

BRDESCO S.A.: UMA CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE DENTRO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

*Rita de Cássia Guedes**

Resumo

Este trabalho tem como principais objetivos: compreender o que é cultura, o que é cultura organizacional e ratificar, através do uso de exemplo, o posicionamento de vários estudiosos do tema que freqüentemente afirmam que culturas organizacionais fortes ou marcantes estão associadas à eficácia e ao bom desempenho organizacionais.

Palavras-chave

Cultura, cultura organizacional, metáfora da cultura, força cultural, desempenho organizacional.

Introdução

Iniciei esse trabalho primeiro identificando os diversos conceitos de cultura. Em um segundo momento, estarei

* Rita de Cássia Guedes é bacharel em administração pela Fundação Getúlio Vargas/SP, pós-graduada em administração pela Harvard University e mestranda em administração na PUC/SP.

usando a proposta de Gareth Morgan para compreender a metáfora da cultura, ou seja, a criação de realidades sociais — as organizações vistas como fenômenos culturais. A partir do estudo de organizações vistas como fenômenos culturais, estarei identificando, sob o conceito de cultura de Edgard Schein, os artefatos, valores e pressupostos básicos de uma cultura organizacional forte dentro do sistema bancário brasileiro atual — a cultura organizacional do Bradesco. O último tópico visa a ratificar, sob o ponto de vista de Edgard Schein, o pressuposto de que força cultural está significativamente relacionada ao desempenho organizacional.

Considerações iniciais

O ambiente empresarial mundial tornou-se mais competitivo e volátil. Globalização, aumento da competição internacional, fusões e aquisições, rápidas mudanças tecnológicas, desregulação de mercados, entre outros fatores contribuíram para crescente necessidade de se compreender o *impacto da cultura*, como papel importante no sucesso e no desempenho de blocos econômicos, nações, empresas e indivíduos. De que maneira globalização, intensa competição, tecnologia da informação se configuração (aprender como lidar com problemas de adaptação externa) e quais os direcionamentos que as empresas devem seguir hoje em termos de criação de realidades organizacionais (aprender como lidar com problemas de integração internas) para estarem aptas a acompanharem ou anteciparem-se a estas novas configurações de mercado e, portanto, garantirem uma vantagem competitiva sustentável ao longo prazo, é o desafio que se apresenta.

Desde que o Japão surgiu como líder do poder industrial, tem-se dado crescente importância ao relacionamento entre cultura e administração. E a maior parte dos teóricos concorda que a cultura e a forma de vida dos japoneses tiveram papel predominante no sucesso que o Japão teve ao sair das cinzas da Segunda Guerra Mundial e construir um país que é um império industrial do mundo moderno¹.

Os diversos conceitos de cultura

Algumas definições sobre o termo cultura e como este tem sido modernamente definido na literatura organizacional.

1. Gareth Morgan, *Imagens da Organização*, p. 115.

- “(...) cultura é o conjunto de convicções importantes (freqüentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum”².
- “(...) valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo”³.
- “(...) um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados”⁴.
- “(...) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”⁵.

Essas definições de cultura e cultura organizacional nos auxiliam à medida que permitem que façamos uma leitura da realidade social e empresarial — ao nos permitir ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações.

O trabalho mais amplo e ambicioso sobre análise cultural das organizações é o de Edgard Schein que, por incorporar às organizações variáveis sobre problemas de adaptação externa e integração interna, possibilita usar a cultura tanto à sobrevivência da organização quanto à sobrevivência de uma comunidade. A cultura é elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes a adaptação externa, em que podemos ler mercado, tecnologia, e tudo o que se refere ao meio

2. V. Sathe, *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, IL: Irwin. 1985. p. 6. Apud: Neuza Maria Bastos Santos. Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis — Um estudo disciplinar, p. 20.

3. T. E. Deal & A. A. Kennedy, “Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life”. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982, p. 15. Apud: N. M. B. Santos, op., cit., p. 20-2.

4. R. Ernst. “Corporate culture and effective planning”. *Personnel Administrator*. March. 1985. p. 50. Apud: Ibid., p. 21.

5. Edgard H. Schein, “Coming to a new awareness of organizational culture”. *Sloan Management Review*. 1984. p. 9. Apud: Ibid., p. 22.

ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas. Tal conceito comporta ainda a afirmação de que a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto, conferindo sentido e significado a realidade⁶.

Santos, em sua obra *infracitada*⁷, acredita que a proposta de Schein é ainda a que parece mais útil para análise organizacional, por permitir agrupar abordagens de diferentes autores segundo a ênfase dada ao elemento que mais caracteriza a cultura organizacional.

Utilizarei, portanto, o conceito de cultura de Schein (1984) ao analisar a cultura organizacional do Bradesco, procurando identificar cultura organizacional como artefatos; conjunto de valores; crenças e pressupostos básicos. Meu objetivo ainda é ressaltar qual “o conjunto de valores e crenças compartilhados ...”⁸, que norteia a “Declaração de Princípios”⁹ do banco, permitindo que o Bradesco alcance excelentes resultados dentro do setor em que atua.

Para um melhor entendimento desse trabalho, é importante também conceituar o que são artefatos, valores, crenças e pressupostos básicos dentro do tema cultura e cultura organizacional:

1. artefatos e criações: são as manifestações visíveis da cultura que incluem sua linguagem, arte, arquitetura, tecnologia...¹⁰. Como elemento da cultura organizacional, artefato são documentos e memorandos organizacionais, arranjos dos espaços físicos, recursos e móveis usados nos escritórios (computadores, secretárias), arquitetura, objetos decorativos, linguagem organizacional, jargões, metáforas, estórias, mitos, celebrações, os chamados “heróis”, sagas, lendas, padrões de vestimenta, etc.¹¹

6. Carlos Osmar Bertero. “Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder”. *Passim*. In: Maria Tereza Leme Fleury & Rosa Maria Fischer (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações.*, pp. 29-44.

7. Neuza Maria Bastos Santos, *op. cit.*, p. 24-2.

8. R. Ernest, *op. cit.*, p. 50-4.

9. Liliana Rolfesen Petrilli Segnini. “Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho”, In: Maria Tereza Leme Fleury, *op. cit.*, p. 105-6.

10. Edgard H. Schein, “Does Japanese management style have a message for American managers?”. *Sloan Management Review*, p. 64-65. Apud: Neuza Maria Bastos Santos, *op. cit.*, p. 23-2.

11. *Ibid.*, p. 24-2.

2. (...) valores e ideologias: são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam tanto os fins de uma dada sociedade (grupo) como os meios através dos quais são alcançados...¹². Embora o uso das palavras crença e valor seja intercambiável, existe diferença entre elas. Crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes. Valor representa aquilo que é importante para as pessoas¹³.
3. pressupostos básicos e premissas: são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza da natureza humana, a natureza das relações do homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço”¹⁴. Cultura organizacional como um pressuposto básico são aqueles valores, crenças, percepções e sentimentos, compartilhados pelo grupo que vão produzindo resultados positivos e se repetindo ao longo do tempo, vão sendo cada vez mais aceitos ou endossados e passam a ser cristalizados no nível do inconsciente, transformando-se em um pressuposto básico¹⁵.

Embora haja falta de consenso para definir o termo cultura organizacional, pelo menos existem alguns pontos de concordância importantes:

1. “(...) cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou predizer o comportamento das organizações e de seus membros:
2. a cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular;
3. reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, a cultura organizacional também acaba funcionando como um mecanismo de controle organizacional ...”¹⁶.

No estudo da cultura organizacional do Bradesco procurarei identificar a presença desses pontos de concordância importantes (principalmente apontando cultura como mecanismo de controle organizacional).

12. Ibid., pp. 23-2.

13. Ibid., pp. 25-2.

14. Ibid., pp. 23-2.

15. Ibid., pp. 25-2.

16. Id.

A criação da realidade social: As organizações vistas como cultura

Nesse tópico estarei identificando o surgimento de um novo tipo de sociedade: *a sociedade ocupacional*, com a predominância de diferenças culturais mais ocupacionais do que nacionais. Nesse ambiente, as organizações tendem a imprimir às sociedades a que estão inseridas valores corporativos próprios e, portanto, a cultura corporativa passa a modelar o contexto cultural do país ou região. Estarei também utilizando o estudo de Murray Sayle¹⁷ para demonstrar que o inverso também ocorre, ou seja, fatores históricos moldam culturas organizacionais. Estarei ainda identificando a importância de utilizarmos a metáfora cultural para o estudo e compreensão das organizações.

O cientista político Robert Prethus afirma que vivemos atualmente numa “sociedade organizacional”¹⁸ e isto significa que, independente do país, grandes organizações influenciam a maior parte do dia-a-dia das pessoas de forma completamente distinta daquela encontrada em sociedades mais tradicionais. E o sociólogo francês Emile Durkheim complementa mostrando que “(...) o desenvolvimento das *sociedades organizacionais* é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade”¹⁹. Segundo Morgan “(...) pode-se, então, dizer que as pessoas que trabalham nas fábricas e escritórios em Detroit, São Petersburgo, Liverpool, Paris, Tóquio, e Toronto pertencem todas à mesma cultura industrial. São todas membros de *sociedades tipo organizacional*...”²⁰. E, portanto, “muitas das principais diferenças culturais do mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais...”²¹.

Do ponto de vista de Schein, isto significa dizer que, “(...) se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir

17. Murray Sayle. “The yellow peril and the red haired devils.” Harper’s, November, 1982., pp. 23-35, Apud: Gareth Morgan, op., cit., p. 118-1.

18. Robert Prethus. The organizational society. New York:St.Martin’s, 1978. Apud: Gareth Morgan, op. cit., pp. 116-1.

19. Gareth Morgan, op. cit., pp. 117-1.

20. Id.

21. Id.

uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre várias subculturas...”²². E essa afirmação pode ser comprovada atualmente com o advento de conglomerados mundiais no qual as culturas corporativas fortes mantêm-se coesas independente do país de origem da multinacional (Exemplo: Citicorp — presente em 100 países, com uma cultura organizacional única). Frequentemente se observa também dentro das empresas que “(...) grupos com *background* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações: a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato...”²³.

Um outro aspecto importante a ser ressaltado é que apesar de todas as sociedades industriais modernas terem muito em comum, as sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas ao contextos culturais nos quais evoluíram. Podemos comprovar essa afirmativa através do estudo de Murray Sayle, em sua obra supracitada, especialista australiano em Japão. Sayle trouxe uma intrigante teoria dos fatores históricos do Japão feudal terem se incorporado ao dia-a-dia das empresas japonesas mais modernas atualmente. Sayle acredita que os valores que predominaram no cultivo dos campos de arroz do Japão foram incorporados nas companhias japonesas: *valores de corporativismo, intenso trabalho em grupo, não existência de ganhadores e perdedores individuais, encorajamento a conformidade e a tradição versus o oportunismo e individualismo, respeito e dependência de um para com o outro*. E conclui ser “(...) esse tipo de cultura de cultivo do arroz que agora é observado na empresa japonesa...”²⁴. Os aspectos negativos na empresa são os mesmos encontrados nos arrozais: *constantess pressões para o atingimento das metas e para atender os valores e normas da companhia*²⁵. Esse estudo demonstra que fatores históricos do Japão feudal moldaram as culturas organizacionais atuais do país.

Utilizando outros países como exemplo de fatores históricos que moldaram culturas organizacionais, vemos que, na Inglaterra, o desafio cultural nacional parece ser o de *vencer as separações antagônicas no*

22. Maria Tereza Leme Fleury. “O desvendar a cultura de uma organização — Uma discussão metodológica.” In FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. op. cit., pp. 20-6.

23. Id.

24. Murray Sayle, Apud: Gareth Morgan, op. cit., pp. 119-1.

25. Ibid., p. 121-1.

ambiente de trabalho que foram perpetuadas por gerações de conflitos de classes²⁶. Nos EUA, a cultura americana modela a administração e o valor mais claro pode ser observado *na ética do individualismo competitivo*²⁷. No Brasil, as características da sociedade brasileira: *força militar e poder racional legal, manda quem pode e obedece quem tem juízo, você sabe com quem está falando* — moldaram uma cultura organizacional de concentração de poder baseada na hierarquia e subordinação.

Concluimos, portanto, que não importa a cultura, o importante é que ela delinea o caráter da organização e vice-versa.

A importância de utilizarmos a metáfora da cultura para entendimento da realidade organizacional reside nos seguintes aspectos: enfoca elementos subjetivos (*Unwritten rules of the game*) da organização, é responsável pela efetiva mudança organizacional, permite uma perspectiva holística da organização e lida com aspectos de poder nas organizações.

Unwritten rules of the game

As organizações modernas enfatizam a importância da racionalidade e um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para padrões de significado subjetivo que são cruciais para o entendimento de como funciona a organização no dia-a-dia. Morgan cita o exemplo de “(...) cadeiras alinhadas com os blocos de papel timbrado em cada lugar, com um copo de água plantado como sentinela, tudo isso comunica um senso de conformidade e ordem ...”²⁸.

É responsável pela efetiva mudança organizacional

Outro aspecto importante de olharmos as organizações como cultura, é sua contribuição para a mudança organizacional; as transformações organizacionais vão além de “(...) mudanças das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados ...”²⁹ elas são antes de tudo “(...) mudanças de imagens e valores...” [incluindo ainda, crenças e atitudes]³⁰.

26. Gareth Morgan, op. cit., pp. 123-1.

27. Id.

28. Gareth Morgan, op. cit., pp. 139-1.

29. Ibid., p. 142-1.

30. Id.

Permite uma visão holística da empresa e do meio ambiente

Uma das maiores contribuições da metáfora da cultura para as organizações é a sua orientação para uma *visão holística ou ecológica de mundo*³¹, referenciais que enfatizam o estado de inter-relação, de interdependência que são essenciais para a compreensão do todo — uma diminuição do todo reduz drasticamente o valor dessa abordagem tanto sob a ótica *externa* (mercado, tecnologias) quanto *interna* (estrutura, pessoas)³².

Lida com aspectos de Poder

A característica da metáfora cultural é explorar os valores básicos, entendimentos compartilhados, crenças. Estes são possíveis de serem criados e manipulados e são utilizados como ferramenta política de controle e de poder³³. Há evidentemente muitas maneiras de criar e manipular valores, crenças e mitos, mas o aspecto que nos interessa enquanto administradores é a possibilidade de se utilizar consciente-

31. Visão holística ou ecologia de mundo “são conceitos que surgiram ao longo deste século... trouxeram uma profunda mudança na visão de mundo...”. “Enquanto visão holística entende o mundo como um todo integrado, ... visão ecológica percebe indivíduos e a sociedade imersos no processo cíclico da natureza, caracterizado pela interdependência de todos os fenômenos”. In: Vitória Catarina Dib, “O paradigma ecológico e a epistemologia transdisciplinar”, p. 69.

32. “A utilização da análise cultural por Schein permitiu que ele se lançasse a um empreendimento de síntese de onde não foram banidas, mas incorporadas, as explicações anteriormente propiciadas pelo uso de conceitos oriundos da psicologia social. O trabalho acaba aplicando às organizações as variáveis funcionalistas desenvolvidas particularmente por Talcott Persons em *The social system*. Apud: Maria Tereza Leme Fleury, op.,cit., p. 37-6. Assim a cultura é “... o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. A partir de definição tão abrangente é que se torna possível aproximar e utilizar a análise cultural de organizações em abordagens integradoras como a de administração estratégica”. Id.

33. “Segundo Pagès, “sem cessar, a organização estabelece mediações entre as contradições dos grupos sociais internos e externos que a tocam. Seus dirigentes se apresentam como os oráculos da necessidade, sendo que são realmente os agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles. É dentro da sua capacidade de disfarçar, de ocultar, através de sua ação mediadora, dos processos contraditórios que vão determinar seu nascimento e sua existência, que se encontram os fundamentos de seu poder. Um dos mecanismos de poder consiste em apresentar como ordem das coisas suas respostas singulares às contradições que evidencia”. In: Maria Tereza Fleury, op. cit., pp. 101-6.

mente desses recursos como instrumentos ativos de mudança organizacional positiva “chamando” a maioria das pessoas ao compromisso e à “criação” de sua própria realidade organizacional e pessoal.

A cultura organizacional do Bradesco

A cultura organizacional do Bradesco está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador Amador Aguiar. A formação de uma cultura organizacional é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização e quando se afirma que o fundador “molda” a cultura da organização quer-se dizer que a sua visão do mundo, seus valores, sua visão do negócio etc. são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.

Para compreensão da cultura organizacional do Bradesco estudamos o trabalho de Liliana Segnini (1989)³⁴ sobre o banco e de como o fundador acabou impondo à organização seus valores.

Valores e ideologia do fundador: identificados através dos valores da Modernidade

Amador Aguiar acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido, e que tudo isso poderia ser viabilizado pela energia suprida por uma *moral do trabalho*³⁵. Aqui percebe-se a influência científica do Modernismo, pois Weber (1980), em seu trabalho “A ética protestante e o espírito do capitalismo”³⁶, chegou a conclusão de que o protestantismo calvinista com sua ênfase no trabalho como um dever cristão deu forte ímpeto ao desenvolvimento do capitalismo: “Devoção ao negócio e aplicação ao trabalho”.³⁷

34. L. R. P. Segnini, op. cit., Passim.

35. Id.

36. Max Weber. Textos selecionados, seleção e traduções de Maurício Tragtenberg et alii. 2 ed. São Paulo, Abril Cultural, 1980. (Os Pensadores) Apud: L. R. P. Segnini, op., cit., pp. 104-9.

37. Weber (1980) “salienta que as virtudes, no ethos capitalista, adquirem um caráter utilitarista. A dedicação integral ao trabalho e a submissão total à filosofia do banco são entendidas como “virtudes” úteis para a produção de riquezas”. In: L.R.P.Segnini, op. cit., pp. 106-9.

O mundo de Amador Aguiar era uma realidade meritocrática, com claros *tons darwinistas*, em que os componentes, dedicados e trabalhadores ascenderão e os menos empenhados não terão os benefícios. Tal visão conduziu a uma visão profissionalizada da organização e a uma redução, pelo menos em princípio, da importância relativa de acionistas. Aqui percebemos valores da administração científica clássica com a predominância do estilo administrativo burocrático de Max Weber norteando os valores e as crenças de Amador Aguiar: impessoalidade; profissionalismo, fim ao nepotismo; aderência a procedimentos; promoção por mérito, responsabilidades por cargos definidas; cadeias de comando; regras fixas; descrições claras. A opção estratégica de tornar o Bradesco um negócio de massa (banco de varejo) e não um negócio segmentado ou especializado, foi também uma decorrência dos valores adotados pelo fundador³⁸.

Segundo Bertero, “(...) o relato de Liliana Segnini permite deduzir-se que a modelagem da cultura organizacional do Bradesco, pelas vias do ‘comportamento exemplar’ sempre foi vista como imprescindível. Aparentemente Amador Aguiar desde cedo preocupou-se em ‘institucionalizar’ a cultura, ‘recrutando’ pessoas que tivessem os mesmos valores que ele ou se dispusessem a adotá-los. A disposição para ser socializado e aculturado no Bradesco até hoje integra e norteia os critérios de recrutamento e seleção. Em princípio, não se admitem pessoas que tenham trabalhado em outros bancos. O recurso humano é visto como ‘matéria prima’ a ser moldada e trabalhada tendo-se em vista valores, crenças e comportamentos da cultura organizacional do Bradesco...”³⁹

Valores e crenças do fundador: identificados através dos ritos organizacionais de Beyer e Harrison:

Para Beyer e Harrison (1986)⁴⁰ existem seis tipos de ritos nas organizações modernas. São eles, ritos de passagem; de degradação; de confirmação; de reprodução; para redução de conflitos; de integração. Os ritos são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis.

38. L. R. P. Segnini, op. cit., Passim.

39. Bertero, op. cit., p. 40-6.

40. J. Beyer & Harrison Trice. “How an organization’s rites reveals it’s culture.” Organizational Dynamics, 1986. Apud: Maria Tereza Leme Fleury, op. cit., p. 27-6.

Ritos de passagem funcionam para criar e manter a cultura: normas e valores afirmados e comunicados de forma tangível e como mecanismos de poder e de controle organizacional.

No Bradesco, identificamos os seguintes ritos de Passagem: o processo de Educação Bradesco, de seleção de pessoal e de treinamento básico. O Bradesco, desde 1971, dedica-se à formação de sua mão de obra. Seu processo educacional é “(...) *apolítico, não se permitem discussões sobre temas que possam questionar as autoridades constituídas e a hierarquia, o objetivo é trabalhar...*”⁴¹ Inseridas nesse contexto de valores e crenças “as Escolas Bradesco são instaladas em regiões pobres caracterizadas pela miséria e falta ou inexistência de escolas públicas”.⁴²

Nesse cenário, acaba-se por estabelecer “(...) alto grau de dependência das famílias em relação ao processo educacional do Bradesco. Questionar ou até mesmo não aceitar o conteúdo disciplinador a que são submetidos pode significar o rompimento da única oportunidade que teriam de alfabetização, alimentação, atendimento médico-dentários e possivelmente de um emprego futuro.”⁴³ Esse é um processo que acaba por funcionar como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos que dão significado, direção e mobilização para os seus membros (e isso ocorre antes mesmo do ingresso à organização).

Ainda inserido dentro dos ritos de passagem funciona a seleção de pessoal do Bradesco. O critério norteador do processo de seleção de pessoal do Bradesco está baseado nas variáveis comportamentais do candidato. As características comportamentais exigidas são: “...ser oriundo de família de baixa renda, ter vivenciado vínculos familiares, ter crença religiosa, não ter trabalhado em outra instituição financeira, ser jovem e de preferência do interior dos estados”.⁴⁴

Percebemos também que cada uma das características acima acaba por funcionar como mecanismo de controle e de poder. Por exemplo: ao privilegiar trabalhadores de origem familiar de baixa renda determina-se o sentimento do medo com relação a perda do emprego; a vivência de vínculos hierárquicos no interior de uma família reforça o objetivo

41. L. R. P. Segnini, op. cit., pp. 97-9.

42. Ibid., pp. 96-9.

43. Id.

44. Id.

de “fabricar” um trabalhador em concordância com a concepção reichiana de família: “(...) instituição repressora, criadora de homens obedientes; ansiosos por autoridade — família é o modelo reduzido do Estado autoritário...”.⁴⁵

Podemos ainda analisar que a crença religiosa também pode ser entendida como mecanismo de controle organizacional que pelo respeito a um ser superior, respeita normas e hierarquias. E, ao exigir um trabalhador jovem que não tenha trabalhado em outra instituição financeira, previne-se conflitos e comparações entre processos de trabalho e também de controle organizacional.⁴⁶

Uma vez que o poder disciplinar necessita de um campo construído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas (Foucault, 1977)⁴⁷ verificamos que o processo de Educação Bradesco (aprender a lidar com problemas de adaptação externas) e o processo de seleção de pessoal (problemas de integração internas) são antecipadamente trabalhados para a partir dessa *homogeneização do trabalhador* iniciar-se o longo processo de construção do “Homem Bradesco”.⁴⁸

O processo de construção do “Homem Bradesco” se dá em todos os momentos do dia-a-dia de trabalho no conglomerado de empresas e a expressão dos *valores* encontra na *Declaração de Princípios*⁴⁹ sua expressão maior. Concomitantemente, os mitos vão sendo delineados pelo trabalhador e o rito *Dia Nacional de Ação de Graças* realiza a síntese do processo de ritos de integração: as festas organizacionais.

Beyer e Harrison (1986)⁵⁰ definiram os ritos de reprodução atividades de desenvolvimento organizacional (exemplo: treinamento *on the job*). “No Bradesco identificamos como rito de reprodução o processo de treinamento no qual a empresa enfoca o sistema de *carreira fechada*, no qual treinamento assume papel bastante relevante porque não apenas forma profissionais capazes para os seus cargos, como também forma

45. Wilhelm Reich. *Psicologia de massa do fascismo*. Porto, Escorpião, 1974. Apud: L. R. P. Segnini, op. cit., pp. 99-9.

46. L. R. P. Segnini, op. cit., pp. 100-9.

47. Michel Foucault. *Vigiar e punir*. Petrópolis, Vozes, 1977. Apud: L. R. P. Segnini, op. cit., p. 99-9.

48. L.R.P.Segnini, op. cit., pp. 96-9.

49. Ibid., p. 105-9.

50. J. Beyer & Harrison Trice. op. cit., Apud: Maria Tereza Leme Fleury. op. cit., pp. 19-21.

profissionais submissos à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para o ingresso e promoção. A promoção é meritocrática e busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização uma vez que “(...) todo contínuo pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com o ideário organizacional”⁵¹. Percebemos que o pressuposto básico da *moral do trabalho* de Amador Aguiar tem origem nos primórdios do espírito do capitalismo: “só o trabalho produz riquezas”⁵². Esse ideário também pode ser “visto” através dos elementos tangíveis da cultura organizacional: “artefatos” (legendas) — uma frase freqüente encontrada em locais de destaque da Cidade de Deus, em Osasco, matriz do Bradesco: “O homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga”⁵³.

O critério de promoção no Bradesco tem como base a “percepção da chefia” quanto ao “grau de conhecimento sobre a filosofia do banco”; estabelece-se, assim, alto grau de dependência superior/subordinado. Os aspectos negativos mais marcantes na cultura são: arbitrariedade, despotismo, insegurança, atitudes bajuladoras, submissas e deladoras⁵⁴.

Artefatos: identificados através da arquitetura:

Analisando a arquitetura do Bradesco, podemos dizer que “foi o primeiro banco a eliminar paredes divisórias, colocando todos juntos trabalhando próximo ao cliente. O negócio do banco tem que ser às claras, diz nosso fundador.” (Departamento de Organização e Métodos — Bradesco)⁵⁵.

Sob o ponto de vista da arquitetura como mecanismo de controle e disciplina é possível afirmar que ela pode ser e é usada para verificar-se presenças e ausências (onde estão, o que estão fazendo, quantidade e qualidade do trabalho realizado) e, principalmente, possibilitar a comparação e adesão às normas e princípios da organização que se traduz em última instância pelo cumprimento de longas jornadas de trabalho (pressuposto básico do Bradesco).

51. L. R. P. Segnini, op. cit., pp. 110-9.

52. Ibid. p. 103.

53. Id.

54. Ibid. p. 106.

55. Ibid. p. 107.

Força cultural e desempenho organizacional

Força cultural é definida como a extensão em que valores e crenças que permeiam a organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros e quanto mais amplamente esse conjunto de valores e crenças for compartilhado e estiver em congruência com os objetivos e estratégias organizacionais mais eficaz é a empresa⁵⁶.

Nesse sentido, desempenho organizacional está diretamente ligado à força cultural e o Bradesco pode ser utilizado como um exemplo de força cultural, pois seus valores e crenças são amplamente compartilhados e estão em absoluta congruência com a estratégia da empresa e com os valores do capitalismo.

Podemos concluir que, em termos de pressupostos básicos, o Bradesco está inserido dentro dos valores do *ethos capitalista*: dedicação integral ao trabalho e submissão total à filosofia do banco.

Através dos pressupostos básicos acima, crenças e valores da organização funcionam como mecanismos de reforço que vão produzindo resultados positivos e negativos que se reproduzem ao longo do tempo e fazem parte do dia-a-dia da organização.

As crenças e os valores são entendidos como “virtudes” úteis a produção de riquezas do Bradesco: “(...) trabalhar com otimismo e entusiasmo, de forma integral, até onde as forças permitam, com todo seu amor, poderá obter um conjunto de recompensas...” são trechos da Declaração de Princípios do banco base sobre a qual a cultura do banco foi construída e é reproduzida⁵⁷.

Utilizando a definição de cultura de Schein, a lógica do processo de adaptação externa e integração interna é suportada pelas Escolas Bradesco (reduzem problemas de adaptação ao aculturarem a comunidade ao ideário Bradesco) e integração interna pela política de Recursos Humanos, de seleção de pessoal, de treinamento (que reduzem os problemas de aculturação *on the job* ao ideário Bradesco).

Em termos de força cultural é um modelo excelente pela extensão em que os valores e crenças que permeiam a organização são AMPLA e INTENSAMENTE compartilhados pelos seus membros.

56. N. M. B. Santos, op. cit., pp. 27-2.

57. L. R. P. Segnini, op. cit., pp. 106-9.

“Em termos de desempenho é e continua sendo o maior banco nacional privado: em volume de depósitos, em número de agências, em média diária de afluxo de público, em número de operações diárias, em número de correntistas, de acionistas e de lucro líquido”⁵⁸.

Conclusão

Não importa a cultura, o importante é que cultura delinea o caráter da organização e impacta no desempenho organizacional além de contribuir para a “compreensão” e efetiva “mudança organizacional”. Conforme aponta Morgan, a mudança efetiva é mais que um problema de tecnologias, estruturas, habilidades e motivação dos empregados, ela depende também das mudanças de imagens e valores: “mudança cultural”⁵⁹.

Cultura fornece ainda uma possibilidade holográfica e não mecanicista de se ver a realidade e em um mundo de intensa mudança, competitivo, volátil, complexo e ambíguo essa visão torna-se fundamental para novos direcionamentos estratégicos (criação de realidades sociais).

Podemos afirmar também que, quando a cultura *é forte e robusta, uma atitude distinta permeia a organização toda*: os empregados corporificam as características que definem a missão ou costume do todo; por exemplo, pelo excepcional comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação; ou, em situações menos felizes, indolência ou senso de falta de ajuda ou de futilidade — possibilitando a garantia de uma vantagem competitiva sustentável frente às empresas com cultura organizacional fraca (e, portanto, com menor congruência aos valores e objetivos da empresa e aos seus direcionamentos estratégicos).

E, por fim, mas não menos importante, é a existência de uma dimensão de poder no estudo da cultura, porque cultura organizacional é um processo de criação contínuo da realidade organizacional e sob esse ponto de vista é “(...) *importante para dar poder as pessoas para assumirem maior responsabilidade pelo seu mundo, reconhecendo que elas próprias desempenham uma parte importante na construção de suas realidades [dependendo do estágio em que a representação ocorre]...*”⁶⁰.

58. Ibid., pp. 94-9.

59. Gareth Morgan, op. cit., pp. 142-1.

60. Ibid. p. 144-1.

Bibliografia

- BERTERO, Carlos Osmar. “Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder”. Passim. In: Maria Tereza Leme Fleury & Rosa Maria Fischer (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas. 1989, pp. 29-44.
- DIB, Vitória Catarina, “O paradigma ecológico e a epistemologia transdisciplinar”. São Paulo: *Revista da Associação de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*. v. 14. 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. (Coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: 1989.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Tradução por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. “O desvendar a cultura de uma organização — Uma discussão metodológica.”. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. (Coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: 1989, pp. 20-6.
- SANTOS, Neuza Maria Bastos. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis* — Um estudo disciplinar. São Paulo. Tese de Doutorado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1992.
- SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. “Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho”. In: SANTOS, Neuza Maria Bastos. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis* — Um estudo disciplinar. São Paulo. Tese de Doutorado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1992.