

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

GESTÃO COMPARTILHADA E MUDANÇA NAS RELAÇÕES DE PODER: UMA PESQUISA SOBRE CONFLITOS EM UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

AUTORES

DENIS ALVES PERDIGÃO

Faculdade de Pará de Minas
denis.perdigao@globo.com

GEORGINA ALVES VIEIRA DA SILVA

Centro Universitário UNA
georgina.vieira@terra.com.br

RESUMO

Mudanças na arquitetura organizacional promovem re-configurações na estrutura de poder e, conseqüentemente, nas relações de poder. Quando, em tais alterações, ocorre uma redistribuição de poder entre áreas vinculadas e interdependentes, os conflitos emergem como fenômeno social. Mudanças organizacionais promoveram alterações nas relações de poder entre duas áreas de uma instituição bancária, através de um processo de segregação de funções, culminando na separação estrutural e hierárquica da área de operações em relação à área comercial. A gestão antes exercida por apenas um gerente geral, conta agora com dois gestores, cada qual gerindo de forma autônoma sua respectiva área. Os dados obtidos indicam que os fenômenos relacionados ao poder, tais como descritos por Foucault, Bourdieu e Goffman, aparecem em todas as suas manifestações, seja pela negação para torná-los mais sutis e, portanto, mais aceitáveis, seja pela emergência de ritos que - mais do que cumprir uma função organizacional - exercem uma função simbólica. Os conflitos que emergiram evidenciaram as postulações de Handy quanto às suas causas principais (ideologia e território). O estudo assume relevância ao estabelecer a possibilidade de analisar a estrutura do poder sob diferentes ângulos, o que pode contribuir para a melhor compreensão deste fenômeno relacional no âmbito das organizações.

Palavras-chave: relações de poder, conflitos de poder, gestão compartilhada.

SHARED MANEGEMENT AND THE CHANGE IN THE RELATIONSHIPS OF POWER: A RESEARCH ON CONFLICTS IN A BANK ORGANIZATION

ABSTRACT

Changes in the organizational architecture promote re-configurations in the structure of power and, consequently, in the relationships concerning power. When, in such changes, a redistribution of power between linked and interdependent areas happens, the conflicts emerge as social phenomenon. Organizational changes promoted alterations in the relationships power between two sectors of a bank institution through a process of segregation of functions, culminating in the structural and hierarchical separation of the operational sector in relation to the commercial sector. The management, previously ran by just a general manager, now consists of two managers, each one managing his respective sector autonomously. The obtained data indicate that the phenomena related to power, as described by Foucault, Bourdieu and Goffman, appear in all their manifestations, be as a denial to turn them subtler and, therefore, more acceptable, be for the emergency of rites that - more than to

accomplish an organizational function - exercise a symbolic function. The conflicts that emerged evidenced the postulations of Handy as for their main causes (ideology and territory). The study becomes relevant when it establishes the possibility to analyze the structure of power under different angles, which contributes to a better understanding of this relational phenomenon within organizations.

Keywords: power relations, conflicts of power, shared management.

INTRODUÇÃO

A solidificação do sistema financeiro tem sido uma preocupação constante das autoridades monetárias internacionais que buscam formas de intensificar a estabilidade e, conseqüentemente, a confiança de investidores mediante a redução de riscos, objetivando proteger de perdas os depositantes e outros credores desse sistema.

Em 1975, representantes dos bancos centrais dos países que congregam o Grupo dos Dez (G-10) criaram o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (CSBB), cuja responsabilidade é dar mais estabilidade ao sistema financeiro internacional. Esse Comitê é subordinado ao Banco Internacional de Compensações (BIS), sediado na Suíça, que é a “[...] entidade certificadora das transações internacionais, e criador de recomendações que se tornam normas nos bancos centrais no mundo” (PEREIRA, 2006, p. 117).

No exercício de suas atribuições, o CSBB tem estabelecido importantes diretrizes para o sistema financeiro internacional, sendo as principais: o primeiro Acordo de Capitais (Basileia I), de 1988; os Princípios Essenciais da Basileia, de 1997; o Segundo Acordo de Capitais (Basileia II), de 2004.

Uma das diretrizes que compõem o documento Princípios Essenciais da Basileia estabelece a adoção de mecanismos internos de controle por intermédio da segregação de funções, verificações cruzadas, duplo controle de ativos e assinaturas duplas.

Os principais bancos em atividade no Brasil vêm se adaptando aos princípios normativos estabelecidos pelo CSBB, criando novos mecanismos de controle de suas operações. Uma das principais alterações consiste na reestruturação de seus organogramas, de forma a propiciar a segregação de funções, objetivando a quebra de hierarquia entre áreas sujeitas a conflitos de interesse (SOUZA; SOUZA, 2005). No varejo bancário, o conflito de interesse está presente na relação entre duas áreas: a comercial e a de operações. Até a implantação do referido princípio pelos bancos que se adequaram à diretriz, a área de operações encontrava-se hierarquicamente subordinada à área comercial e os interesses recíprocos nem sempre coincidiam. A área comercial dos bancos conserva sua responsabilidade pela gestão da carteira de clientes e pela realização de negócios. A área de operações, por sua vez, torna-se responsável pela formalização das operações e por garantir a conformidade dessas operações (negócios) em relação às normas que as regem, só que, agora, sem relação de subordinação, mas claramente de interdependência. Ao dispô-las no mesmo nível, alteram-se as relações de poder dentro das instituições.

Tendo por base este contexto, a pesquisa reportada no presente artigo teve por objetivo identificar e analisar os sistemas de poder consequentes da reestruturação organizacional, sob a ótica dos empregados. Para atingir tal objetivo buscou-se: identificar como se percebem, reciprocamente, os empregados da área comercial e da área de operações; mapear as percepções gerais sobre a mudança ocorrida e sua aceitabilidade em cada área; estabelecer relações entre práticas concretas, discursos institucionais e as bases conceituais de poder.

O poder nas organizações é estudado sob diferentes prismas. Adotou-se como referencial teórico a abordagem de Foucault (1989; 2007) a respeito da manifestação do poder na micro-sociologia das relações pessoais; a dramaturgia do poder proposta por Goffman (2007); a dimensão simbólica do poder abordada por Bourdieu (2005; 2007) e as causas dos conflitos de poder descritas por Handy (1978).

As mudanças ocorridas nas instituições bancárias, a fim de atenderem às novas diretrizes de segurança e conformidade ao Sistema Financeiro Internacional (SFI), promoveram alterações que afetaram as relações internas de poder devido ao aparente equilíbrio de forças ocasionado pela redução de poder da área comercial e aumento do mesmo pela área de operações. Criou-se, portanto, interessante oportunidade para se compreender o resultado desse fenômeno organizacional por intermédio de apropriados estudos acadêmicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Relações de poder

Ao estudar o poder, Foucault (2007) opta por direcionar seus estudos para uma vertente diferente daquelas seguidas pelas teorias clássicas pertinentes ao tema e dos paradigmas já estabelecidos. Ao se dedicar ao estudo das fontes marginais do poder, Foucault (2007) desgarrar-se da concepção política ou liberal da vertente filosófica, bem como da vertente marxista direcionada para as questões econômicas do poder e se concentra na micro-sociologia do poder. Para Machado (2007, p. VII), Foucault propõe o “exercício de uma arqueologia do saber pelo projeto de uma genealogia do poder”. Para a teoria foucaultiana, o sistema conceitual em operação condiciona ou determina o que se apresenta como verdade. É necessário extrapolar essa visão para além dos sistemas convencionais (Townley, 2006).

A obra de Foucault apresenta três preocupações mais aparentes: poder, conhecimento e subjetividade, estando esses elementos inter-relacionados. Segundo Foucault “poder não é algo que se adquire, se toma ou compartilha, algo que se detém ou de que se abre mão” (1989, p. 84). Para esse autor, o poder em si não existe senão como prática, como relação. O poder não pertence a ninguém e não está em algum lugar, não é hierárquico ou institucional, está em toda a estrutura social. O poder é algo que se exerce e, ao ser exercido, torna-se aparente através das relações de poder, que são relações de força. Toda relação de força exprime uma relação de poder. Na perspectiva foucaultiana, portanto, o poder é relacional, empregado em todos os níveis e por meio de muitas dimensões, entre as quais o conhecimento e a subjetividade. Ainda, o poder é exercido em virtude de as coisas serem conhecidas e de as pessoas serem vistas. (FOUCAULT, 1989; 2007; TOWNLEY, 2006).

Estabelece-se, dessa forma, o conceito conhecimento-poder presente na obra de Foucault. Na interpretação de Townley (2006), na visão foucaultiana, não é possível que o poder seja exercido sem o conhecimento, assim como é impossível o conhecimento deixar de gerar poder.

Outro importante aspecto do poder é sua dimensão simbólica. Para Bourdieu (2007) o poder está em toda parte e em parte alguma. Para descobri-lo é necessário procurá-lo onde ele é mais ignorado e, portanto, paradoxalmente, reconhecido. “O poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 2007, p. 7).

O poder simbólico emerge de sistemas simbólicos amplamente introjetados na cultura social. Fazem parte dos sistemas simbólicos a arte, a religião, a língua, os mitos, a ciência, entre outros. Esses elementos atuam como instrumentos de conhecimento e de construção do mundo dos objetos como formas simbólicas (BOURDIEU, 2007). Nesse âmbito, os símbolos:

[...] são os instrumentos por excelência da ‘integração social’: enquanto instrumentos de conhecimento e comunicação [...], eles tornam possível o *consensus* acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração ‘lógica’ é a condição da integração ‘moral’ (BOURDIEU, 2007, p. 10).

Em sua teoria sobre o poder simbólico, Bourdieu (2005, 2007) apresenta dois importantes conceitos: o de Campo e o de *Habitus*.

O Campo é um microcosmo do espaço social que agrega indivíduos que lhe são afins (BOURDIEU, 2005, 2007). É um espaço onde ocorrem simbolicamente as lutas de classes. Cada Campo ocupa um lugar teoricamente hierarquizado por intermédio de princípios de organização provenientes das classes dominantes. Os Campos têm como resultado uma legitimação da dominação por meio da própria produção simbólica. Aos indivíduos inseridos nos seus respectivos Campos, cabem três possibilidades na luta de classes: lutar para ascender

para um Campo socialmente superior; lutar para permanecer no Campo em que se encontra; descer a um Campo socialmente inferior.

Por sua vez, o *Habitus* é o cabedal de conhecimento, o capital simbólico adquirido por um indivíduo. Bourdieu (2007) salienta que o *Habitus* é uma disposição incorporada, quase postural do indivíduo, que se encontra em ação no Campo. Ao se vincular a um Campo, o indivíduo deve ser portador do capital simbólico apropriado àquele Campo, sob risco de não conseguir permanecer nele. De certa forma, e sob um outro aspecto, é a mesma consideração de Goffman.

Goffman (2007) oferece uma leitura peculiar a respeito das relações de poder: a representação dramática dos sujeitos na sociedade. Para o autor, os indivíduos desempenham diferentes papéis de acordo com os diversos contextos sociais que experienciam no cotidiano. As relações sociais, que são também relações de poder, estabelecem uma forma de controle do papel do indivíduo e “restabelece a simetria do processo de comunicação e monta o palco para um tipo de jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e descobertas” (GOFFMAN, 2007, p. 17). Todos desempenham um papel o qual também está atrelado à posição ocupada na hierarquia da organização.

A natureza humana é caracteristicamente marcada pela diferença e essa diferença interfere nas relações de poder, tal como as diferenças de opinião, de valores, de interesses, de competências e de personalidade, entre outras. Caso inexistisse essa diversidade de características, segundo Handy (1978), o mundo seria sem luz e sem sombras, um mundo insípido. No âmbito das organizações, podem-se distinguir três manifestações das diferenças, sendo elas: a discussão, a competição e o conflito (HANDY, 1978).

De uma forma geral, o ser humano tem uma visão positiva da discussão e da competição, o que não ocorre em relação ao conflito. No entanto cabe ressaltar que a discussão e a competição podem degenerar em conflito, tornando-se destrutivas. “Discussão frustrada, competição crescente podem ser as causas imediatas [dos conflitos], mas todas essas causas partem de dois problemas subjacentes e fundamentais: objetivos e ideologias; território” (HANDY, 1978, p. 257).

Admitindo-se as duas fontes de conflitos, pode-se entender melhor suas implicações. No que tange à primeira dessas fontes, objetivos e ideologias, o citado autor esclarece que:

Quando dois ou mais grupos interagem com metas divergentes, conjuntos de prioridades ou padrões diferentes, provavelmente haverá conflito. Quanto mais alto for o grau de interdependência das unidades, mais crucial torna-se o relacionamento de seus objetivos e ideologias (HANDY, 1978, p. 258).

Quanto à segunda fonte de conflitos, “território”, o autor apóia-se em estudos de Robert Ardrey sobre o comportamento animal, no qual identificará atividades de “defesa de território” e estende esse conceito ao comportamento humano. Embora a princípio possa se criticar a visão reducionista do fenômeno, a descrição de Handy (1978) discrimina e enquadra, de forma didática, como as relações de poder se traduzem no comportamento humano, possibilitando uma compreensão básica do que denomina de “território psicológico” e assim introduzir, igualmente, uma dimensão imaginária do exercício do poder.

Nesse âmbito importa considerar que a posse do território é conferida, em parte, por documentos organizacionais tais como organogramas e especificações de funções e, em outra parte, pela ocupação de um lugar vazio ou pela apresentação de reivindicação do direito de ocupá-lo (HANDY, 1978). Os territórios possuem limites que são demarcados de formas diversas fisicamente, socialmente ou por meio de procedimentos. A separação de ambientes com divisórias, em escritórios ou mesmo por prédios distintos é uma forma de limitação física de território nas organizações. A participação como membro de um comitê ou outra atividade organizacional diferenciada é uma forma de limitação por procedimentos. E, socialmente,

através da participação em grupos, redes de relacionamento e outras que conferem *status* (HANDY, 1978). Segundo o mesmo autor, a metáfora do território traz as seguintes implicações:

O território é prezado por seus habitantes. Estes não o abandonam de boa-vontade, nem permitirão que fique superpovoado; alguns territórios são mais prezados que outros [...]; A invasão é olhada com desagrado. Só se entra no território de outra pessoa mediante convite; Podemos tentar aumentar ou melhorar nossa propriedade, ainda que em prejuízo da vizinhança como um todo (HANDY, 1978, p. 262).

A quebra das relações de poder é um fator potencial para a geração de conflitos, seja porque quem teve seu poder enfraquecido não se conforma ou quem o teve fortalecido deseja consolidá-lo.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Os fenômenos organizacionais estudados na presente pesquisa são resultantes da adoção de um modelo organizacional com características muito peculiares. No intuito de apresentar ao leitor, antecipadamente, informações que possibilitem a compreensão do contexto em que tais fenômenos ocorrem, este capítulo antecede ao da metodologia empregada na pesquisa. Tal medida favorece o entendimento das escolhas metodológicas realizadas pelo pesquisador.

Com o objetivo de resguardar a organização escolhida para a realização da presente pesquisa, decidiu-se ocultar sua razão social que será referida sempre como Banco S/A.

No ano de 2004, o Banco S/A realizou uma reestruturação em sua arquitetura organizacional de forma a implantar a segregação de funções entre áreas e adequar-se aos princípios definidos pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (CSBB). Essa segregação, que no Banco S/A recebeu o nome de Projeto Especialização de Funções, culminou na separação das áreas comercial e de operações, que passaram a ter gestão independente e responsabilidades bem definidas de acordo com suas especialidades. Cada agência bancária passou a ter dois gestores (Gerente Geral Comercial e Gerente Geral de Serviços), ao invés de apenas um, adotando-se o que se convencionou chamar no Banco S/A de gestão compartilhada, em que os dois são responsáveis pela unidade de negócios, atuando, cada qual, em área específica.

METODOLOGIA

Para essa pesquisa, optou-se por adotar a abordagem qualitativa, valendo-se de recursos quantitativos pela aplicação de um instrumento de pesquisa que sofreu tratamento estatístico. A pesquisa caracteriza-se como descritiva. Trata-se, também, de um estudo de caso realizado em uma organização bancária.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas: entrevistas semi estruturadas, analisadas posteriormente pela técnica de análise de conteúdo, e pela aplicação da ferramenta Diferencial Semântico, que recebeu tratamento estatístico por cálculo de média simples. O diferencial semântico foi desenvolvido por Charles Osgood e colaboradores na década de 1950 e tem o propósito de medir o significado afetivo que um indivíduo ou grupo atribui a uma determinada palavra estímulo (OSGOOD, 1953; PEREIRA, 1986). Para isso, são criados grupos pares de palavras antônimas, separadas por uma escala de sete gradações.

Cabe ao indivíduo participante da pesquisa assinalar na escala o grau de relação entre a palavra-estímulo e as palavras antônimas previamente organizadas pelo pesquisador. Quanto mais próximo de uma das palavras assinalar na escala, maior o grau de relação da mesma, na percepção do respondente, com a palavra estímulo apresentada.

Para a realização do estudo de caso, analisou-se uma superintendência e uma gerência regional situadas no estado de Minas Gerais, responsáveis por agências instaladas em diversas cidades desse estado. A unidade de análise conta com 421 funcionários, conforme informações do Banco S/A, sendo 191 da área de operações e 230 da área comercial, distribuídos em 28 agências e 30 postos de atendimento bancário (PABs).

Como a pesquisa adotou duas técnicas de coleta de dados (entrevistas e questionário), optou-se por entrevistar 12 pessoas selecionadas por tipicidade e conveniência, sendo metade da área de operações e a outra metade da área comercial, selecionadas pelo critério de tipicidade da seguinte forma: 2 gerentes gerais comerciais, 2 gerentes gerais de serviços, 2 gerentes de relacionamento, 2 supervisores de operações, 2 subgerentes e 2 escriturários caixa. Os entrevistados ocupavam seus respectivos cargos desde o período anterior a julho de 2004, data na qual o Banco S/A realizou sua segregação de funções e, portanto, apresentavam um grau de vivência do processo de mudança capaz de produzir percepções sobre as relações de poder antes e após a mudança na arquitetura organizacional.

As demais colaborações foram obtidas através da aplicação de um questionário a 109 funcionários de cargos diversos (TAB. 1), sendo 64 da área comercial e 45 da área de operações. Para os questionários não foi possível adotar o critério de tempo no cargo devido às dificuldades geográficas da Regional estudada. Dessa forma, foram aplicados por ocasião de reuniões formais da Organização que ocorrem esporadicamente em Belo Horizonte, cujo público participante foi heterogêneo em relação ao tempo de trabalho no Banco S/A. A tabela abaixo indica o quantitativo de respostas ao diferencial semântico, segundo o cargo do respondente.

TABELA 1
Aplicação do diferencial semântico por cargo

	Frequência	Percentual
Gerente de Relacionamento	38	34,9%
GGs (Gerente Geral de Serviços)	26	23,9%
Gerente Geral Comercial	14	12,8%
Escriturário / Caixa	13	11,9%
Subgerente	12	11,0%
Supervisor de Operações	6	5,5%
Base (Nº de avaliadores)	109	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os dados encontrados na análise de conteúdo das duas áreas, verifica-se que as relações de poder no Banco S/A são marcadas por conflitos. Tais conflitos são percebidos e envolvem todos os níveis hierárquicos da rede de agências do Banco S/A.

Porque onde tinha um gerente geral ficaram dois gerentes gerais. Então, tem agência que teve até briga, de neguinho sair no pau mesmo. Porque tinha o mesmo cargo, os dois chefes, e começaram a medir forças (GR 2).

Eu percebo que a segregação foi boa em certos aspectos, na segregação de funções e na especialização. Mas, foi negativo no ponto da segregação das pessoas, dessa divisão eu sou aquilo, eu sou isso (EC 1).

Eu acho que as duas áreas eram mais unidas. Depois que mudou houve uma rixa entre as áreas (EC 2).

Porque ficou parecendo como se existissem dois bancos, né? Um fazia uma coisa, o outro fazia outra coisa, e sempre um trabalhando contra o outro (GR 1).

O gerente ia ao caixa e dizia: “faça isto aqui para mim”. Pronto, acabou. O caixa olhava assim para você: “não posso fazer”. Tipo assim, “a área aqui é minha”. Então, eu, por exemplo, com seis anos de gerência, eu chegava e tinha de pedir benção para o cara (GR 2).

O entrevistado GGC 2 manifesta ter gostado da segregação de funções e não ter nenhum problemas em relação à mudança, afirmando que, mesmo antes da especialização, sempre trabalhou em parceria com a área de operações: “Eu acho que o meu braço direito é o gerente operacional, gerente de serviço, dentro da agência” (GGC 2, grifo do pesquisador). Infere-se nesta afirmação que o entrevistado vê o GGS como braço auxiliar e não como par.

Entre os fatores potenciais de conflito encontrados na pesquisa, dois foram percebidos pelos entrevistados de forma mais evidente. O primeiro deles é a diferença de conduta entre os empregados das duas áreas frente aos negócios. Enquanto a área de operações busca cumprir seu papel de garantidora da conformidade nas operações financeiras realizadas pela área comercial, esta, pressionada a cumprir suas metas comerciais, em algumas ocasiões negligencia as normas organizacionais e exerce pressão na área de operações, objetivando a flexibilização dessas normas a seu favor. Os conflitos oriundos desse contexto, conforme Handy (1978), caracterizam-se como conflitos ideológicos.

O comercial não aceita ser barrado por uma coisa que está errada e ele entende que dá para fazer. E a Especialização acontece justamente neste ponto. Para barrar o que está errado (GGS 2).

Mas, todos os conflitos que eu vejo é sempre por causa de alguma coisa que eles (comercial) querem liberar que não está 100% correto. [...] A área de operações sempre preza mais para que esteja tudo correto em uma operação e muitas vezes a área comercial esta mais preocupada com a venda. Então eu acho que há sempre este conflito de interesses (SO 1).

Observo, porque, a área comercial, ela é muito imediatista. E, às vezes, para fazer as coisas imediatas, para poder liberar uma coisa, a gente acaba fazendo muita coisa errada, na base da confiança no cliente. E, às vezes, a gente nem observa isto. A gente quer fazer o negócio, quer aprovar, quer fazer negócios, e, se tivesse jeito da gente fazer a gente fazia, e fazia até errado, para depois procurar um jeito de arrumar, mas, primeiro fazia (GR 1).

As vezes a outra área não perceber que você luta lá com o cliente, custa a conseguir alguma coisa, aí pode ser que chega na área operacional, barra um pouquinho. Mas esta certo, né? É o rigor para tudo sair em ordem. Mas é complicado assim um pouco (SG 1).

Na dramaturgia do poder proposta por Goffman (2007) (THOMPSON, 1967), há determinados ritos constantes da representação social que, se não observados, podem levar a abalos na relação de poder. Trata-se do segundo fator potencial de conflitos relatado nas

entrevistas: o desrespeito à gestão da área parceira. A gestão da equipe de escriturários-caixa das agências do Banco S/A está a cargo do GGS. Quando algum membro da área comercial interfere de alguma forma nesse setor, sem se reportar ao GGS, estabelece-se um conflito.

Outra: “me dá um caixa aí porque eu vou por o caixa para vender”. Não, caixa não vende, o caixa faz o serviço do caixa. Esse tipo de atrito é o que eu mais tive. “Ah, vamos fazer uma reunião todo mundo aqui porque eu quero que os caixas ofereçam isto...” Espere aí. Eu tenho os meus objetivos e cada um que cuide do seu objetivo. “Me empresta um caixa para poder tirar cadastro”. Não. Cada um que tire o seu cadastro (GGC 2).

Por exemplo: um cliente precisa entrar depois do horário para ir no caixa. Aí, por exemplo, o gerente vai e deixa o cliente entrar sem falar com o operacional. Aí o operacional sente que passou por cima dele, da ordem dele. E se ele tivesse falado com o operacional ele deixaria (GGC 2).

O gerente ia ao caixa e dizia: “faça isto aqui para mim”. Pronto, acabou. O caixa olhava assim para você: “não posso fazer”. Tipo assim, “a área aqui é minha”. Então, eu por exemplo, com seis anos de gerência, eu chegava e tinha de pedir benção para o cara. [...] E eu tinha que ir no operacional (GGC), não sei o que, para dar um visto (GR 2).

O reconhecimento da divisão de poderes, com a segregação de funções, é discrepante entre as áreas. Na área de operações, essa divisão é percebida e assumida com normalidade. Já na área comercial, ela é percebida, mas não assumida. Esse fato justifica que os depoimentos da área comercial, a este respeito, sejam contraditórios uma vez que negam a divisão no início da narrativa, mas, ao aprofundar nos argumentos, acabam por evidenciar a divisão. Bourdieu (2007) pode ser evocado para explicar esse fenômeno quando afirma que o poder simbólico é um poder invisível e que só é possível exercê-lo mediante a cumplicidade daqueles que não querem saber que estão sujeitos a ele ou, mesmo, que o exercem. Quando a área comercial nega a divisão do poder, acaba por confirmar que, além de ela existir, não foi bem aceita.

O Banco foi... as agências foram praticamente divididas em duas, a área de operações e a área comercial, onde a gestão é feita por dois gestores separados. Com isso, os poderes são diferentes (SO 2).

Eu acho que não teve, como é que se fala, como eu vou dizer, divisão de poder. Criou um poder paralelo, pode-se dizer. Um poder paralelo. Eu acho que foi isso (GR 2).

No meu entendimento não. [...] Isto veio para somar. Separando as responsabilidades, mas, que continuassem trabalhando juntos, unidos, com o mesmo objetivo fim. Certo? E ao longo do período a gente viu, principalmente no começo, principalmente mais no começo, a gente viu que isto criou um poder. E o poder atrapalhou a sequência das coisas, atrapalhou muito, o Banco perdeu muito nesses primeiros dois anos, no primeiro ano mais especificamente, o Banco perdeu muito porque criou uma divisão. Para mim não, nem nas agências em que eu trabalhei não houve divisão (GGC 1, grifos do pesquisador).

Ainda sobre a negação do poder, quando questionado se, no seu entendimento, houve de fato a divisão do poder, o GGC 2 manifesta, por oito vezes, a informação de que não está preocupado com o poder ou que há muita gente se preocupando indevidamente com o poder. Essa negação do poder demonstra que, de fato, a temática do poder é importante para o GGC 2, até mesmo ao negá-la, o que se confirma nas postulações de Bourdieu (2007) sobre o poder simbólico, onde o mesmo se torna mais poderoso quanto menos percebido se fizer.

Eu vejo o seguinte, que tem pessoas que se preocupam muito com isto. Tem pessoas que se preocupam muito com isto. Sabe, tem pessoas que se preocupam muito com isto. Estão muito mais preocupadas com o poder do que com a agência. Tem pessoas que ficam muito preocupadas com o poder, “eu que mando,

eu que faço isto”. Então, essas pessoas que estão muito pensando nisto é que há muito atrito em agências. Então, eu vejo assim, eu estou preocupado é com a agência. Eu não estou preocupado com quem manda, quem desmanda na agência não. Eu estou preocupado é com a agência. [...]Então, tem muitas agência aí que o pessoal está preocupado em saber quem manda. Aí sim, tem problema de divisão de poder. Aí é atrito. Ficam os dois preocupados com quem manda. E, na realidade, você tem de estar preocupado é que a agência esteja bem. [...]Isto aí é a maior bobagem, é a maior ilusão (GGC 2).

No entendimento do GR1, na redistribuição de poder, ficou com “a parte mais nobre” (as atividades comerciais), já que, como menciona, a área de operações ficou com a parte braçal do serviço: “Só que aí, depois, a gente viveu a outra fase. Aí a gente viu que o negócio não era assim. Era parceria. [...] Um cuida da parte comercial toda, e a outra vai cuidar da operacional mesmo, do braçal mesmo, assim que eu entendo” (GR 1). Este comentário denota uma percepção de “menos valia” em relação à área de operações e uma avaliação depreciativa do trabalho da mesma, confirmando-se a distância simbólica das relações de poder.

Ocorrem diferentes percepções, também, em relação ao tratamento dispensado pelo Banco às duas áreas. Os entrevistados da área de operações afirmam que o Banco dispensa tratamento diferenciado à área comercial, à qual, além de melhores salários, confere maiores oportunidades de crescimento na carreira e mais investimentos para treinamento de sua equipe. Já nas entrevistas da área comercial, duas percepções distintas se destacam. Na primeira, a diferenciação de tratamento no quesito salário é percebida e justificada como sendo um fenômeno natural de mercado, que tende a valorizar profissionais ligados a atividades comerciais em relação aos de atividades administrativas. A outra percepção, manifestada pela maioria dos entrevistados da área comercial, é a de que não há nenhum tipo de diferença de tratamento por parte do Banco. Evoca-se, mais uma vez, Foucault (1989, 2007) e Bourdieu (2007) para a análise desse fenômeno. Ao ignorar a diferença de capital simbólico (BOURDIEU, 2005, 2007) existente entre as áreas, a área comercial busca manter a efetividade de seu poder pela sutileza de ignorá-lo.

Acho que na área comercial tem mais oportunidade de crescer, são mais valorizados em relação ao Banco. [...] As premiações são sempre direcionadas à área comercial. Existe grande diferença, também, de salários. Principalmente entre os GGS e GGC (SO 2).

Eu vejo distinção do Banco na questão de investir no funcionário. Eu percebo que na área comercial eles investem muito mais nos funcionários. Eles dedicam mais cursos, dedicam mais seminários. Sempre tem algum gerente fazendo algum curso fora, alguma coisa de aprendizado mesmo. E na área operacional eu vejo um déficit desse investimento no funcionário, para que esse funcionário aprenda mais. Ele deixa esse funcionário (de operações) se virar mais sozinho (EC 1).

Não. Não vejo. Não vejo que tenha separação. A área operacional tem um tratamento e a área comercial tem outro. Não, não acho que é dessa forma (SG 2).

Não, por parte do Banco não. Por parte do Banco não. Para o Banco as duas áreas são igualmente importantes. Então, eu acho que o Banco trata isso da mesma forma. [...] Não, eu não acho que valoriza diferente não. Acho que valoriza da mesma forma. [...] Se você olhar para o mercado a área comercial é mais valorizada. Porque os Bancos vem buscar os nossos profissionais, contratam, como o Banco contrata os de outros. Então, em função disso, você para o mercado tem um valor diferente. [...] Então o mercado não gera essa dinâmica, essa mesma dinâmica que na área comercial. Mas, o Banco valoriza igualmente (GGC 1).

Uma vez identificado o fenômeno do poder e os conflitos decorrentes dele, procurou-se avaliar se a existência desse fenômeno implicaria diferenças nas percepções recíprocas. A

técnica do Diferencial Semântico possibilitou realizar a avaliação das percepções de cada área em relação a si mesmas e em relação à outra área. Permitiu, ainda, comparar a avaliação de cada área com base em suas próprias avaliações e na avaliação da outra.

O gráfico (GRAF. 1) representa a avaliação da área comercial em relação a si própria e à área de operações.

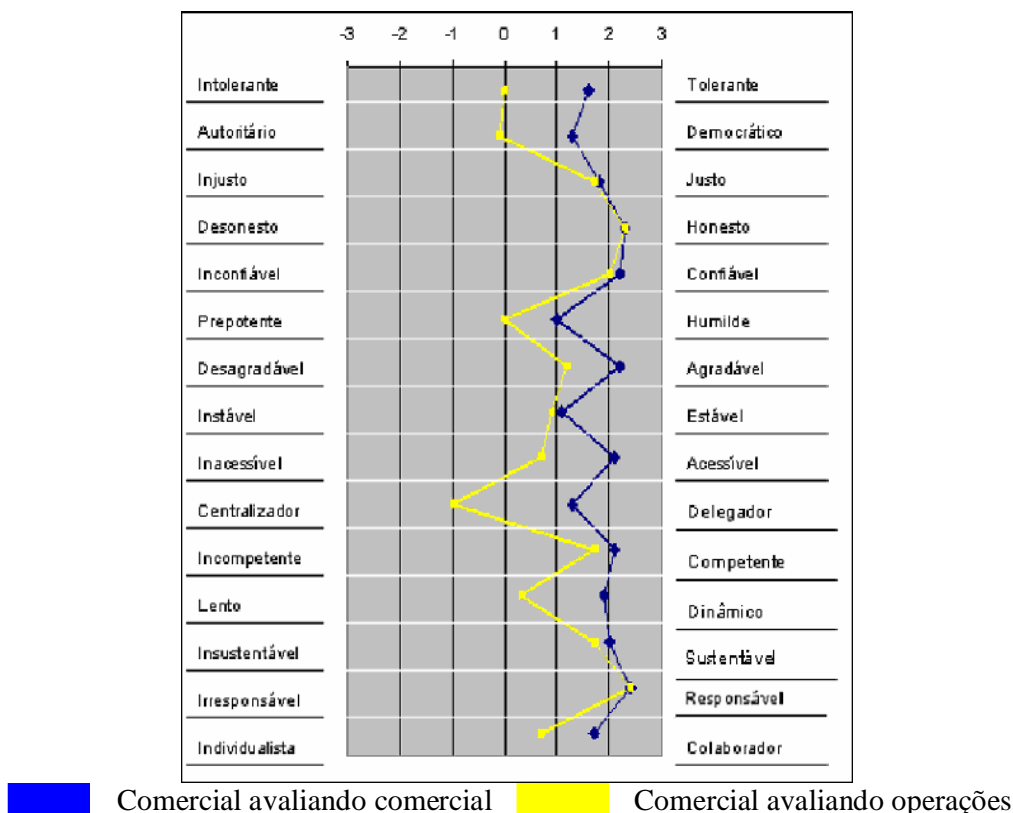


GRÁFICO 1 – Avaliações realizadas pela área comercial

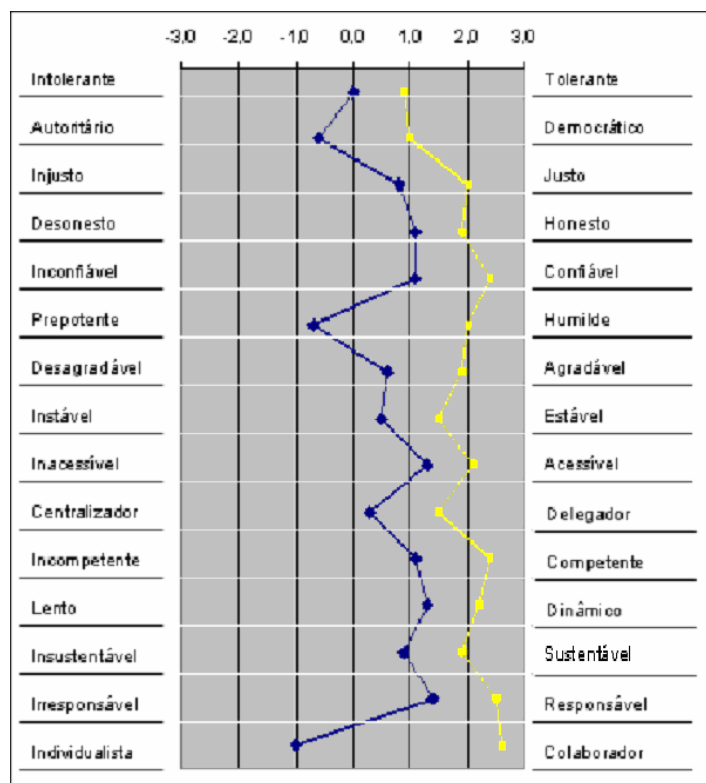
Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Nota-se que a mesma avaliou-se de forma positiva em todos os antônimos propostos. O mesmo, porém, não ocorre quando propõe a avaliar a área de operações. Embora o gráfico demonstre uma tendência majorativa de avaliação positiva para a área de operações, essa avaliação em nenhum momento é superior àquela atribuída à sua própria área e, em dois pontos, apresenta uma percepção negativa, com a tendência a considerá-la autoritária e centralizadora. Nos pares de antônimos “intolerante-tolerante” e “prepotente-humilde”, a avaliação da área comercial foi neutra em relação à área de operações. A análise do gráfico também demonstra que nos pares “lento-dinâmico” e “individualista-colaborador”, embora positiva, a avaliação para a área de operações também não foi significativamente favorável. O gráfico apresenta ainda dois pontos simétricos nos pares de antônimos “desonesto-honesto” e “irresponsável-responsável”.

Da mesma forma que a área comercial, a área de operações avaliou-se positivamente, conforme demonstra o GRÁFICO 2. Não obstante, comparativamente, este segundo gráfico (GRAF. 2) apresenta fenômenos diversos do apresentado no primeiro (GRAF. 1).

Diferentemente da avaliação feita pela área comercial, na avaliação feita pela área de operações em nenhum momento há pontos coincidentes (na avaliação das áreas). Igualmente, nota-se uma avaliação mais rígida para com a área comercial do que desta para com a área de

operações. A área de operações classificou negativamente a área comercial, enquadrando-a nos adjetivos “autoritário”, “prepotente” e “individualista”.



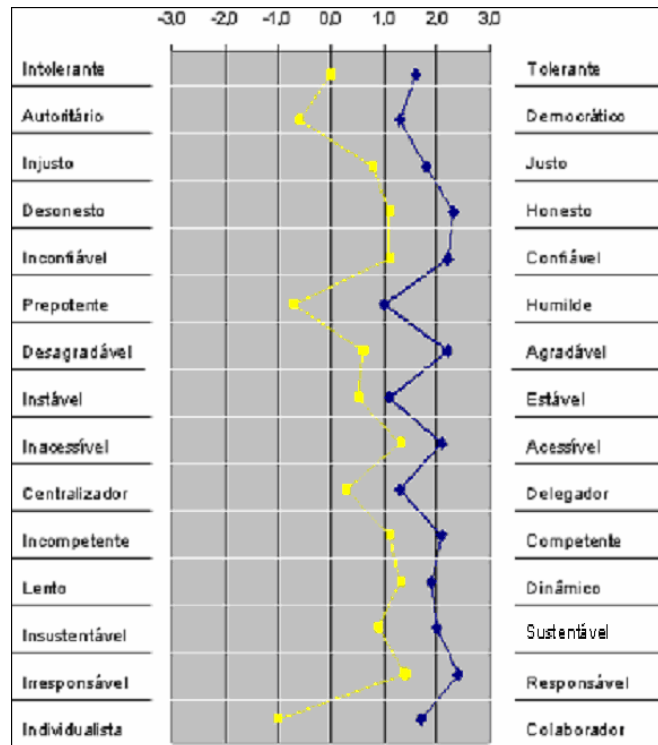
Operações avaliando Comercial Operações avaliando Operações

GRÁFICO 2 – Avaliações realizadas pela área de operações

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

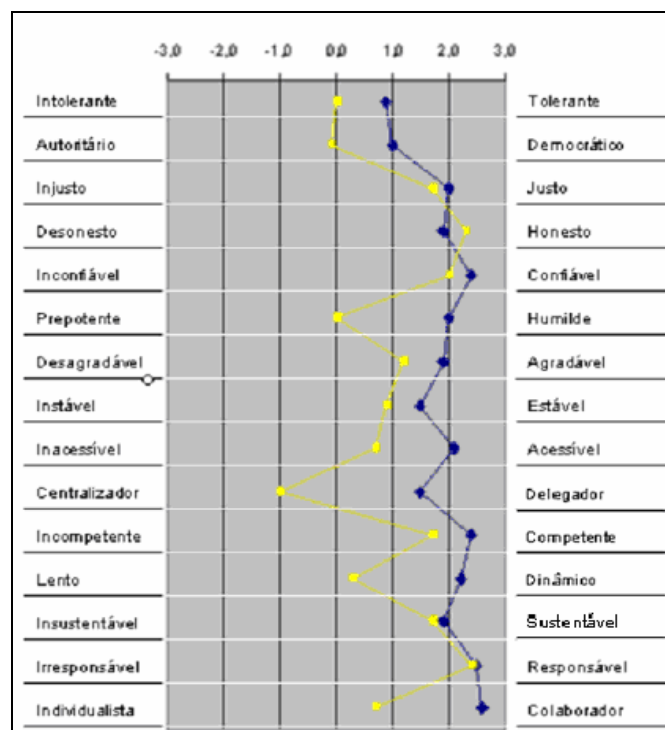
A comparação entre as avaliações das áreas, cujos resultados são apresentados nos GRÁFICOS 3 e 4, torna mais evidente a discrepância entre os resultados das avaliações de cada área em comparação com a sua área parceira. Efetivamente, ambas as áreas tendem a se avaliar mais positivamente do que à outra. Fica evidente, também, que a área comercial tende a avaliar um pouco melhor a área de operações do que esta última à área de comercial, conforme já demonstrado nos GRÁFICOS 1 e 2. Novamente se observa, na avaliação da área comercial realizada por ambas as áreas (GRAF. 3), que o resultado das percepções, representado pelas linhas do gráfico, que estas não se cruzam ou coincidem em nenhum ponto. O mesmo não ocorre na avaliação realizada por elas da área de operações (GRAF. 4) uma vez que, além de haver um ponto coincidente (“irresponsável – responsável”), no antônimo “desonesto – honesto”, a área comercial avaliou a área de operações melhor do que esta última a si mesma.

Os resultados demonstraram que a relação entre as áreas é conflituosa, uma vez que a área comercial percebe a área de operações como “autoritária” e “centralizadora”, enquanto a área de operações percebe a área comercial como “autoritária”, “prepotente” e “individualista”. Fica evidenciado que elas não se vêem como parceiras, já que para a área comercial a outra é um obstáculo burocrático à sua produtividade em negócios, enquanto que, para a área de operações, a área comercial é estereotipada como prepotente por não lhe respeitar as responsabilidades de guardião da conformidade.



■ Comercial avaliando comercial ■ Operações avaliando comercial

GRÁFICO 3 – Avaliações da área comercial
Fonte: dados da pesquisa, 2008.



■ Operações avaliando Operações ■ Comercial avaliando operações

GRÁFICO 4 – Avaliações da área de operações
Fonte: dados da pesquisa, 2008.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa evidenciou que, no Banco estudado, a segregação de funções e a consequente alteração nas relações de poder ocasionaram o surgimento de conflitos entre os agentes das áreas comercial e de operações. Parte desses conflitos advém da diferença de objetivos setoriais. Mas outra parte dos conflitos está além dos processos decisórios. Trata-se justamente das relações de poder, nem sempre nomeadas e identificadas. Isto porque o termo, na postulação de Robbins (2005), já tem uma conotação pejorativa: “As pessoas que detêm poder negam isso, aquelas que o desejam tentam não demonstrar o desejo, e as que conseguem obtê-lo não gostam de falar sobre como conseguiram” (ROBBINS, 2005, p. 302). Pode-se acrescentar ainda que aqueles que o perdem, parcialmente ou completamente não gostam de tê-lo perdido (SOUZA; SOUZA, 2005). Esse é um dos fatores que contribuíram para o surgimento ou, mais propriamente, o agravamento dos conflitos de poder entre os profissionais da área comercial e da área de operações.

A pesquisa demonstrou que, de fato, embora as áreas tenham sido niveladas no organograma formal, a relação entre ambas não é homogênea nem simétrica. A área de operações possui uma defasagem em seu capital simbólico em relação à área comercial que lhe imputa menor prestígio e, por vezes, menos valia por parte da área comercial, embora tal fenômeno seja, igualmente, percebido pela área de operações.

A relação conflituosa de poder é originada pelo conflito de interesses, o qual Handy (1978) chama de conflitos de objetivos e ideologia, e pela disputa de território. Nesse jogo de poder, busca-se angariá-lo, mantê-lo e ampliá-lo o quanto possível. Para atingir esse fim, em algumas ocasiões, é necessário negá-lo, pois, conforme Foucault (2007), a sutileza é que mantém a efetividade do poder.

Os resultados demonstraram que as áreas não se vêem como parceiras. Embora o discurso organizacional, nesse sentido, seja empregado em algumas ocasiões, fica evidenciada a percepção recíproca de que o outro ou é um obstáculo burocrático (como a área comercial, percebe a área de operações) ou prepotente (como a área de operações vê a área comercial). Estes dados foram extraídos sobretudo do instrumento denominado “diferencial semântico” que indica claramente que há uma tipificação do profissional, criando estereótipos claros. Os dados levantados nas entrevistas corroboram e levantam evidências acerca dos fenômenos que ocorrem no dia-a-dia indicando que o exercício do poder se modificou com a mudança do organograma. A área comercial – na tentativa de manter o status anterior – frequentemente tenta desqualificar o trabalho da área de operações, atribuindo a esta o trabalho menos intelectual. Por sua vez, a área de operações faz exercer o seu poder por meio de ritos e vetos às ações da comercial, notadamente na entrada fora de horário de clientes, do uso de caixas para operações comerciais. Esses fenômenos sustentam as teorias estudadas e trazem à tona o desvinculamento entre palavra e ação. Enquanto nas narrativas eram negadas as relações de poder, o meta-discurso revelava o mudo debate entre duas áreas acerca de seu poder. Assim, Foucault, Bourdieu e Goffman ressaltam-se como importantes referências para o aprofundamento do tema, quase sempre negado no exercício gerencial.

O modelo de gestão adotado no Projeto Especialização de Funções estabeleceu, de fato, uma separação na gestão das áreas e redistribuiu as responsabilidades de cada função. A perda de poder pela área comercial foi compensada com a retirada de atividades de cunho operacional de sua lista de atribuições. Dessa forma, sua atenção pode ser focada na atribuição comercial de gerar resultados financeiros para a organização. Por sua vez, a área de operações, ao ganhar poder, ganhou a autonomia necessária para cumprir seu papel em *compliance*, para gerir seus processos e pessoas, tendo aumentado seu capital simbólico, embora não o suficiente para equiparar-se ao consolidado pela área comercial.

O termo “parceria” emerge das entrevistas em várias ocasiões. Segundo dados levantados pelo pesquisador, a utilização desse termo provém do discurso gerencial empregado pela organização quando do lançamento do Projeto Especialização de Funções, como estratégia de mitigação das resistências à mudança e de potenciais conflitos nas novas relações de poder. A própria substituição do termo “segregação” por “especialização” atendeu ao referido propósito. Não obstante, enquanto prática concreta, ocorreu uma segregação que culminou em modificações significativas nas relações de poder as quais são marcadas por conflitos.

As causas dos conflitos de poder (no seu aspecto mais evidente) foram comprovadas nos conflitos ideológicos e na disputa por território entre as áreas comercial e de operações (HANDY, 1978): ambas buscavam conquistá-lo, mantê-lo e ampliá-lo, chegando, tais conflitos, a extrapolar a esfera profissional e manifestar-se nas relações sociais (FOUCALT, 2007): “Mas, não sei se é a hora de eu falar, tinha festa, em agências, duas festas. Uma operacional e outra comercial. Quando que existia isto no Banco?” (GR 2).

O presente estudo pretendeu colocar em evidência a questão do “poder”, quase sempre negado pelas organizações, podendo-se inscrever no que Chanlat (1993) denomina de “dimensões esquecidas”. Ao se tratar a mudança de organograma sob o enfoque do exercício do poder cria-se mais uma oportunidade para a abertura das empresas à discussão clara de vertentes que atuam sobre o seu funcionamento e que estão além das práticas gerenciais. Quanto mais luz se der à questão, mais se constrói um discurso e é pelo discurso que o indivíduo se expressa.

Recomenda-se o aprofundamento dos estudos em outras instituições financeiras – tanto nas que adotaram os princípios de Basileia quanto naquelas que não o fizeram. O estudo comparativo permitiria inferir, com maior base, a forma de manifestação de poder quando duas áreas convivem com objetivos diferentes em uma mesma instituição.

Embora o estudo tenha tido como base as entrevistas e um questionário, é preciso evitar qualquer reducionismo, uma vez que a complexidade das relações humanas não cabe em esquemas conceituais. Ou como quer Chanlat (1993:28):

“A realidade humana que encontramos na organização não poderá jamais ser reduzida a tais esquemas. Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem contudo, jamais o esgotar completamente”

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Os Princípios Essenciais da Basileia**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/ftp/defis/basileia.pdf>> Acesso em 12 abr. 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2.099**. Disponível em <http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=094163143&C=2099&ASS=RESOLUCAO+2.099> > Acesso em 23 mar. 2008a.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Comunicado 12.746**. Disponível em <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=104206982&C=12746&ASS=COMUNICADO+12.746>> Acesso em 23 mar. 2008b.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2000.

- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 6ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1993
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1989.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 23ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 2007.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 23ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 2007.
- OSGOOD, Charles E. **Método e teoria na psicologia experimental**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1953.
- PEREIRA, Carlos Américo Alves. **O diferencial semântico: uma técnica de medida nas ciências humanas e sociais**. São Paulo: Ática, 1986.
- PEREIRA, José Matias. Gestão do risco operacional: uma avaliação do novo acordo de capitais – Basiléia II. **RCC – Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 1, nº. 6, p. 103-124, Jul./Dez. 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SOUZA, José R. C.; SOUZA, Luiz G. C. Os impactos de um projeto de reestruturação de organograma sobre a estrutura de poder e conflitos de agências bancárias: um estudo de caso. In: VIII SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA – USP, 7, 2005, São Paulo. **Anais do VIII SEMEAD**. São Paulo: USP, 2005.
- TOWNLEY, Bárbara. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 4, p. 117-148.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.