializa para os funcionários através de atividades de “controle”, como destacado pelos entrevistados 1, 2 e 7, em que se verifica um funcionário com comissão gerencial fazendo a verificação dos processos realizados em determinado período de tempo. Uma prática que se institucionalizou devido ao banco constituir uma área responsável pela controladoria e fiscalização dos processos desenvolvidos pelos funcionários nas unidades de trabalho.

Se os bancos são aquelas organizações brasileiras mais regulamentadas oficialmente, este estudo abre caminho para novos estudos que investiguem se de fato, as atividades de controle e conformidade de normas e regras estão sendo praticas segundo estabelecido pelos níveis superiores das organizações e em conformidade com os regulamentos do setor bancário. Em que se pode estender, tanto para o nível estratégico, tático como para o operacional. As contribuições possíveis de pesquisas nessa linha sugerida seria revelar o atual estado de arte de governança corporativa no setor bancário brasileiro, não se restringindo somente ao Novo Mercado do Bovespa, mas também aos outros níveis existentes.

Por fim, espera-se que este trabalho tenha contribuído no sentido de se conhecer os efeitos provocados quando se altera o nível de Governança Corporativa e as mudanças provocadas na estrutura interna da organização e naquelas práticas que se estendem pelo decorrer do tempo e que possuem significados para aqueles que as realizam no ambiente organizacional.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTUNES, J. ; Pereira, C.T.F. . Sarbanes-Oxley: Influência na Cultura de Controles Internos de um Banco. In: XI Congresso de Contabilidade e Auditoria, 2006, Coimbra - Portugal. Sarbanes-Oxley: Influência na Cultura de Controles Internos de um Banco, 2006.

ASHBAUGH-SKAIFE, H.; COLLINS, D. W.; LaFOND, R. The Effects of Corporate Governance on Firm's Credit Ratings. Journal of Accounting and Economics. v. 42. Oct. 2006.

BANCO DO BRASIL. Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,136,3478,0,0,1,8.bb?codigoMenu=745&codigoNoticia=2611>>. 2001. Acesso em: 05/02/2009.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3475,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=619&codigoMenu=734>>. 2002a. Acesso em 11/02/09.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=1065>>. 2002b. Acesso em 11/02/09 (b).

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,136,3478,0,0,1,8.bb?codigoMenu=745&codigoNoticia=2594>. 2002c. Acesso em:11/02/2009.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,136,3478,0,0,1,8.bb?codigoMenu=745&codigoNoticia=2554>>. 2006a. Acesso em: 05/02/2009.

\_\_\_\_\_, 2006b. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,136,3478,0,0,1,8.bb?codigoMenu=745&codigoNoticia=2549>>. 2006b. Acesso em: 05/02/2009.

\_\_\_\_\_. Documento Interno.

\_\_\_\_\_. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,5577,0,0,1,8.bb?codigoMenu=1065&codigoNoticia=1088&codigoRet=1495&bread=1>>. 2009a. Acesso em: 09/02/2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOEKER, W.; WILTBANK, R. New Venture Evolution and Managerial Capabilities. *Organization Science*, v. 16. 2005.

BOESSO, Giacomo; KUMAR, Kamalesh. Who or What Really Counts in a Firm's Stakeholder Environment: an investigations of stakeholder prioritization and reporting. *Journal of Accounting and Financial Research*. 2007. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1018671](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018671)>. Acesso em: 29/05/08.

BORGES, Luiz F. X.; SERRÃO, Carlos F. de B. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro. v. 12, n. 24, Dez. 2005. p. 111-148.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976 – Lei sobre as Sociedades por Ações. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)> . Acesso em: 03/02/2008.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. Lei 9.457, de 5 de Maio de 1997 – alteração da Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Disponível em:  
<<http://www.cvm.gov.br/port/atos/leis/leis1.asp>>. Acesso em: 03/02/2008.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei 10.303, de 31 de Outubro de 2001 - alteração da Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10303.htm)>. Acesso em: 04/02/2008.

BROCKNER, J; SIEGEL, P. A; DALY, J. P; TYLER, T; MARTIN, C. When Trust Matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*. v. 42, n. 3. Sep. 1997. p. 558-583.

BURR, Michael. Corporate Governance: embracing sarbanes-oxley. *Public Utilities Fortnightly*. v. 141, n. 19. Oct. 15, 2003. p. 20-22.

CADBURY, Adrian. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. First Published December 1992. Burgess Science Press, 1992.

CICOGNA, Maria Paula V. Governança Corporativa como Sinalização: benefícios para o financiamento das empresas do mercado de capitais. Dissertação (Mestrado em Economia) - Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

CAMARGO. Seminário sobre Governança Corporativa. Governança Corporativa, seminário realizado em Outubro de 1998. Rio de Janeiro: IBCA, 1998.

COHEN, Ira. Teoria da Estruturação e Práxis Social. In GIDDENS, A.; TURNER, Jonathan. (organizadores). *Teoria Social Hoje*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAFT, Richard L; WEICK, Karl E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*. v. 9, n. 2. 1984. p. 284-295.

DANTAS, José A.; ZENDERSKY, Humberto C; NIYAMA, Jorge K. A Dualidade Entre os Benefícios do Disclosure e a Relutância das Organizações em Aumentar o Grau de Evidenciação. In Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA),



Asamblea Anual 2004, Puerto Plata. Disponível em: <<http://en.cladea.org/events/t6-2004/>>. Acesso em: 13/04/2008.

DAVIS, Gerald F.; THOMPSON, Tracy A. A Social Movement Perspective on Corporate Control. *Administrative Science Quarterly*. v. 39. 1994.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. A Conjuntura Econômica Recente. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/real/crisereal.xml>>. Acesso em 19/02/09.

DUTRA, Marcos G. L.; SAITO, Richard. Conselhos de Administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. *RAC*. v. 6, n. 2. Maio/Ago. 2002. p. 9-27.

ELSBACH, Kimberly D.; Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*. v. 39, n. 1. Mar. 1994. p. 57-88.

EMIRBAYER, Mustafa; MISCHE, Ann. What is Agency?. *American journal of sociology*. v. 103. 1998. p. 962-1023.

ESCUDE, Sergio A. L. Governança Corporativa e a Empresa Familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. *Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP*. v. 4, n. 3. Set/Dez 2006.

ESCUDE, Sergio A. L.; MIASHIRO, Carlos M. Conselho Fiscal como Instrumento de Proteção e Geração de Valor aos Acionistas Minoritários: uma ótica da governança Corporativa. *Gesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 2, n. 2. Abr./Jun. 2006. p. 1-21.

FAZENDA. Ministério da Fazenda do Brasil. Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2001/r010622.asp>>. Acesso em 17/02/09.

FONSECA, Cadu. O Banco de Um Outro Brasil. *In* BB.COM.VOCÊ. Edição de Aniversário. Ano 9, nº52, Set/Out 2008.

GIDDENS, A. Central Problems in Social Theory: action, structure and contradiction in social analysis. Londres/Berkley: MacMillan Press, 1979.

\_\_\_\_\_. A Constituição da Sociedade. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOODRICK, Elizabeth; SALANCIK, Gerald. Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*. v. 41, n. 1. Mar. 1996. p. 1-28.

GRECA, Ileana M. Discutindo Aspectos Metodológicos da Pesquisa em Ensino de Ciências: algumas questões para refletir. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*. v. 2, n. 1. 2002. p. 73-82.

GRÜN, Roberto. Atores e Ações na Construção da Governança Corporativa Brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 18, n. 52. Jun, 2003. p. 139-161.

HALFORD, Susan; LEONARD, Pauline. Place, Space and Time: contextualizing workplace subjectivities. *Organization Studies*. v. 27, n. 5. 2007. p. 657-676.

HAUNSCHILD, Pamela R.; MINER, Anne S. Modes of Interorganizational Imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. v. 42, n. 3. Sep. 1997. p. 472-500.

HO, S. S.; WONG, K. S. A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 10, 2001. p. 139-156.

HOFFMAN, W. M.; NEILL, John D.; STOVALL, O. S. An Investigation of Ethics Officer Independence. *Journal of Business Ethics*. v. 78. 2008. p. 87-95.

INSTITUO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 05/12/2007.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*. v. 25, n. 4. 2004. p. 529-560.

KOPPELL, Jonathan G. S. Pathologies of Accountability: icann and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public Administration Review*. v. 65, n. 1. Jan./Feb. 2005. p. 94-108.

LANZANA, Ana Paula. Relação Entre Disclosure e Governança Corporativa das Empresas Brasileiras. Dissertação (Mestrado em Economia) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, Dez. 1997. p. 209-232.

LODI, João B. Conselho de Administração. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

LONG, Brad S; DRISCOLL, Cathy. Codes of Ethics and The Pursuit of Organizational Legitimacy: theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*. n. 77, 2008. p. 173-189.

LOUNSBURY, Michael. Institutional Sources of Practice Variation: staffing college and university recycling programs. *Administrative Science Quarterly*. v. 46, n. 1. Mar. 2001. p. 29-56.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. *RAC*, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007. p. 11-26.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Atributos e Papéis dos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras. RAE. v. 45, Edição Especial Minas Gerais, 2005. p. 23-35.

MATTEDI, Leonardo Giuberti. Como a Governança Corporativa Pode Ajudar no Fortalecimento do Mercado de Capitais Brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

MCEVILY, Bill; PERRONE, Vivenzo; ZAHEER, Akbar. Trust As An Organizing Principle. *Organization Science*. v. 14, n. 1. Jan./Feb. 2003. p. 91-103.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. v. 83, n. 2. 1977.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NAKAYASU, Gilberto N. O Impacto do Anúncio e da Adesão das Ações aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa no Brasil. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, MARcelle C; RIBEIRO, Maisa de S; SAMPAIO, MARcia Suely A; CARVALHO, Fernanda Abreu. Os Efeitos da Adoção dos Conceitos e das Práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/178.pdf>>. Acesso em: 24/02/2009.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; YATES, JoAnne. Genre Repertoire: the structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*. v. 39, n. 4. Dec. 1994. p. 541-574.

OSBORNE, Paul R. Corporate Governance and the Compliance Officer: agree on scope and push for greater integration. *ABA Bank Compliance*. v. 27, n. 2. Mar./Apr. 2006. p. 4-7.

PAGE, Stephen. Measuring Accountability for Results in Interagency Collaboratives. *Public Administration Review*. v. 64, n. 5. Sep./Oct. 2004. p. 591-606.

PARKER, Christine. Reinventing Regulation Within the Corporation: compliance-oriented, regulatory innovation. *Administration & Society*. v. 32, n. 5. Nov. 2000. p. 529-565.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative Research e Evaluation Methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PENTLAND, Brian T.; RUETER, Henry H. Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly*. v. 39, n. 3. Sep. 1994. p. 484-510.

PUGA. Fernando Pimentel. Sistema Financeiro Brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e a vulnerabilidade à crise cambial. Texto para Discussão. Departamento Econômico do BNDES, RJ. Março, 1999. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro/eco90\\_12.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro/eco90_12.pdf)>. Acesso em: 24/02/2009.

RABELO, Flavio; SILVEIRA, José Maria da. Estrutura de Governança Corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 7, jul 1999.

ROGERS, Pablo; ROGERS, Dany; MARTINS, Vidigal Fernandes. Limites para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais Latino-Americano e Governança Corporativa: estudo de caso do Brasil. In *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion (CLADEA)*, 2004, Puerto Plata.

SALMASI, Silvia V. Governança Corporativa e Custo de Capital Próprio no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SARANTAKOS, Sotirios. Social Research. 2 ed. Australia: McMillan Press, 1998.

SCOTT, W. R. Institutions and Organizations. 2 ed. California: Sage Publications, 2001.

SELLTIZ, C; JAHODA; DEUTSCH; COOK, S.W. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo:EPU, 1975.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança Corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil dos anos 90. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 10, Dez. 1998. p. 1-23.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) -Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_; BARROS, Lucas A. B. de C; FAMÁ, Rubens. Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. RAE, v. 43, n. 3. Jul./Set. 2003. p. 50-64.

SIRQUEIRA, A. B. ; KALATZIS, A. E. G. ; TOLEDO, F.M.B. Boas Práticas de Governança Corporativa e Otimização de Portfólio. Revista ANPEC, v. 8, p. 2-22, 2007.

SOUSA, Almir F; FRAGA, Rodrigo M. Governança Corporativa: efeitos decorrentes da vigência da Sarbanes-Oxley Act nas empresas brasileiras. In VII SMEAD, 2004.

SOUZA, Thelma de M. G. e. Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas. São Paulo: Atlas, 2005.

STABLEIN, R. Dados em Estudos Organizacionais. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.

STAKE, Robert E. The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STEINBERG, Herbert. A Dimensão Humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

ZAHEER, S; ZAHEER, A. Trust Across Borders. Journal of International Business Studies. v. 37. 2006. p. 21-29.

WAN, Kam-Ming. Independent Directors, Executive Pay, and Firma Performance. Journal os Accounting and Financial Research. 2005. Disponível em:  
<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=392595](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=392595)>. Acesso em: 29/05/08.

WEITZEL, Utz; BERNIS, Sjors. Cross-border Takeovers, Corruption, and Related Aspects of Governance. Journal of International Business Studies. v. 37. 2006. p. 786-806.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXOS**



Instrumento de Coleta de Dados Primários:

Unidade de trabalho (Agência):

Cargo:

Tempo no Banco do Brasil:

Em qual concurso (ano) ingressou no BB:

Cargos ocupados dentro do BB:

Experiência em outras organizações:

Funções desempenhadas:

1. Quando você começou a trabalhar no Banco do Brasil, quais orientações foram repassadas a você a respeito de como se relacionar com outros funcionários?
2. Sobre a relação com outros departamentos de mesmo nível hierárquico, como é pautada a relação quando se trata de informações e recursos sob controle de outro departamento?
3. Qual a orientação do Banco a respeito da relação com clientes e empresas com contato direto?
4. Considerando o período dos últimos dois anos, que mudanças formais ou informais ocorreram no que se refere em como deve ser a relação com os outros funcionários do Banco (ou entre departamentos)?
5. Em suas atividades diárias, como você é informado sobre as atividades que devem ser realizadas, os prazos para concluí-las e sobre a forma como devem ser realizadas?
6. De seu ponto de vista, como é caracterizado o fluxo de informações dentro do Banco? Qual a principal característica que você destacaria sobre as informações que lhe é repassado para as suas atividades?
7. No quesito qualidade das informações recebidas, como você avalia o conteúdo, velocidade e utilidade das informações recebidas?
8. Você notou mudanças nas divulgações de informações para os funcionários, no que se refere ao conteúdo, forma, periodicidade, utilidade e, mesmo no que se refere ao emissor das informações divulgadas?

9. Nas informações que tratam sobre assuntos mais amplos da organização (Banco do Brasil, de maneira geral), o conteúdo tem atendido as expectativas sobre informar quais, como e com quem o Banco mantém relações de negócios?
10. Descreva como era o processo de prestação de contas das atividades do seu departamento no período anterior ao ano de 2006.
11. Quais mudanças realizadas a partir de 2006, no que envolve a prestação de contas dos resultados das atividades desenvolvidas, você destaca como mais marcantes?
12. Como você define a política sobre prestação de contas das atividades sob responsabilidade do departamento no qual você trabalha?
13. Até o ano de 2006, quais eram as orientações sobre conformidades de normas e regulamentos?
14. Descreva os procedimentos responsáveis pelas conformidades de normas e regras.
15. Após o ano de 2006, quais mudanças ocorreram internamente ao Banco, que alteraram os procedimentos encarregados de manter a conformidade de normas e regras?
16. Hoje, como se caracteriza o sistema de conformidade de normas e regras, no aspecto interno das atividades do Banco?

Para: DIPES/GEMAC/Cogep

C/C : Gepes Curitiba

Pesquisa de Normativos (LIC) para Mestrado de funcionário BB - Consultados os normativos de Segurança da Informação e analisado o caso em questão recomendamos o seguinte:

A consulta aos normativos do BB, não se tratando de informações de acesso restrito/confidencial, pode ser feita pelo funcionário com o objetivo de pesquisa acadêmica desde que haja acompanhamento por funcionário do Banco e que o(s) Gestor(es) do(s) normativo(s) consultado(s) estejam de acordo (pois o Gestor da Informação deve estar ciente e concordar com o acesso); os normativos do BB não podem ser copiados ou transcritos para que não haja acesso por parte de terceiros não-vinculados ao Banco.

Atenciosamente,

Plínio Gonçalves

Assessor Sênior