
Banco X

Texto Schein

Pg 15-17

Como a cultura é formada?

*Leiam novamente o caso e as
respostas dos grupos*



Questões

- Qual foi o aspecto decisivo para o sucesso do processo de transformação do Banco X?
 - Você recomendaria algum complemento às ações desenvolvidas pelo banco?
 - O envolvimento de toda a alta administração foi exagerado, adequado ou deixou a desejar?
 - Quais os riscos da estratégia adotada?
-

Canal de escuta para os gerentes que quisessem dar feedbacks

Havia uma hot line para contato de todas as lideranças, tanto para pedir informações do processo quanto para sugerir ações.

Evidência de resistência dos gerentes

O processo de absorção no banco não foi homogêneo, verificamos que o pessoal das áreas meio tiveram mais dificuldades do que o pessoal das áreas fim. O novo perfil foi inserido no processo de avaliação dos líderes, esse processo orientou o desenvolvimento da liderança e a dispensa dos que não se adaptaram. Aproximadamente 5% das lideranças que não se adaptaram, elas saíram espontaneamente ou foram demitidas.

Comunicação

Quanto à comunicação, foi criada uma marca do PEG e foi monitorada por um grupo coordenador, entretanto, nas várias áreas tínhamos no processo dois passos para frente e um para trás, não foi um mar de rosas, foi um processo difícil para o Banco.

Incentivo

A partir da implantação do PEG o bônus dos gerentes passou a ser atrelado aos resultados financeiros (70%) e às entregas comportamentais definidas pelo Programa (30%)

Indicadores de desempenho

A Revista Exame estava fazendo uma reportagem sobre a velocidade de resposta dos bancos e qualidade do atendimento. Os repórteres foram a diferentes bancos pedir um empréstimo e o Banco X foi o eleito por eles pela velocidade da decisão e pela qualidade do atendimento. Com isso, o banco ganhou uma publicidade gratuita.

Após o PEG foi criada uma área de qualidade de atendimento, com metas para criar facilidades e praticidade para os clientes, medindo velocidade e satisfação dos clientes com o atendimento.

Conflitos de processo

Em alguns casos, o cliente que era o presidente de uma empresa com folha de pagamento no Banco X era visitado pelo gerente da agência, pelo gerente das contas corporate e pelo gerente do private bank. O pessoal dos diferentes negócios do banco trombaram entre si no cliente, isso foi analisado e solucionado com uma segmentação mais racional do mercado.

Seleções futuras

O perfil definido pelo PEG, naturalmente se tornou o filtro para as seleções internas para as posições de liderança e para as seleções externas.



Comunicação e Retórica

Profa. Ana Carolina Rodrigues

Objetivo da aula

Entender o que é retórica e saber identificá-la nos discursos institucionais e individuais, especialmente gestores públicos e privados

Base teórica na ADM

Teoria Institucional

- Estruturas organizacionais formais têm, para além da capacidade de gerar ação, também propriedades simbólicas
 - Advêm, em parte, do que manifestam seus atores (“significado presente nas falas dos gestores”)
 - A institucionalidade legitima os comportamentos organizacionais por algumas vias, com destaque especial para o isomorfismo
 - As organizações (e seus atores) tendem a se comportar de forma semelhante para que possíveis pressões sociais encontrem uma amplitude mais ou menos padronizada de respostas possíveis
-

Retóricas nas organizações

A retórica é um elemento integrante nas atividades corporativas, sendo utilizada pelas companhias para influenciar a construção de uma imagem favorável, para criar e manter recursos de poder, fazer o gerenciamento de impressões e lidar com uma crise corporativa ou situações de mudança organizacional

Retóricas

Patriotta et al. (2011)

- Linguagem, retóricas e analogias cumprem papel fundamental no processo de legitimação dos comportamentos organizacionais
 - Organizações e gestores usam retóricas como estratégia em situações de controvérsias, disputas ou mudanças organizacionais
 - As retóricas são utilizadas como meios de gerenciamento de impressões por gestores em seus discursos
 - Em contrapartida, há também muitas críticas sobre a distância entre o que é dito e o que é praticado pelas organizações
-

Exemplo Retóricas na Samarco

1. Nós estamos fazendo o que deve ser feito

05/11/15

Samarco informa

Compartilhar esta notícia



A Samarco informa que houve um acidente em sua barragem de rejeitos, denominada Fundão, localizada na unidade de Germano, nos municípios de Ouro Preto e Mariana (MG).

A organização está mobilizando todos os esforços para priorizar o atendimento às pessoas e a mitigação de danos ao meio ambiente.

As autoridades foram devidamente informadas e as equipes responsáveis já estão no local prestando assistência.

Não é possível, neste momento, confirmar as causas e extensão do ocorrido, bem como a existência de vítimas.

Por questão de segurança, a Samarco reitera a importância de que não haja deslocamentos de pessoas para o local do ocorrido, exceto as equipes envolvidas no atendimento de emergência.

Exemplo Retóricas na Samarco

2. Nós não colocamos a sociedade e o meio ambiente em risco

09/11/15

Avanço da mancha

Compartilhar esta notícia



Estamos tomando todas as providências possíveis para mitigar as consequências ambientais geradas com o avanço da mancha ao longo do Rio Doce. A coleta de amostras de água nos trechos afetados já foi iniciada e terá continuidade até a normalização da situação. Cabe ressaltar que o material é inerte e não tóxico.

Medeiros et al. (2018)

Exemplo

Retóricas na Samarco

3. A culpa não é nossa

Estudos sobre a bioacumulação de peixes no Rio Doce indicam níveis acima dos padrões brasileiros para arsênio e selênio, em peixes e camarões, porém

não é possível estabelecer uma relação entre esse resultado e o acidente da Samarco, já que os metais foram identificados nos organismos em todas as áreas monitoradas, seja próximo à foz do rio ou em pontos mais distantes ao norte e ao sul (Samarco, 2016b).

Modelo de análise de retóricas

Thévenot et al., 2000

mercado (foco em preço, custos, trocas mercadológicas, consumidores, economia)

industrial (foco em eficiência, estrutura, cálculos, indicadores, critérios de mensuração)

cívico (foco no bem-estar social, políticas públicas que garantam direitos fundamentais, solidariedade)

doméstico (foco na confiança institucional, reputação, autoridade, exemplo, garantias)

inspiração (foco na ativação de emoções, envolvimento via expressões emocionais, criatividade, entusiasmo, agradecimentos)

fama (foco no reconhecimento e fama, na audiência)

verde (foco na sustentabilidade, no longo prazo, na integração com o meio-ambiente e saúde das próximas gerações)

	Mercado	Industrial	Civic	Doméstica	Inspirado	Opinião/Fama	Verde
Modo de avaliação (valor)	Preço, custo	Eficiência técnica	Bem-estar coletivo	Estima, reputação	Graça singularidade, criatividade	Renome, fama	Respeito ao meio ambiente
<u>Teste</u>	Competitividade de mercado	Competência, confiabilidade, planejamento	Igualdade e solidariedade	Fidedignidade (confiança)	Paixão, entusiasmo	Popularidade, audiência, reconhecimento	Sustentabilidade renovabilidade
Forma de prova relevante	Monetário	Mensurável: critérios, estatísticas	Formal, oficial	Oral, exemplar, garantias pessoais	Envolvimento e expressão emocional	Semiótico	Ecológico, ecossistêmico
Objetos qualificados	Bem ou serviço de livre circulação no mercado	Infra-estrutura, projeto, objeto técnico, método, plano	Regras e regulamentos, direitos fundamentais, políticas de bem-estar	Patrimônio, herança	Corpo ou item emocionalmente investido: o sublime	Sinal, mídia	Natureza intocada, ambiente saudável, habitat natural
Seres humanos qualificados	Cliente, consumidor, comerciante, vendedor	Engenheiro, profissional, especialista	Cidadãos iguais, sindicatos solidários	Autoridade	Ser criativo	Celebridade	Ambientalista

exercício

Discursos na pandemia

Início de 2020

1o mês de pandemia



Data	Trechos - exemplos	Predominância na justificativa da ação (retórica)				
		Mercado	Industrial	Cívico	Doméstico	Inspiração Fama Verde
Presidente	23/03	O presidente da república e seus ministros estão trabalhando há semanas para minimizar os efeitos do coronavírus. A vida das pessoas estão em primeiro lugar. Agora um detalhes: a dose do remédio não pode ser excessiva de modo que o efeito colateral seja mais danoso que o próprio vírus. Esse é o ceme da questão.				
	26/03	Com o objetivo de facilitar o combate ao coronavírus, zeramos o Imposto de Importação da cloroquina e da azitromicina, para uso exclusivo de hospitais em pacientes em estado crítico. Essa redução também se estende a outros produtos e vai fazer toda a diferença em nossa luta! Também suspendemos temporariamente os direitos antidumping para importações de seringas descartáveis e tubos para coleta de sangue. Assim, poderemos adquirir esses equipamentos essenciais por preços menores e deixá-los acessíveis para a população mais vulnerável.				
Governador	26/03	Quase metade da população do planeta está em casa. O mundo inteiro está em casa e o único certo é o presidente Jair Bolsonaro? Será essa é a racionalidade: só um certo e o mundo inteiro errado? Reflitam sobre isso. O Ministério da Saúde defende o isolamento. A campanha que o governo federal está lançando hoje nas emissoras de tv e nas redes sociais prega o contrário. Afinal temos um governo federal ou dois governos?				
	28/03	Estamos fazendo o que ele (Bolsonaro) não faz, que é liderar processos, liderar a luta contra o coronavírus, não minimizar processos. Compreender a importância do respaldo da informação científica e da área da medicina e estabelecer diálogo e entendimento com prefeitos e governadores				
Secretário de Saúde	24/03	"Vamos de mais #solidariedade no combate ao #Coronavirus! O Instituto Brasileiro de Políticas Públicas e o Instituto Brasileiro de Estudo e Defesa das Relações de Consumo doaram 1.600 jalecos descartáveis para os nossos profissionais de saúde. Já pode aplaudir de pé?"				
	27/03	"A doença não poupa ninguém. Combater inimigos imaginários a esta altura, que estariam planejando uma quarentena infinita para quebrar o Brasil, é tudo que não precisamos. Estamos todos juntos nesta. Não dá pra gastamos energia a essa hora com loucura."				
Empresário	25/03	Hoje é necessário lojas fechadas e isolamento social pleno e amplo .. também é necessário que o governo faça a sua parte com um pacote robusto para a economia ... mas daqui há 10 dias ,no máximo, precisamos retomar ao trabalho de forma gradativa e com afastamento social vertical				
	28/03	Nas favelas do Rio e SP fome já chegou. E chegou forte. Muitos informais sem trabalhar e outros demitidos, agora, além dos custos do dia a dia, seus filhos não comem+a merenda da escola. Subiu a despesa e a receita caiu. A crise econômica começa a ganhar contornos de crise humanitária.				

