

OS IMPACTOS DE UM PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DE ORGANOGRAMA SOBRE A ESTRUTURA DE PODER E CONFLITOS DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO

AUTORES:

JOSÉ RENATO C. DE SOUZA

Faculdade Cenecista de Sete Lagoas - CNEC
zerenatosouza@uaivip.com.br

LUIZ GUSTAVO CALDEIRA DE SOUZA

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
luiz.gustavo.souza@br.abnamro.com

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo estabelecer um paralelo entre a metáfora das organizações como sistemas de governo e os obstáculos encontrados na prática dos funcionários de uma grande instituição financeira nacional quando da aplicação de um projeto organizacional voltado à adequação dos processos internos de atendimento às resoluções do Pacto de Basileia, que foi assinado para estabelecer premissas internacionais de supervisão dos processos bancários.

Buscou-se analisar os conceitos de Poder e Conflito, além de explorar a metáfora das organizações como sistemas de governo de Morgan, como viés teórico condutor da observação realizada nas agências da instituição pesquisada, onde uma análise das modificações comportamentais dos funcionários em relação à nova estrutura de poder foi conduzida. O foco central da análise é a dificuldade encontrada pelos Gerentes da instituição em se adaptar à nova dinâmica política estabelecida.

O estudo foi realizado para analisar, sob as teorias do poder, dos conflitos e das organizações como sistemas políticos, os efeitos decorrentes das mudanças de regras institucionais que alteraram a dinâmica de poder dentro das agências bancárias da instituição estudada.

Palavras-Chave:

Poder, Conflito e Comportamento Político

ABSTRACT

The present article intends to draw a parallel between the metaphor of organizations as government systems and the obstacles faced by the employees of a big national banking institution in establishing an institutional project to conform their internal processes to the New Basel Capital Accord (Basel II), which was created to introduce new international guidelines for the supervision of banking processes

This work searched to analyse the concepts of Power and Conflict, besides exploring the metaphor of the organizations as systems of government of Morgan, as conducting theoretical bias of the comment carried through in the agencies of the searched institution, where an analysis of the modifications of behavior of the employees in relation to the new

structure of being able was lead. The central focus of the analysis is the difficulty found for the Managers of the institution in if adapting to the new politics dynamics established.

The purpose of the study is the analysis of the effects arising from changes in the institutional rules that altered the dynamics of power within the branches of the aforementioned banking company, considering the current theories about power, conflict, and organizations as political system.

Keywords:

Power, Conflict and Behavior Politician

INTRODUÇÃO

As mudanças vivenciadas pelas organizações podem se dar de modo mais ou menos áspero, dependendo da forma escolhida para divulgação e implantação das mudanças, bem como de seus efeitos práticos na rotina diária da equipe. Este trabalho buscou analisar os efeitos encontrados nas equipes das agências bancárias de uma grande instituição financeira do país, em relação aos processos de relacionamento político, dinâmica de poder e conflitos potenciais, quando da implementação da reestruturação do organograma necessária ao atendimento às resoluções do Pacto de Basiléia, assinado para estabelecer premissas internacionais de supervisão dos processos bancários.

Entendo a organização interna das agências através da metáfora de organizações como sistemas políticos de MORGAN (1996) foram analisadas os impactos ocorridos na rotina das agências, bem como os desafios que se estabelecem devido à esta nova estrutura.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

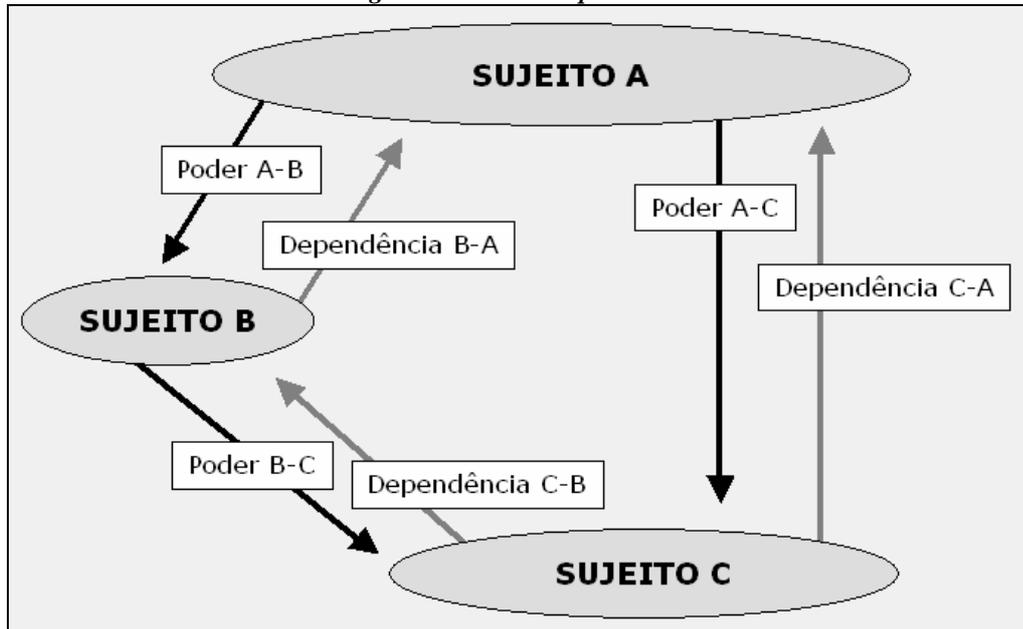
O termo poder vem ganhando um estranho viés de perversidade durante os anos. Para ROBBINS (2004) “quem o detêm [o poder] tenta negar isso, os que o desejam tentam não demonstrar e aqueles que o conseguem não gostam de falar sobre como conseguiram.” Podemos acrescentar que os que o perdem, fingem não se importar, travando uma árdua luta interna para não perdê-lo de fato ou para recuperá-lo. Segundo WEBER (1971), “poder significa toda oportunidade de impor sua própria vontade, no interior de uma relação social, até mesmo contra resistências, pouco importando em quê repouse tal oportunidade”.

Apesar de efetivamente não ser usual o discurso sobre o poder, é fato que por ele verdadeiras batalhas são travadas dentro das organizações, o que nos leva a analisar a semelhança entre estas e os sistemas de governo, fortemente baseados nas dinâmicas de poder estabelecidas. Políticos lutam pelo poder! Gestores também!

Ao mesmo tempo o poder oferece a quem o detêm, uma percepção prazerosa e de embaraço, provavelmente devido relação de dependência que se estabelece como reação. Poder é influência, e a capacidade de influenciar um outro sujeito gera o surgimento de um processo de dependência do indivíduo influenciado em relação ao indivíduo influenciador. Ao mesmo tempo é plausível se imaginar que o sentimento de desconforto relacionado ao poder se deva à percepção de uma relação de hierarquia de classes. Deter o poder, define hierarquia e superioridade de algum tipo.

Na Figura 01, abaixo, buscou-se apresentar esta relação de poder e dependência.

Figura 1: Poder e Dependência



Fonte: Elaboração do Autor com base em ROBBINS (2004)

FRENCH e RAVEN (1959), YUKL e FALBE (1991) ROBBINS (2004) concordam entre si e classificam o poder, de acordo com suas bases, em 6 tipos:

- O Poder Coercitivo – baseado no medo da punição a si ou a outros;
- O Poder de Recompensa – baseado no interesse da troca de favores;
- O Poder de Direito – baseado na legitimidade do cargo, função e responsabilidades;
- O Poder do Talento – baseado no respeito conquistado através da competência;
- O Poder de Referência – baseado na identificação pessoal com o indivíduo que detêm o poder e;
- O Poder da Informação – baseado na capacidade de obter, analisar e utilizar informações em prol de determinado objetivo.

1.2. DO CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

Os conflitos dentro das organizações são inevitáveis. Este trabalho compreende o conceito de conflito baseado na premissa (ROBBINS, 2004) de que o conflito precisa necessariamente ser percebido pelas partes envolvidas para ser caracterizado enquanto conflito. Enquanto o objeto do conflito se mantém em posição apenas potencial, o conflito não se estabeleceu, pois as partes envolvidas ainda não o perceberam como obstáculo a ser enfrentado.

Os conflitos surgem devido às diferenças entre objetivos e expectativas das pessoas em relação a algo e é o lado oposto da colaboração e da cooperação (CHIAVENATO, 1999).

Nas organizações os conflitos são oportunidades de crescimento e desenvolvimento e as teorias de Administração de Conflitos em geral concordam com a estratégia de tornar mais evidentes os aspectos positivos dos conflitos experimentados pelo grupo, ao mesmo tempo que os aspectos negativos devem ser minimizados através de atuações do diretivas.

1.3.DAS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS POLÍTICOS

Segundo MORGAN (1996) as organizações são fenômenos complexos, ambíguos e paradoxais e que podem ser analisadas sob vários aspectos. Para facilitar o processo de compreensão ele se utiliza de metáforas que permitem lidar com essa complexidade, analisando a mesma situação sob várias óticas e múltiplas perspectivas. Desta forma ele propõe 8 diferentes possibilidades de análise: - Organizações vistas como Máquinas; como Organismos; como Cérebros; como Culturas; como Sistemas Políticos; como Prisões Psíquicas; como Fluxo e Transformação, e por fim, como Instrumentos de Dominação.

Este estudo de caso se interessa em especial pela visão das Organizações Como Sistemas Políticos, por compreender que é a metáfora mais adequada para a análise do fenômeno proposto.

Para MORGAN (1996) as organizações podem ser compreendidas como sistemas políticos pela facilidade com que termos como autocracia, democracia, burocracia e tecnocracia, podem ser utilizados para descrever sua natureza. Conclui que na verdade ao classificá-las desta forma estamos identificando a natureza precisa das relações de poder ou governo da mesma. Tanto governos quanto organizações estabelecem um sistema de regras para criar e manter a ordem entre seus membros, podendo ser definidas 6 formas de governo político:

- AUTOCRACIA – governo absoluto, poder sustentado por pequeno grupo;
- BUROCRACIA – gestão exercida através da palavra escrita, governo pela lei;
- TECNOCRACIA – gestão exercida através do uso do conhecimento;
- CO-GESTÃO – gestão através da junção de forças opostas em prol de objetivos comuns;
- DEMOCRACIA REPRESENTATIVA – gestão através de membros eleitos para representar seus eleitores;
- DEMOCRACIA DIRETA – sistema onde todos tomam parte das decisões e possuem o direito de governar.

ROBBINS (2004) afirma que a política é uma realidade na vida organizacional, já que a própria convivência de grupos distintos com interesses distintos seria fator gerador do aparecimento de conflitos potenciais em relação à recursos ou processos. O comportamento político surge como meio de administrar as relações, podendo ser legítimo – a política normal do dia-a-dia – ou ilegítimo – comportamento político extremado que violaria as regras do jogo estabelecidas.

Ainda segundo MORGAN (1996) a metáfora do sistema político nos permite perceber as organizações como redes de pessoas independentes, com interesses divergentes e que irão se agrupar de acordo com a conjuntura que se apresentar. ROBBINS (2004) tem um posicionamento semelhante ao inserir o termo coalizões, que seriam agrupamentos informais gerados pela busca de objetivos comuns, que surgem quando a força do agrupamento se apresenta como ferramenta viável na busca do foco comum.

Para ROBBINS (2004) o comportamento político é influenciado diretamente por alguns fatores individuais e organizacionais:

Quadro 01- Fatores Que Influenciam o Comportamento Político

Fatores Individuais	Fatores Organizacionais
<ul style="list-style-type: none">- Elevada capacidade de auto-monitoramento;- Centro interno de controle;- Alta conformidade;- Investimento na organização;- Alternativas percebidas de trabalho;- Expectativa de sucesso	<ul style="list-style-type: none">- Realocação de recursos;- Oportunidades de promoção;- Baixo nível de confiança;- Ambigüidade de papéis;- Sistema de avaliação de desempenho pouco claro;- Processo decisório democrático;- Pressões para alto desempenho;

Fonte: Compilação de ROBBINS (2004)

O que podemos inferir é que o comportamento político pode ser entendido como a expressão do poder de cada empregado da organização, sendo traduzido em atuações no dia-a-dia e refletindo as regras impostas pela estrutura organizacional. Uma alteração nestas regras, com efetivas mudanças nas percepções de poder dos indivíduos sobre seus próprios cargos inevitavelmente levaria a uma reorganização política dentro da empresa.

2.CENÁRIO

2.1. DA INSTITUIÇÃO

A história da instituição bancária em foco, se iniciou em 1925. Inaugurado como uma cooperativa de crédito, posteriormente passou a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro, já como banco de varejo. Foi pioneiro no lançamento de diversos produtos e serviços bancários, que na atualidade são utilizados e oferecidos por todas as instituições financeiras do país. Seu crescimento foi caracterizado por fusões e aquisições e como consequência, por várias vezes teve sua denominação alterada. No ano de 1998 foi incorporado à uma grande instituição bancária internacional. Na ocasião, já era notado como uma das mais sólidas e respeitadas instituições brasileiras, com cerca de 17.000 funcionários e aproximadamente, 1400 agências e escritórios. Sua nova estrutura mundial entrou em vigor em 2001, com os objetivos de aprimorar o atendimento aos clientes, atingindo posição de liderança em mercados selecionados, com consequente geração de valores aos seus acionistas. Ao ser incorporado em 1998, passou a possuir posição de destaque nos principais mercados financeiros do mundo, já que sua controladora atua em mais de 60 países e é um dos maiores bancos da Europa e dos Estados Unidos, além de possuir uma história de mais de 170 anos. No Brasil, a controladora iniciou suas atividades em 1917 atuando de forma mais efetiva em operações de câmbio e comércio exterior.

2.2. DAS EXIGÊNCIAS DO MERCADO E DA ESPECIALIZAÇÃO

O mercado onde se encontram inseridas as instituições bancárias é extremamente competitivo e os produtos e serviços têm uma diferenciação mínima. As instituições financeiras, focadas no varejo, dependem cada vez mais de excelência no atendimento a seus clientes. Saber a quem e quando oferecer um produto, é um diferencial de extrema importância. Prestar um serviço eficaz e de qualidade inquestionável valem pontos preciosos e diante deste cenário, a concepção de funcionários cada vez mais especializados ganhou força na instituição.

2.3. DO PACTO DE BASILÉIA

Em todas as nações, desenvolvidas ou não, as instituições financeiras vêm se mostrando de maneira extremamente fragilizada e esta situação coloca em cheque a estabilidade financeira dos países e da comunidade internacional. Em consequência, a necessidade de solidificar os sistemas financeiros se tornou uma preocupação recorrente. Diversas organizações oficiais como o BIS - Banco de Compensações Internacionais, o FMI - Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, têm estudado formas de fortalecer a estabilidade financeira em todo o mundo, se mobilizando em prol de um objetivo chave - a manutenção da estabilidade e da confiança no sistema financeiro, mediante redução do risco de perdas para depositantes e outros credores.

O Pacto da Basiléia (*Basle Pact*) foi arquitetado para estabelecer entendimentos referentes a contatos e colaborações entre autoridades de países de origem e de países hospedeiros na supervisão de bancos transnacionais. O pacto foi desenvolvido pelo comitê da Basiléia em colaboração com o Grupo Offshore de Supervisores Bancários, sendo endossado por 130 países participantes da Conferência Internacional de Supervisores Bancários.

O pacto prevê um conjunto abrangente de Princípios Essenciais para uma supervisão bancária eficaz, que foram endossados pelos presidentes dos bancos centrais dos países membros do G-10, tendo sido submetidos aos Ministros das Finanças dos países do G-7 e do G-10, na esperança que este documento fosse um útil mecanismo para a estabilidade financeira em todos os países. Os Princípios Essenciais da Basiléia compreendem 25 princípios básicos, que referem-se a:

- Precondições Para Uma Supervisão Bancária Eficaz – Princípio 1
- Autorizações e Estrutura – Princípios 2 a 5
- Regulamentos e Requisitos Prudenciais - Princípios 6 a 15
- Métodos de Supervisão Bancária Contínua – Princípios 16 a 20

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, a abordagem dos princípios foi restrita a apenas aqueles que foram diretamente relacionados ao projeto de reestruturação de organograma por qual passou a instituição bancária.

2.4. DEFINIÇÕES DO BANCO CENTRAL

Para atender ao Pacto de Basiléia, o Banco Central do Brasil gerou algumas diretrizes que deveriam ser seguidas pelas instituições financeiras do País. O projeto buscava exatamente atender a um plano operacional, onde o Princípio dos Quatro Olhos fosse implementado com a segregação de funções, verificações cruzadas, duplo controle de ativos e assinaturas duplas. Em síntese, dentro das organizações do sistema financeiro, quem fizesse uma operação não poderia mais aprova-la. Sempre haveria um segundo agente ciente dos riscos envolvidos naquela transação. Sobre o processo de autorização de modificações de estrutura em instituições bancárias, podemos retirar o seguinte trecho do site do BANCO CENTRAL DO BRASIL (2004):

(...) Plano Operacional, Sistemas de Controle e Organização Interna - Um ponto a examinar durante o processo de licenciamento ou de autorização de funcionamento, são as operações e estratégias propostas pelo banco. O plano operacional deve descrever e analisar o segmento de mercado para o qual o banco deseja direcionar a maior parte de seus negócios e estabelecer uma estratégia para suas operações. O pedido de autorização deve descrever também como o banco será organizado e

controlado internamente. O órgão de autorização deve determinar se esses pontos são consistentes com a estratégia proposta e deve também determinar se políticas internas e procedimentos adequados foram desenvolvidos, assim como se foram alocados recursos suficientes. Isso inclui determinar que um gerenciamento corporativo apropriado será adotado (uma estrutura gerencial com responsabilidades bem definidas, um conselho de diretores com capacidade de efetuar verificações independentes na administração, e funções de conformidade e de auditoria independentes) e que o Princípio dos Quatro Olhos será obedecido (segregação das várias funções, verificações cruzadas, duplo controle de ativos, assinaturas duplas, etc.). É essencial determinar que as estruturas legal e operacional não dificultarão a supervisão, nem em bases individuais, nem de forma consolidada, e que o supervisor terá acesso adequado à administração e às informações. Por essa razão, os supervisores não devem conceder autorização de funcionamento a banco cuja diretoria se localize em área fora de sua jurisdição, a não ser que se assegure que o supervisor terá acesso adequado à administração e às informações (...)

Mudanças geralmente trazem a reboque resistências e dificuldades de adaptação. Os profissionais da instituição financeira analisada vivenciaram este fato já que uma complexa mudança na estrutura da organização, voltada ao atendimento das novas diretrizes, motivou uma série de redefinições sobre antigos conceitos entranhados na cultura organizacional.

Para adequar-se as exigências do mercado e enquadrar-se aos Princípios da Basileia, foi implantado na instituição o projeto de reestruturação de organograma, que contemplava toda a estrutura da organização, porém neste estudo de caso apenas as alterações ocorridas dentro das agências nos interessam, de modo prioritário os impactos em relação à nova divisão de poder vivenciada e os conseqüentes conflitos inerentes ao processo.

3. A RESTRUTURAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

3.1. DO PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DE ORGANOGAMA

O projeto se propunha como um novo conceito de gestão a ser implantado, como um objetivo central de incrementar o foco comercial no relacionamento com os clientes da organização e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a eficiência, com a definição clara das responsabilidades de cada individuo dentro das agências. Buscava liberar a equipe comercial para que pudesse estar focada exclusivamente no relacionamento com o cliente, retirando dos integrantes desta equipe toda a carga de trabalhos burocráticos. Em paralelo, a equipe operacional assumia todo o controle e execução dos processos administrativos, passando a não ter nenhum tipo de relação profissional direta com a área comercial.

Com a implementação passou a vigorar uma nova estrutura organizacional, e as expectativas dos gestores da organização era que esta nova estrutura viesse a permitir o aparecimento de sinergias de gestão e de um melhor alinhamento com os objetivos e metas do Banco, através da adequação da instituição às novas exigências legais e realidades do mercado onde o atendimento exemplar ao cliente é fator de sobrevivência.

Passou a circular dentro da organização a noção de atendimento apresentada pelo vice-presidente comercial, que afirmava que quando o cliente estava totalmente satisfeito ele permanecia, ampliava o relacionamento com o banco e conseqüentemente a rentabilidade crescia. Quando mais interação houver com o cliente, mais será possível conhecê-lo e descobrir outros negócios potenciais.

Com esta estrutura a Gestão Comercial da agência continuava a cargo do Gerente Geral e a Gestão Operacional caberia ao Gerente Operacional, ou seja, o Gerente Geral e o Gerente Operacional passavam a não ter mais relação de hierarquia na agência e se

transformaram em pares. Em resumo, o Gerente Geral vivenciou uma perda de poder dentro da agência enquanto o Gerente Operacional vivenciou um ganho de poder.

Além de perder a influência sobre todos os funcionários que passaram a integrar a equipe operacional, o Gerente Geral passou a submeter-se ao duplo controle do Gerente Operacional. Quando da realização de operações comerciais, todo o processo de aprovação era feito pelo Gerente Geral e por sua equipe, porém a liberação do recurso passaria a ser feito pelo Gerente Operacional. Esta estrutura processual, caracterizava de modo absoluto o Princípio dos Quatro Olhos, [segregação de várias funções, verificações cruzadas, duplo controle de ativos, assinaturas duplas, etc.] Quem aprova, não libera a operação e quem libera, não aprova.

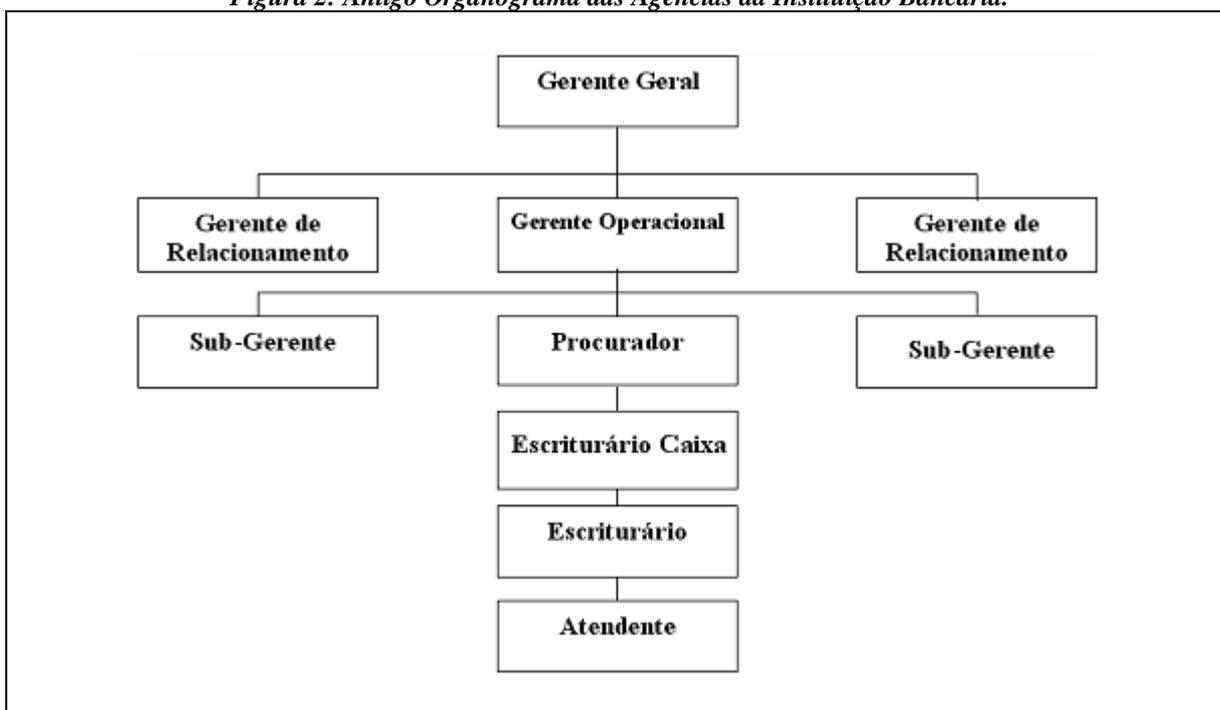
Essa transferência de poder, com divergência de interesses [de um lado a área operacional com seu foco nas operações e suas normas institucionais e legais a serem seguidas, e de outro a área comercial com seu foco na produção], são os aspectos mais relevantes das mudanças apresentadas, posto que como visto, todo o sistema político das agências também seria alterado devido a reorganização de poder e aos conflitos gerados por esta reorganização.

3.2. DO ORGANOGRAMA DAS AGÊNCIAS ANTES DO PROJETO

Antes da implementação do projeto de reestruturação, o organograma geral das agências da instituição bancária era formado pela seguinte descrição de cargos abaixo, e a Figura 02 apresenta o organograma completo.

- **GERENTE GERAL:** Responsável por todo andamento da agência. Respondia pelas despesas e receitas. Dentro da autonomia da agência, tinha poderes para aprovar e liberar todas as operações comerciais e operacionais da unidade. Todos os funcionários da agência reportavam-se a ele.
- **GERENTE OPERACIONAL:** Responsável pelo suporte ao Gerente Geral nas questões de ordem administrativa/operacional.
- **GERENTES DE RELACIONAMENTO:** Responsáveis pelo relacionamento com os clientes, executando trabalhos de prospecção, conquista, e manutenção de clientela. [Atuação em segmentos divididos por faixa de renda no segmento pessoa física e faixa de faturamento no segmento pessoa jurídica].
- **PROCURADOR:** Auxílio ao Gerente Operacional nas questões de operações burocráticas e controle dos processos internos.
- **SUB-GERENTE:** Esforços concentrados no atendimento aos clientes, dando suporte aos Gerentes de Relacionamento nos atos de prospecção, conquista e manutenção da clientela.
- **ESCRITURÁRIO-CAIXA:** Concentração total de esforços no atendimento ao cliente, com foco em processamento de documentos.
- **ESCRITURÁRIO:** Execução de trabalhos burocráticos, sob supervisão do Procurador.
- **ATENDENTE:** Trata-se de um estagiário, que tem a atribuição de orientar e direcionar a clientela para a utilização dos meios alternativos de atendimento [caixas automáticas, internet, etc].

Figura 2: Antigo Organograma das Agências da Instituição Bancária.

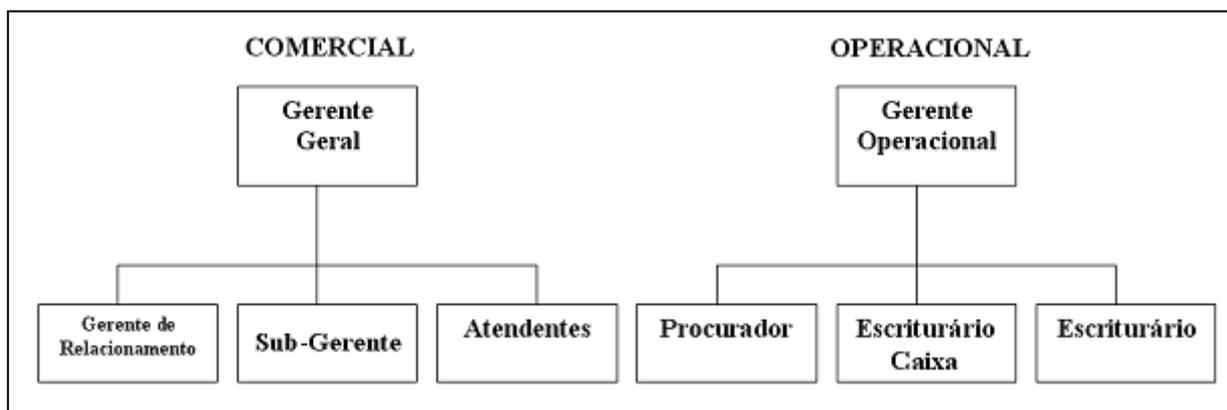


Fonte: Elaboração do Autor

3.3. DO ORGANOGRAMA DAS AGÊNCIAS APÓS O PROJETO

A Figura 03 apresenta como ficou o organograma de uma agência da instituição bancária, após a implementação do projeto de reestruturação.

Figura 3: Atual Organograma das Agências da Instituição Bancária



Fonte: Materiais Institucionais

A diferença mais marcante pode ser encontrada na atuação do Gerente Geral e do Gerente Operacional.

- **GERENTE GERAL:** Responsável pela atuação da equipe comercial da agência. Suas ações estão diretamente ligadas à atuação do Gerente Operacional que passa a atuar como seu par na lógica do Princípio dos Quatro Olhos. Somente os funcionários da área comercial da agência se reportavam a ele.

- **GERENTE OPERACIONAL:** Responsável por toda a gestão operacional da agência. Par do Gerente Geral na tomada de decisão. Todos os funcionários da área operacional da agência se reportam a ele.

4. CONCLUSÕES

VECCHIO (1997) alertava que as equipes que não participam do processo de tomada de decisão e não compreendem as determinações dos gestores, não se desenvolvem na direção correta e não entendem os objetivos e as expectativas das organizações.

As instituições financeiras são regidas por uma enorme gama de leis e tratados nacionais e internacionais. Por tratar-se de um segmento que apesar de altamente lucrativo, é bastante sensível a crises, sejam estas crises de confiança ou econômicas, os bancos se resguardam por meio de infinitas normas, regras e políticas organizacionais severas.

As agências bancárias são células destas grandes organizações e possuem vida própria no que tange a sua organização política. São pequenas organizações inseridas em uma grande organização. Essas células também são caracterizadas por sua formação baseada em grupos amplamente heterogêneos, possuindo membros com objetivos e expectativas diferenciadas, ou seja, cada agência é única, com suas especificidades e sistemas políticos próprios.

Ao passar por uma reestruturação organizacional tão intensa, marcada por uma forte transferência de poder, os integrantes da dinâmica política e do jogo de poder foram afetados de forma marcante, o que pode ser sentido em várias unidades, onde os autores deste trabalho tiveram contato direto com os atores afetados. O que é interessante ressaltar é que apesar da especificidade de cada agência, a problemática advinda da mudança não tem sido muito diferenciada.

O Conflito de Interesses surge como uma principais causas da manifestação de insatisfação dos membros envolvidos. Apesar de todo o marketing interno desenvolvido pela instituição para tratar e transmitir as mudanças como um benefício aos funcionários, acionistas e clientes, se tornou bastante evidente que os dois cargos mais envolvidos no processo de mudança apresentam forte dificuldade de assimilação. Os Gerentes Gerais e Operacionais estão vivenciando um momento de profundo desconforto.

Dois interesses entraram em choque. Por um lado o interesse comercial, que é o objetivo final da organização, sendo representado pelo Gerente Geral que busca com sua equipe atingir os objetivos estabelecidos, cada vez maiores e mais desafiadores. De outro lado o interesse operacional, que consiste na análise documental e correta formalização das operações comerciais, buscando evitar prejuízos financeiros por mau deferimento de crédito, fraudes e processos judiciais, representado pelo Gerente Operacional.

Uma situação que pode ser explorada como exemplo, são os potenciais momentos quando, por algum motivo específico, a operação comercial conduzida pelo Gerente Geral entre em desacordo com o posicionamento do Gerente Operacional, que passou a ter poderes de veto. Historicamente a palavra final seria do Gerente Geral, que ainda possui de maneira fortemente arraigada em sua atuação profissional toda a vivência das relações políticas que possuía, relativa ao período anterior à reestruturação do organograma. Porém, as alterações colocam o Gerente Operacional anteriormente subordinado ao Gerente Geral, em posição de questioná-lo e até mesmo de decidir pela interrupção do procedimento comercial.

Já existem relatos de conflitos por desvio de função, quando Gerentes Gerais retiraram funcionários da área operacional para a realização de atividades comerciais sem a devida anuência do Gerente Operacional.

Uma outra amostra do processo de confusão interna, em relações às novas normas e procedimentos da instituição pode ser encontrada no fato da Diretoria Comercial ainda se comunicar com os Gerentes Gerais pedindo a cobrança de produção, em relação a

determinado produto, copiando o comunicado aos Gerentes Operacionais, Procuradores e Caixas. Este fato gerou profundo desgaste junto à Diretoria de Operações, responsável pela área operacional, pois a atitude da Diretoria Comercial se apresentou na contra-mão da nova estrutura organizacional proposta.

Neste último exemplo fica evidente a profundidade das mudanças que estão ocorrendo. As raízes culturais são muito profundas, levando até um Diretor Comercial a cometer tal equívoco. A idéia do Gerente Geral como senhor absoluto de uma agência está fortemente presente na cultura da organização a mais de cinco décadas.

Os Gerentes Operacionais, apesar de terem saído ganhando politicamente com o novo organograma, também têm tido muitas dificuldades de adaptação. Controlar poderes recém adquiridos não é fácil pois é muito fácil se perder nas várias posturas possíveis em relação à ele. URIS (1972), REDDIN (1977) e MINICUCCI (1995) trabalham de forma similar estilos e estruturas de liderança - autocracia, paternalismo, permissividade [Laissez-Faire], participativa [democrática] - e é recorrente na obras dos autores os desafios encontrados pelo líder em qualquer uma delas. Os donos do novo poder se deparam com momentos de total falta de base para optaram por atitudes condizentes e por vezes exageram em sua atuação [agressividade, autoritarismo, inflexibilidade] ou se abstêm de atuar de acordo com sua nova posição política. Também para o Gerente Operacional, estão arraigados as bases anteriores de relacionamento, política e poder, onde o Gerente Geral assumia os desafios e os louros de um poder centralizado. Uma vez que parte deste poder formal vem para as mãos do Gerente Operacional, é preciso descobrir novas formas de atuação e meios para utilizá-lo de maneira adequada. Um dos fatores mais complicadores é a falta de preparo para assumir o novo papel, posto que desde sempre seu posicionamento na organização da agência era amplamente limitado e nunca houvera um processo de capacitação voltado à este momento de mudança em específico. Além disso, as alianças interpessoais, as redes e controle da organização informal, o controle das fronteiras de atuação são elementos que não fazem parte do arsenal político do Gerente Operacional pois nunca foram necessárias como agora são.

Não é de se estranhar que na população de Gerentes Gerais possam ser encontrados de forma mais freqüente indivíduos politicamente mais hábeis do que no caso dos Gerentes Operacionais. Diversos fatores podem trazer luz a esta constatação. Um deles é a maior proximidade dos Gerentes Gerais com pessoas do alto escalão da instituição bancária, além de seu sólido relacionamento comercial com os grandes clientes da agência.

Ao Gerente Operacional, desafiado neste novo momento político, cabe buscar caminhos de relacionamento menos árduos para obter excelência na sua atuação. Cabe ao Gerente Geral compreender os novos desafios voltados ao seu cargo e ceder em relação às atividades que não fazem mais parte de sua atuação. Cabe à instituição preparar os atores do processo de reformulação para que a transição possa ocorrer de forma parcimoniosa e efetiva, compreendendo a necessidade de administrar a relação de poder, os conflitos advindos, os egos envolvidos e as expectativas dos funcionários.

5. BIBLIOGRAFIA

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Os Princípios Essenciais da Basileia* Disponível em <http://www.bcb.gov.br/ftp/defis/basileia.pdf> . Acesso em 25 out. de 2004 às 13:44.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999
- MINICUCCI, A. *Psicologia Aplicada à Administração*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996
- REDDIN, W.J. *Eficácia Gerencial*, São Paulo: Atlas, 1977.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- URIS, A. *Liderança*. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1972
- VECCHIO, R.P. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1997
- WEBER, M., *Ensaio de Sociologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- YUKL, G. ; FALBE, C.M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, Vol.76, pp. 416-423. 1991