

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

Shared Management And Change In Power Relations: A Research On Conflicts In A Banking Organization

Denis Alves Perdigão

UFMG

denis.perdigao@globo.com

Georgina Alves Vieira da Silva

Centro Universitário UNA- MG

georgina.vieira@terra.com.br

Submissão: 26/09/2012

Aprovação: 20/06/2013

RESUMO

Este artigo estudou as alterações nas relações de poder entre duas áreas de uma instituição bancária, motivadas pela reestruturação de seu organograma em um processo de segregação de funções, que culminou 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 foram analisados sobre a perspectiva teórica de Foucault e indicaram que os fenômenos relacionados ao poder aparecem em todas as suas manifestações, seja pela negação para torná-los mais sutis e, portanto, mais aceitáveis, seja pela emergência de práticas que - mais do que cumprir uma função organizacional - exercem uma função simbólica em relação ao poder. O estudo assume relevância para a área de estudos organizacionais ao estabelecer a possibilidade de analisar o poder a partir de um caso empírico de gestão compartilhada, o que pode contribuir para a melhor compreensão deste fenômeno relacional no âmbito das organizações.

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

ABSTRACT

This paper studied the changes in power relations between two areas of a bank, motivated by restructuring of their organizational structure in a process of segregation of duties, which resulted in the separation of structural and hierarchical operations area in relation to the commercial area. 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, appear in all their manifestations, be as a denial to turn them subtler and, therefore, more acceptable, be for the emergency of practices that - more than to accomplish an organizational function - exercise a symbolic function in relation to power. The study becomes relevant to the field of organizational studies to establish the possibility of analyzing power from an empirical case of shared management, which can contribute to a better understanding of this relational phenomenon within organizations.

Keywords: power, 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 cujos resultados aqui apresentamos teve por objetivo analisar as mudanças nas relações de poder desencadeadas pela reestruturação do organograma na organização estudada e suas conseqüências. 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 a base conceitual de poder.

Como reporte teórico para a pesquisa adotamos a abordagem de Foucault (1989; 2007), que estuda o poder na perspectiva da microssociologia das relações pessoais. A abordagem foucaultiana é propícia para o estudo dos efeitos ocasionados pela gestão compartilhada no âmbito das relações de poder.

O artigo está então estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresentamos o referencial teórico com a perspectiva acima mencionada; o percurso metodológico pelo qual os dados foram coletados e analisados; as análises e discussões dos resultados; e as considerações finais, seguidas das referências utilizadas no texto.

O PODER NO ÂMBITO DAS MICRO RELAÇÕES SOCIAIS

A obra de Foucault, segundo Díaz (2012), pode ser dividida em três etapas: a arqueológica; a genealógica e a ética. Interessa-nos neste *paper* as contribuições teóricas de Foucault sobre o Poder desenvolvidas por ele na fase genealógica de sua pesquisa. No entanto, não podemos descartar a importância que a fase arqueológica têm como base de todo o seu trabalho intelectual. Segundo a autora citada, na fase arqueológica Foucault está interessado em estudar os regimes de ‘Verdade’ sobre os quais nos constituímos como sujeitos do conhecimento. Interessa-lhe descobrir como e por que, em um dado momento histórico, os objetos sob sua análise têm sido problematizados através de uma determinada prática institucional, bem como por meio de quais Saberes ocorre essa problematização.

Na fase genealógica seu objetivo é estudar “nossos modos de sujeição em relação ao campo de *poder* por meio do qual nos constituímos em sujeitos que agem sobre os demais” (DÍAZ, 2012, p. 2). Se em sua primeira fase seu foco está no estudo do Saber, nesta segunda o Poder emerge como ponto de relevância. É neste contexto que Machado (2007, p. VII), diz que Foucault propõe o “exercício de uma arqueologia do saber pelo projeto de uma genealogia do poder”. Foucault entende a Genealogia como a realização de uma análise partindo de uma questão presente, de modo a restabelecer os diversos sistemas sociais de submissão (DÍAZ, 2012).

Em relação ao Poder, devemos considerar que Foucault (2007) opta por direcionar seus estudos para uma vertente diferente daquelas seguidas pelas teorias clássicas pertinentes ao tema e dos paradigmas já estabelecidos. Ele deixa de focar seus estudos na concepção política ou liberal da vertente filosófica, bem como da vertente marxista que se concentra nas questões econômicas relativas ao poder. Foucault dedica-se às fontes marginais do poder para fazer uma análise minuciosa da micro-sociologia desse poder (FOUCAULT, 2007). Sua analítica genealógica trata de acessar saberes locais, descontínuos, desqualificados, não legitimados, contra a instância teórica unitária que pretendia depura-los, hierarquiza-los, ordena-los em nome de um conhecimento verdadeiro, em nome dos direitos de uma ciência detida por alguns” (FOUCAULT, 2007, p. 171).

Segundo Foucault (1989, p. 84) “poder não é algo que se adquire, se toma ou compartilha, algo que se detém ou de que se abre mão”. 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 a do conhecimento e da subjetividade.

Na perspectiva foucaultiana o poder não se constitui como um privilégio conferido a alguém ou a uma classe. As relações de poder ocorrem pelo enfrentamento entre diferentes forças que não são unívocas e estão sujeitas à reversibilidade de forças [ora ativas, ora reativas] (DÍAZ, 2012), o que caracteriza o poder como fluido. A fluidez o permite percorrer toda a rede de relações sociais. Como o Poder não é um objeto de posse, uma propriedade, deve-se pensa-lo como uma estratégia desenvolvida no âmbito da microfísica dessa rede de relações sociais. A tal respeito Foucault (1989, p. 26) diz que:

Ora, o estudo dessa microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse ter; que lhe

seja dado como modelo antes a batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou a conquista que se apodera de um domínio.

Outro ponto relevante na obra de Foucault em relação tanto ao Saber quanto ao Poder diz respeito ao “visível” e o “dizível”. O Poder e o Saber somente podem ser exercidos em virtude das coisas serem conhecidas e das pessoas serem vistas (FOUCAULT, 1989; 2007; TOWNLEY, 2006). O Poder não se exerce nas “sombras”, razão pela qual é essencialmente relacional. Além de relacional o Poder é também contextual, uma vez que o que é “visto” e o que pode ser “dito” muda no transcorrer do tempo.

Segundo Díaz (2012, p. 120), “a relação de forças que Foucault chama “poder” excede a violência. Esta está dirigida a objetos aos quais destrói ou muda, enquanto as forças têm como objetos outras forças”. Na analítica foucaultiana o poder é positivo e construtivo.

Se o poder fosse somente repressivo, se somente dissesse não, não seria obedecido. O que faz com que o poder seja aceito é que simplesmente ele não seja pensado como uma força que diz não, mas que de fato produz coisas, induz prazer, forma saber, produz discursos. É necessário considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social. Sua função, a princípio, não é repressiva (DÍAZ, 2012, p. 95).

Estabelece-se na obra de Foucault a relação conhecimento-poder. Na interpretação de Townley (2006) não é possível que o poder seja exercido sem o conhecimento, assim como é impossível o conhecimento deixar de gerar poder. Cabe lembrar que na primeira fase da obra de Foucault, a arqueológica, ele se preocupa em estudar as estruturas de dominação social, instituidoras de Saberes e, portanto, legitimadores das “Verdades” tidas como apropriadas em uma determinada época. É apenas na fase genealógica que Foucault irá dar voz ao sujeito e lhe conferirá a possibilidade de confrontar e modificar as estruturas de dominação, uma vez que cada indivíduo é titular de um certo poder e também um veiculador de poder. No contexto genealógico, para Foucault (2007, p. 161), “o indivíduo não é o dado sobre o qual se exerce e se abate o poder. O indivíduo, com suas características, sua identidade, fixado a si mesmo, é o produto de uma relação de poder que se exerce sobre corpos, multiplicidades, movimentos, desejos, forças”. Assim, os sujeitos se constituem socialmente por meio de práticas sociais marcadas por uma sucessão de sujeições e resistências.

A resistência emerge, neste contexto, como ponto relevante na obra de Foucault. Para ele (FOUCAULT, 2007, p. 241) “a partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa”. Assim, deve-se levar em consideração as possibilidades dos sujeitos resistirem a esse poder. É da resistência que resultam os conflitos de poder tão presentes nas relações sociais, visto que os sujeitos agem e reagem motivados pelo objetivo de salvaguardar seus próprios interesses.

As forças do poder definem-se por sua capacidade de *afetar* os outros. Estes, por sua vez, têm capacidade de *resistência*. (...) Cada força pode afetar e ser afetada por outra. Por isso implica relações de poder; todo campo estratégico distribui as forças em função dessas relações e de suas variações (DÍAZ, 2012, p. 121).

Para a teoria foucaultiana o sistema conceitual em operação condiciona ou determina o que se apresenta como verdade. No âmbito da Administração o sistema conceitual hegemônico é econômico-capitalista e institucionalizado nas organizações por meio de livros, revistas, artigos, treinamentos e demais meios de propagação do discurso gerencialista. É necessário extrapolar essa visão para além desse sistema convencional (TOWNLEY, 2006), o

que pretendemos fazer nesta pesquisa ao abordar o poder a partir das relações estabelecidas entre empregados de uma organização financeira.

PERCURSO METODOLÓGICO

Para essa pesquisa, optou-se por adotar a abordagem qualitativa. No entanto, utilizou-se, também, 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 semiestruturadas, analisadas posteriormente pela técnica da Análise Linguística do Discurso, e pela aplicação da ferramenta Diferencial Semântico, que recebeu tratamento estatístico por cálculo de média simples.

A Análise Linguística do discurso presta uma significativa contribuição para a área de estudos organizacionais ao ampliar sua capacidade de análise e fomentar suas possibilidades de produção de conhecimentos em seu campo de pesquisa. Nesta pesquisa adotamos a vertente francesa como técnica metodológica para a análise dos dados coletados nas entrevistas. Saraiva (2009, p. 90) define a Análise Francesa do Discurso como:

um conjunto de instrumentos metodológicos que sistematizam a abordagem de textos diversos usada na busca por uma melhor compreensão de um discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideologias e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes.

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 adjetivos antônimas, separados por uma escala de sete gradações. Cabe ao indivíduo participante da pesquisa assinalar na escala o grau de relação entre a palavra-estímulo e os adjetivos antônimos previamente organizados pelos pesquisadores. Quanto mais próximo de um dos adjetivos assinalar na escala, maior o grau de relação da mesma, na percepção do respondente, com a palavra estímulo apresentada.

No intuito de resguardar a identidade da organização optamos por denominá-la por Banco S/A. O Banco S/A é uma sólida instituição financeira de origem estrangeira, presente em diversos países do mundo e atuando no Brasil há mais de 80 anos, principalmente na área de financiamentos.

Após adquirir um importante banco nacional na década de 90, inicia a sua atuação no mercado brasileiro como banco comercial múltiplo. Algum tempo depois, arrematou estrategicamente, em leilões de privatização, dois bancos estaduais e, mais recentemente, adquiriu um banco privado também de origem estrangeira, consolidando, ainda mais, sua atuação no mercado brasileiro. Atualmente o Banco S/A encontra-se entre os cinco maiores bancos privados no Brasil.

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 Basiléia (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 sua área específica.

Para a realização do estudo de caso, analisou-se uma superintendência e uma gerência regional situadas no estado de Minas Gerais, responsáveis pelas 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), foram entrevistadas 12 pessoas que ocupam cargos na área comercial e operacional, selecionadas por tipicidade e conveniência. 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 (GR)	38	34,9%
Gerente Geral de Serviços (GGS)	26	23,9%
Gerente Geral Comercial (GGC)	14	12,8%
Escriturário / Caixa (EC)	13	11,9%
Subgerente (SG)	12	11,0%
Supervisor de Operações (SO)	6	5,5%
Base (Nº de avaliadores)	109	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Cabe esclarecer que os cargos: Gerente Geral de Serviços (GGS); Supervisor de Operações (SO); Escriturário-caixa (EC), pertencem a área operacional. Enquanto: Gerente Geral Comercial (GGC); Gerente de Relacionamento (GR) e Subgerente (SG) são cargos da área comercial.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de analisarmos as entrevistas e gráficos cabe-nos apresentar ao leitor maiores informações sobre a mudança implementada no Banco S/A para que se possa conhecer melhor as características do “campo” em perspectiva nesta pesquisa.

Todas as mudanças impetradas no Banco S/A foram cuidadosamente articuladas de modo que o novo modelo de gestão estivesse em consonância com a estratégia de negócios da organização. O modelo adotado assemelha-se muito ao que Galbraith (1995) chama de “linha de frente/retaguarda” que se distingue pela divisão das atividades entre linha de frente (*front end*), organizada por cliente e/ou geografia, e uma retaguarda (*back end*) organizada por produto e tecnologia. No Banco S/A, a área comercial (*front end* ou linha de frente) está voltada para o fechamento de negócios. Em contrapartida, a área de operações (*back end* ou retaguarda) volta-se para processos, embora não tenha perdido o foco no cliente e, em especial, na qualidade do atendimento a ele.

Quando do início de suas atividades como banco comercial múltiplo no Brasil, o Banco S/A instituiu no país uma política de cargos e salários. Dada a sua presença em diversos países e continentes, foi criado pela organização um sistema de classificação de cargos intitulado *grade*. O *grade* tem por objetivo classificar os diversos cargos existentes na organização, em nível global, permitindo que se reconheça o grau de relevância hierárquica dos mesmos e sua respectiva posição salarial dentro da política de cargos e salários.

Os *grades* são numerações que compreendem os números de 1 a 27. Eles são progressivos. Assim, a ascensão profissional na carreira acarreta aumento do *grade*. Alguns benefícios voluntários são concedidos pela organização a empregados que se situam em determinadas faixas de *grade* tais como a utilização de veículos da organização, telefones celulares corporativos, cartões corporativos, entre outros. Quanto maior o *grade* do empregado maior é sua remuneração variável atribuída ao cumprimento de metas e maior o valor recebido na participação anual dos lucros distribuídos pela empresa. Esses aspectos fazem com que o aumento de *grade* seja almejado pelos empregados tanto quanto os aumentos espontâneos de salário negociados com a gestão.

O implemento da segregação de funções na organização e da criação do modelo de gestão compartilhada não implicou a modificação dos níveis de *grades* das áreas de operações e comercial embora tenha havido alterações na nomenclatura de cargos. Dessa forma manteve-se um desnivelamento hierárquico de *grades* entre os pares de cada área, ficando os profissionais da área de operações em uma escala de *grade* inferior a seus pares na área comercial. Apesar de estarem equiparados em relação ao organograma, a diferença hierárquica no sistema de *grades* demonstra que há diferenciação simbólica entre as duas áreas, contribuindo para o desencadeamento de conflitos de poder no cotidiano organizacional. Os gestores da área operacional tiveram suas responsabilidades ampliadas e receberam autonomia para gerenciar suas áreas. No entanto, este reconhecimento não foi acompanhado por aumento de salários e benefícios.

Quanto às modificações nas nomenclaturas dos cargos, cabe ressaltar que somente em junho de 2007 o Banco S/A alterou o nome do cargo de gerente de operações (área de operações) para gerente geral de serviços, bem como o de gerente geral (área comercial) para gerente geral comercial. A demora para realizar essa adequação demonstra, novamente, a diferenciação do capital simbólico entre as áreas, uma vez que tanto as palavras quanto o organograma são importantes sistemas simbólicos de poder nas organizações. Pode-se inferir que essa protelação tinha por objetivo a preservação da auto-estima dos gestores da área comercial, uma vez que eles foram muito impactados com a redistribuição de poder.

Estas breves informações ajudam a compreender o contexto organizacional em que os dados foram colhidos para análise.

Análise das entrevistas

Os texto de (001) a (005) evidenciam 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.

(001) 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).

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

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

(004) 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).

(005) 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).

No texto (001) se percebe que a intensidade dos conflitos é significativa, como se pode verificar pelo uso do termo “briga”. Os conflitos, nesse fragmento discursivo, tem como figuras os dois gerentes gerais que respondem por suas respectivas áreas. A confrontação chega ao nível da agressão física, como se verifica no recorte **“de neguinho sair no pau mesmo”**, extrapolando a medição de forças, portanto de poder, apenas no âmbito das questões profissionais. Nesse contexto, no fragmento (002) o entrevistado aponta que a segregação, enquanto uma reestruturação das funções e suas responsabilidades, foi positiva. No entanto “negativa” no que se refere à consequente segregação das pessoas. Essa segregação entre os profissionais ocorre como consequência da reestruturação das relações de poder motivadas pela segregação das funções e o compartilhamento da gestão.

Na seleção lexical (003), o entrevistado aponta que antes da implantação do processo de reestruturação hierárquica **“as duas áreas eram mais unidas”**. A segregação, para este entrevistado, estabeleceu uma **“rixa”** entre as duas áreas. No entanto, o emprego do léxico **“mais”** têm uma importância fundamental na frase. Esse termo evidencia que embora as áreas fossem mais unidas antes da mudança promovida na organização, elas não eram, de fato, unidas. Há neste texto uma demonstração de que a diferença na natureza de trabalho entre as áreas já eram motivadores para conflitos internos, embora provavelmente mais sutis em virtude da subordinação de uma em relação à outra.

Colabora com esta tese o parecer dado por outro entrevistado, no fragmento (004), que chega a afirmar que têm a impressão de que passaram a existir dois bancos. Na seleção lexical **“um fazia uma coisa, o outro fazia outra coisa, e sempre um trabalhando contra o outro”**, se observa que a rivalidade entre as áreas desconstrói o discurso gerencialista (hegemônico) do trabalho em equipe, uma vez que prevalece o senso de pertencimento à área

a qual se está vinculado e não o pertencimento à empresa. Os discursos gerenciais objetivam a criação de sentidos comuns capazes de manter os agentes em sintonia com os interesses organizacionais ou, pelo menos, ocultar a diversidade de interesses ideológicos e os consequentes conflitos de poder. Embora ambas as áreas já existissem antes, a reestruturação organizacional modificou as relações de poder e, conseqüentemente, como há uma nova forma de relacionamento entre as áreas, as formas de sujeição também se modificaram (FOUCAULT, 1989, 2007). Por isto, além do senso de pertencimento dos sujeitos às suas respectivas áreas, há também o senso de defesa da mesma contra ‘o outro’. Cada área assumi, simbolicamente, a dimensão de um território ideológico que se quer preservar, como se evidencia na seleção lexical “**a área aqui é minha**”, do fragmento (005).

(006) 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).

(007) 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).

(008) 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).

(009) 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).

As causas dos conflitos são evidenciadas nos textos de (006) a (009). Nesses fragmentos os entrevistados apontam qual é o foco de atuação de cada área. Nesse sentido, na seleção lexical (007) o entrevistado informa que: “**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**”. Compete à área operacional garantir que todas as operações bancárias sejam processadas em conformidade com os requisitos de segurança normatizados pela empresa. Por sua vez, a área comercial necessita vender os serviços bancários aos clientes para cumprir suas metas. A conformidade implica que os documentos que formalizam as operações estejam presentes, corretos e devidamente assinados por quem de direito. Em uma perspectiva gerencialista a preocupação com a conformidade deveria permear ambas as áreas, visto ser uma exigência formalizada nos manuais de normas e procedimentos destinados a todos na organização e ter por objetivo a mitigação dos riscos a que as organizações estão expostas. No entanto, ocorre aqui o fenômeno da resistência ao poder possível a todos os sujeitos, conforme descrito por Foucault (2007, p. 241): “Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa”. Na área comercial o atingimento de suas metas de vendas é priorizada em detrimento da conformidade, como se verifica no texto (008), onde o entrevistado, que é um gerente da área comercial, informa que nem sempre os documentos atendem à conformidade requerida. Ele diz: “**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". Tal confiança, entretanto, não é partilhada pela área operacional, responsável final pela liberação das operações e, nesse caso, a responsável direta pela não conformidade das operações liberadas por ela. Podemos inferir, também, que não é a confiança no cliente que faz com que os gerentes fragilizem os processos na venda de produtos e serviços financeiros. Mas, a necessidade de realizar negócios para atingir rapidamente suas metas e aliviar a pressão a que estão submetidos. O atingimento das meta é primordial para que estes profissionais tenham a possibilidade de receber promoções, aumento de salário, ou, simplesmente, evitar a própria demissão. É nesse sentido que no texto (008) o gerente entrevistado evidencia a diferença de perspectiva ideológica da área comercial para a operacional: **"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"**.

No texto (009) o entrevistado, também da área comercial, utiliza o termo **"luta"** para designar o processo da venda de serviços bancários junto aos clientes. Essa **"luta"** representa o esforço em atingir metas de venda de serviços a clientes que, não necessariamente, necessitam daqueles produtos e são pressionados a consumi-los. Ainda no fragmento (009), o entrevistado diz que **"custa a conseguir alguma coisa"** dos clientes. Essa dificuldade faz com que os empregados da área comercial valorizem cada negócio fechado e exerçam pressão junto aos empregados da área operacional para que tais negócios sejam liberados, mesmo que a documentação pertinente não esteja correta. Esse **"conflito de interesses"**, como se observa na seleção lexical (007), é uma importante fonte de divergência entre as áreas e marca as diferentes perspectivas ideológicas que há entre elas.

(010) Eu acho que o meu braço direito é o gerente operacional, gerente de serviço, dentro da agência (GGC 2).

No texto (010) o entrevistado, que é gerente geral comercial, não demonstra, a princípio, ter problemas em relação à segregação de funções. No entanto, a análise semântica dessa seleção lexical indica a possibilidade de que a fala oculte algo nesse discurso. Ao utilizar a expressão **"braço direito"** o entrevistado indica que a relação não é de parceria e sim de subserviência. O chamado **"braço direito"** é alguém que, estando a serviço de outro, goza da confiança daquele a quem serve. Outra evidencia de que há alguma possibilidade de resistência desse entrevistado em reconhecer a equiparação entre as funções, se manifesta, também, pela dificuldade dele em nomear corretamente o nome do cargo de seu 'parceiro'. Chama-o de **"gerente operacional"**, **"gerente de serviço"**, mas sempre como gerente e não como gerente geral de serviços, o que de fato ele é. Ao nomear o gerente geral de serviços como seu braço direito o entrevistado demonstra, também, sua estratégia discursiva de silenciar-se sobre os conflitos decorrentes das relações de poder na agência bancária em que trabalha. Busca-se transmitir a idéia de que há uma cumplicidade entre os profissionais de cada área, o que os dados levantados nas entrevistas demonstraram de fato não existir. Os fragmentos de (011) a (013) são exemplos de como os conflitos se manifestam no cotidiano das práticas de trabalho das agências bancárias.

(011) 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).

(012) 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).

(013) **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 (GGS), não sei o que, para dar um visto (GR 2).

Os conflitos de que tratam os fragmentos de (011) a (013) referem-se às tentativas dos profissionais da área comercial em interferir nas atividades operacionais afim de beneficiar-se. A gestão da equipe de escriturários-caixa das agências do Banco S/A está a cargo do GGS. Os relatos (012) e (013) demonstram as interferências que os gerentes comerciais exercem sobre o trabalho da equipe de caixas. Quando algum membro da área comercial interfere de alguma forma nesse setor, sem se reportar ao GGS, estabelece-se um conflito. Nas agências bancárias cada área possui seu ‘território’. Este ‘território’, mais do que geográfico, é simbólico. Quando alguém da área comercial ‘invade este território’ desencadeia conflitos que poderiam ser evitados se estes profissionais tivessem angariado a autorização do gestor operacional para ter acesso aos serviços desejados. A área operacional construiu uma barreira simbólica com a finalidade de demarcar seu ‘território’. Se para a área comercial essa ‘barreira’ é incomoda, para a área operacional ela é importante para que os limites de sua área de gestão sejam respeitadas e o respeito e equidade que almejam sejam alcançados.

O desrespeito aos limites impostos pelos gestores da área operacional configura-se como uma tática de resistência. Esta resistência implica em não reconhecer a isonomia de poder entre as áreas. Quando no texto (012) se diz que: “e se ele tivesse falado com o operacional ele deixaria”, demonstra-se que algumas vezes o conflito é forçado para que essa posição seja marcada. Afinal, como nos alerta Foucault (1989, 2007) o poder necessita que as coisas sejam conhecidas e que as pessoas sejam vistas. A resistência ao poder é também uma manifestação de poder no jogo das relações sociais.

Outro ponto relevante que evidencia a dificuldade dos gestores comerciais em aceitar a segregação de funções pode ser verificado no texto (011). Nele o GGS 2 expõe os atritos que teve com seu par comercial que buscava se apropriar da força de trabalho dos escriturários-caixa para desenvolverem atividades que competiam à equipe comercial. O texto demonstra que para o gestor comercial seus interesses tem primazia sobre os interesses operacionais. Não se reconhece que a mudança promovida na organização reconfigurou as hierarquias e, conseqüentemente, as relações de poder. Enquanto o gestor comercial tenta manter o *status quo* que possuía antes da efetivação da segregação de funções, o gestor operacional busca legitimar-se no campo de poder que o compartilhamento da gestão lhe proporcionou. A frase “eu tenho os meus objetivos e cada um que cuide do seu objetivo”, exemplifica bem o esforço que empreende em delimitar seu “território”.

(014) 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).

(015) **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).

(016) 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).

As percepções sobre a nova dinâmica de poder, com o compartilhamento da gestão, é discrepante entre as áreas. Na área de operações, como se observa no fragmento discursivo (014), é percebida uma redistribuição de poder com a divisão das agências bancárias em duas áreas. Essa divisão é percebida e assumida com normalidade: “as agências foram praticamente divididas em duas, a área de operações e a área comercial, onde a gestão é feita por dois gestores separados”. Já na área comercial, ela é percebida, mas não assumida. Nas seleções lexicais (015) e (016) observam-se contradições no posicionamento discursivo dos entrevistados. Na seleção (015) o entrevistado diz que: “eu acho que **não teve**, como é que se fala, como eu vou dizer, **divisão de poder**. Criou um **poder paralelo**, pode-se dizer”. A análise semântica desse recorte discursivo indica que, para o entrevistado, a área comercial não compartilhou poder na segregação. O poder angariado pela área de operações é denominado pelo entrevistado de “poder paralelo”. A análise lexical desse termo indica que para o entrevistado o poder da área de operações é um poder marginal que, então, não pode ser equiparado ao poder exercido pela área comercial, que seria, portanto, um poder legítimo e hegemônico. Quando os membros da área comercial negam a divisão do poder acabam por confirmar que, além dessa divisão existir e as pessoas de ambas as áreas estarem aptas para exercê-lo uns em relação aos outros, o compartilhamento da gestão não foi bem aceita.

Já no fragmento (016) verificamos um posicionamento que foi comum aos dois gerentes gerais comerciais entrevistados. Ambos admitiram que a gestão compartilhada desencadeou uma série de conflitos nas agências. No entanto, não há o reconhecimento deles de que tais conflitos ocorram em suas próprias agências e de que eles estejam diretamente envolvidos nesses conflitos. A fala a seguir exemplifica bem este comportamento: “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). Essa negação do poder por parte dos gerentes gerais comerciais corrobora a afirmativa de Foucault (1989, 2007) de que o poder não é uma propriedade ou atributo hierárquico. A negação configura-se como uma estratégia de exercício de poder onde busca-se a sujeição do outro nas sutilezas das relações amistosas, minimizando as possibilidades de resistência. A negação é evidenciada, também, no depoimento do GGC 2, no texto (017), quando ele responde ao questionamento de que, se no seu entendimento, houve, de fato, a divisão de poder.

(017) 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).

O entrevistado manifesta por oito vezes a afirmação de que têm muitas pessoas se preocupando com o poder ou de que ele não está preocupado 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 evidencia o que dissemos acima sobre a estratégia de minimizar as possibilidades de resistência na sujeição do outro. Negam-se as relações de poder e os conflitos que delas emergem adotando-se o discurso de que em suas agências, ao contrário do que ocorre nas demais, as relações são pacíficas.

O termo “parceria” emerge nas entrevistas em várias ocasiões, como se pode ver no texto (018). Segundo dados levantados pelos pesquisadores, 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.

(018) 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)

A análise semântica do recorte discursivo (018), demonstra que para o entrevistado, que é um gerente de relacionamento, na redistribuição de poder a área comercial ficou com “a parte mais nobre” (as atividades comerciais), já que, como menciona, a área de operações ficou com a parte “braçal” do serviço. O uso do termo “braçal” denota uma percepção de “menos valia” em relação à área de operações e uma avaliação depreciativa do trabalho da mesma, evidenciando a distância simbólica que há entre as áreas nas relações de poder.

(019) **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).

(020) **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).

(021) **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).

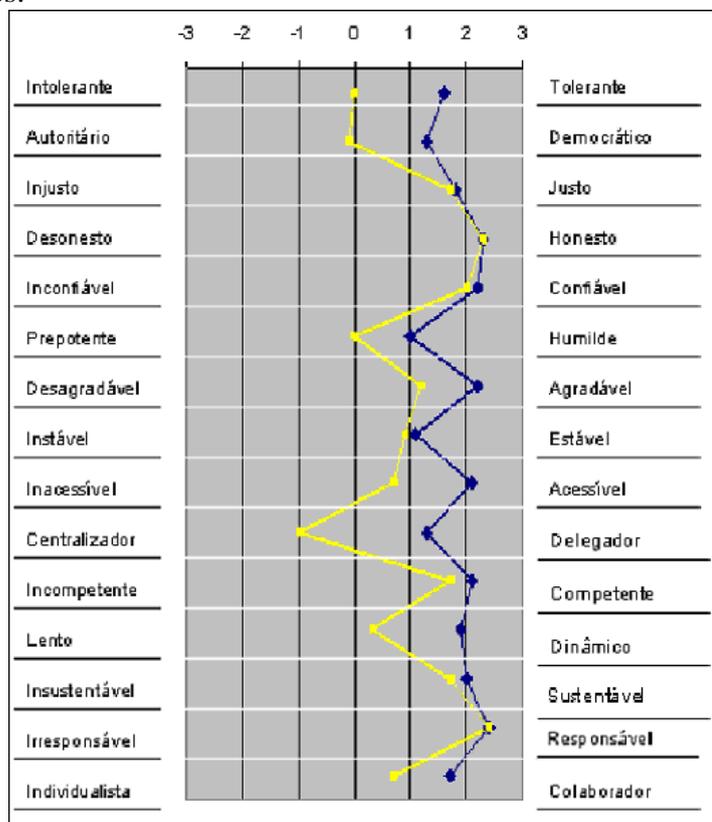
(022) Não, por parte do Banco não. Por parte do Banco não. Para o Banco as duas áreas são igualmente importantes. Então, eu acho que o Banco trata isso da mesma forma. [...] **Não, eu não acho que valoriza diferente não.** Acho que valoriza da mesma forma. [...] Se você olhar para o mercado a área comercial 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).

Nos fragmentos de (019) a (022) tratou-se das oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional ofertadas pelo Banco S/A para as duas áreas. Os entrevistados da área de operações de da comercial tem percepções diferentes 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 ligados a atividades administrativas. Esse discurso reflete o discurso hegemônico do mercado, que justifica a diferença de status organizacional entre diferentes áreas. 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. Ao dizer desconhecer a diferença de *status* existente entre as áreas, os profissionais da área comercial buscam manter a efetividade de seu poder relacional pela sutileza de ignorá-lo.

Análise do Diferencial Semântico

Uma vez identificado o fenômeno do poder e os conflitos decorrentes dele, procurou-se avaliar se a existência desse fenômeno implicaria em 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.



■ Comercial avaliando comercial ■ Comercial avaliando operações

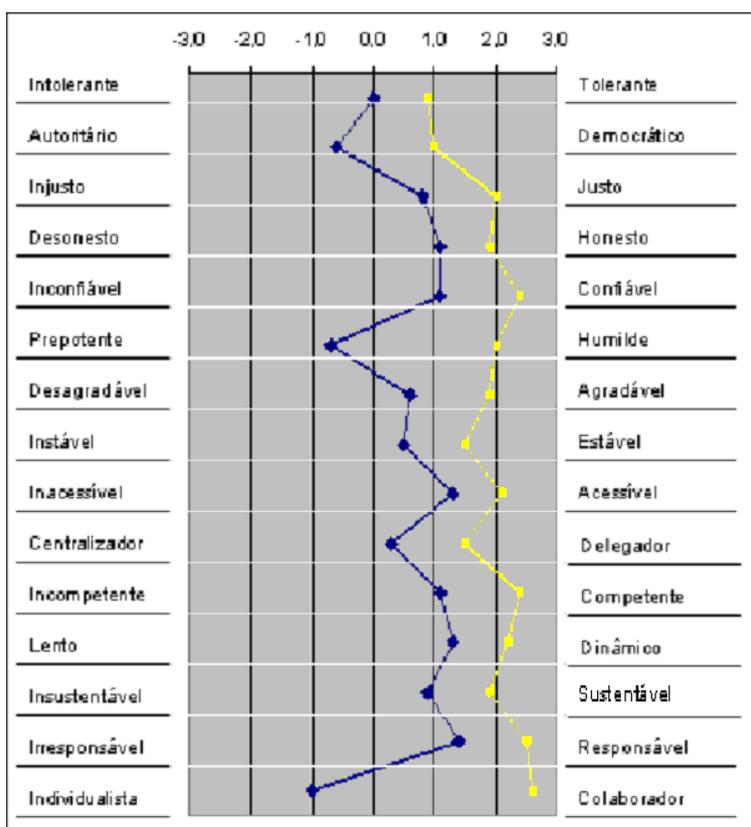
GRÁFICO 1 – Avaliações realizadas pela área comercial

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 se 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. Essa percepção pode ser explicada pela própria natureza da atividade da área de operações, que, de fato, centralizou o processo de liberação das operações comerciais e, no cumprimento de suas atribuições, barra as operações que apresentam irregularidades, contrariando os interesses da área comercial. Paradoxalmente, a área comercial avalia que a área de operações é justa, confiável, competente e responsável, demonstrando que embora haja um certo ressentimento isso não a impede de reconhecer a importância do trabalho do outro.

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”. O gráfico demonstra que a área de operações guarda significativo ressentimento para com a área comercial. Esse ressentimento pode ser explicado pela dificuldade da área comercial em aceitar a área operacional como parceira, com equidade de forças nas relações de poder. Já que a área operacional julga não ter o reconhecimento da área comercial, inverte o jogo ao classificá-la, em todas as categorias avaliadas no Diferencial Semântico, como inferior a si mesma.



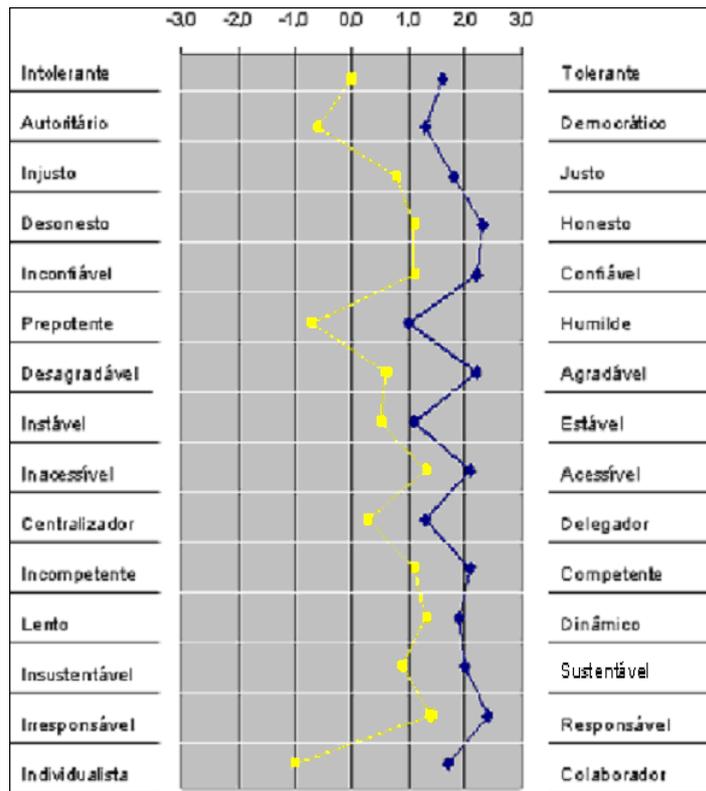
Operações avaliando Comercial Operações avaliando Operações

GRÁFICO 2 – Avaliações realizadas pela área de operações

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

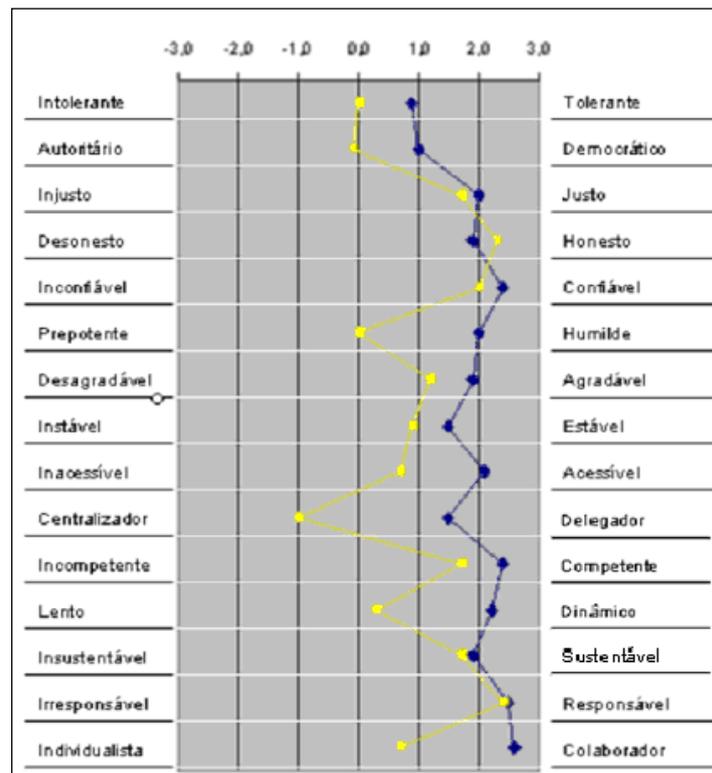
A comparação entre as avaliações das áreas, cujos resultados são apresentados nos GRÁFICOS 3 e 4, torna mais evidente a discrepância entre os resultados das avaliações de cada área em comparação com a sua área parceira. Efetivamente, ambas as áreas tendem a se avaliar mais positivamente do que à outra. Fica evidente, também, que a área comercial tende a avaliar um pouco melhor a área de operações do que esta última à área 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

Esta pesquisa objetivou analisar as mudanças nas relações de poder desencadeadas pela reestruturação do organograma na organização estudada e suas consequências. 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 a base conceitual de poder.

Evidenciou-se que no Banco estudado a segregação de funções e o compartilhamento da gestão entre dois profissionais distintos em uma mesma agência alterou as relações de poder ao conferir ao gestor da área operacional maiores responsabilidades e autonomia para a realização de seu trabalho. Por outro lado, os profissionais da área comercial perderam a autonomia que tinham sobre suas atividades de negócio ao terem que submetê-las à análise de conformidade realizada pela área operacional, que passou a ter o poder de aprova-las ou não. A gestão compartilhada e a segregação das funções, ao promoverem mudanças nas relações de poder, desencadearam conflitos entre os profissionais de cada área uma vez que cada uma delas possui objetivos setoriais distintos dentro da estrutura organizacional.

No entanto, a pesquisa demonstrou que os conflitos já existiam antes do processo de compartilhamento da gestão, embora tais conflitos se manifestassem de forma diferente visto que a área de operações se encontrava hierarquicamente subordinada à área comercial. Consequentemente, os profissionais da área operacional tinham à época uma limitação na sua capacidade de resistir à sujeição que lhe era imposta pela área comercial.

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, embora não o suficiente para equiparar-se ao *status* consolidado pela área comercial. Apesar da mudança organizacional ter nivelado as áreas no organograma formal, a relação entre ambas não é homogênea nem simétrica, como ficou demonstrado na pesquisa. A área de operações possui uma defasagem de *status* em relação à área comercial que lhe imputa menor prestígio e, por vezes, menos valia. Os profissionais de cada área não se veem como parceiros, 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 burlar o controle da área de operações, resistindo às tentativas de sujeição impostas pela segregação de funções. Por sua vez, a área de operações esforça-se por legitimar seu poder por meio da exigência de conformidade nas transações de negócios e vetos às ações da área comercial, notadamente na entrada fora de horário de clientes e do uso

de caixas para operações comerciais. Esses fenômenos sustentam a teoria foucaultiana de poder e trazem à tona o desvinculamento entre palavra e ação. Enquanto nas narrativas de profissionais da área comercial eram negadas as novas relações de poder, o meta-discurso revelava o mudo debate entre duas áreas acerca de seu poder. Pois, conforme Foucault (2007), a sutileza é que mantém a efetividade do poder.

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”. O artigo contribui para a área de Estudos Organizacionais ao estudar o fenômeno das relações de poder por meio de dados empíricos, tão pouco frequentes nas publicações especializadas da área. Outro ponto que torna o artigo relevante é o fato das relações de poder estudadas terem sido motivadas pela adoção de um modelo organizacional de uma gestão compartilhada entre dois pares, modelo este atípico ao comumente aplicado nas organizações. 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.

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.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Os Princípios Essenciais da Basileia**. 1997. Recuperado em 12 de abril, 2007, de <http://www.bcb.gov.br/ftp/defis/basileia.pdf>

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

DÍAZ, E. **A filosofia de Michel Foucault**. São Paulo: Unesp, 2012.

FOUCAULT, M. (1989). **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes.

FOUCAULT, M. (2007). **Microfísica do poder** (23ª ed.). Rio de Janeiro: Graal.

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 – Basileia II. **RCC – Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 1, nº. 6, p. 103-124, Jul./Dez. 2006.

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.