

ACTUALIDADE DO PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM BANCA

Mário Jorge Carvalho¹

Resumo

À medida que nos afastamos temporalmente das crises financeiras e bancária das duas primeiras décadas do século XXI, aparenta ter havido muito mais do que problemas de desregulamentação, “*subprime*” e alavancagem do sistema bancário internacional. Hoje e confrontados com a morosidade do processo de “*saneamento financeiro*” dos NPL’s na banca, há a sensação de que as sequelas estruturantes e então quase invisíveis são actualmente muito mais difíceis de ser ultrapassadas do que a crise financeira em si. Porquê? Por duas razões essenciais:

Em primeiro lugar porque esses aspectos estruturantes eram e são intangíveis, quase se diria a desenvolverem-se num “*enquadramento subreal*” à vida corrente das corporações. Depois e em consequência disso mesmo, a sua percepção imediata é mais difícil quando a decisão corporativa se foca na ultrapassagem dos estragos como única forma operacional de recuperar a identidade corporativa.

Palavras-Chave: Banca, Crise Financeira, Cultura Organizacional, Valores, Comportamento Organizacional, Transformação de Risco

1 Licenciado em Economia (FEP – UP), Mestre em Gestão (ULP), Doutorando em Gestão (Tese de Doutoramento em apreciação “O curtoterminismo na decisão corporativa como alternativa estrutural à abordagem estratégica. estudo de caso – a banca portuguesa nos últimos trinta anos – 1986 / 2015”.

THE MOST RECENT ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN BANKING

Abstract

As we temporarily move away from the financial and banking crises of the first two decades of the twenty-first century, it appears that there has been much more than de-regulation, subprime, and leverage of the international banking system. Today, faced with the slowness of the NPL's "*financial reorganization*" process in banking, there is a deep feeling that structuring, and then almost invisible sequels are now much more difficult to overcome than the financial crisis itself. Why? For two essential reasons:

In the first place, because these structuring aspects were and are intangible, it would almost be said to develop in a "*subreal framework*" to the current life of corporations. Then and as a consequence, their immediate perception is more difficult when the corporate decision focuses on overcoming the damages as the only operational way to recover corporate identity.

Cultural values, symbolic culture and cultural behavior patterns are increasingly concepts outside the current operability of companies. For two complementary reasons: because they are not easily distinguishable from each other and because they are also inter-influenced which conditions their current feasibility.

Key Words: Banking, Financial Crisis, Organizational Culture, Values, Short-Termism, Organization Behaviour, Risk Transformation.

1 INTRODUÇÃO

Conforme investigadores da Universidade de St Andrews University of St Andrews:

“ ... We believe that poor culture played a significant part in the financial crisis and the driver and potential mitigant of risk ... Banks with a dubious culture might focus on creating short-term profits to pay bonuses or to look successful while initially not recognising hidden risks and losses and ignoring harmful impacts on counterparties and society more broadly This behaviour can lead to the collapse of banks, and to a sometimes very difficult and always very undesirable public policy choice: is it cheaper to let a bank fail or to bail it out? ...”

É maioritária a opinião segundo a qual as práticas correntes, conhecidas e prevalentes na banca de investimento a partir do início da década de '90 foram *mimetadas* para os restantes subgrupos da actividade bancária, nomeadamente para a banca universal e de retalho. E, apesar da inovação e do profissionalismo, este “*transvase comportamental*” teve graves consequências na evolução conjunturalizada da banca.

A impregnação generalizada numa estrutura organizativa define a respectiva cultura – e, nesse sentido, existiu uma real cultura organizativa oriunda da banca de investimento.

“*It is when our clients are the most fragile that we make the most money*” era a expressão - força de motivação dos profissionais da Goldman Sachs², o que é exemplo de uma das mais notórias modificações ocorridas na cultura corporativa: o crescimento do *gap* entre os “*statements*” e a realidade vivida no quotidiano.

2 Citado em “*Putting the Client last: a Former Investment Banker explains how Clients are being systemically Sucker-Punched*” - ProMarket writer - March 25. “*Funcionava assim: se um cliente precisasse desesperadamente da nossa intervenção – por exemplo, financiamento – nós só o faríamos se o cliente aceitar uma transacção adicional de que não tem necessidade mas rentável para o banco*”.

Mas a questão pode ser posta em termos diferentes: Há ou não uma “cultura boa/má” em função do assumir integrado de valores de conteúdo ético? E será por efeito disso mesmo que estaremos aparentemente num ciclo de banalização da cultura organizacional, num progressivo “one concept fits all”?

A identificação não é fácil já que deve integrar a resposta a várias questões.

De acordo com a Deloitte (2013) em “*Implementing Risk Transformation in Financial Institutions Governance and Culture*”

“... *What vision drives the Organization?*

What oversight ensures the strategy is executed?

What data, analytics and technology infrastructure enables execution?

How should execution be structured?

What shared values guide the organization ... “

Em termos conceptuais, a “cultura certa” para uma dada organização é aquela que permite atingir os objectivos estratégicos seleccionados cumprindo com o respectivo “apetite pelo risco” dentro das regras estabelecidas pelas obrigações regulamentares de *compliance*.

Só que, o que acontece à cultura organizacional quando a estratégia é errática, volúvel e curtotermista – e a gestão consequente do risco não tem qualquer conteúdo estratégico definido, apesar da sua modelação tecnológica?

Como consequência disto tudo, a cultura bancária é hoje tecnicamente “agnóstica”, isto é, caracteriza-se por ausência de senso de dever e *accountability* perante o cliente e a responsabilidade de corpo perante a essencial reputação corporativa. De facto, e como refere Hughes (2008), todo o processo de controlo e *compliance* parece ter sido centrado desde sempre na prevalência dos interesses próprios da gestão e dos accionistas, que a própria e dita “disciplina de mercado” incentiva em vez de regular.

É que a história e a prática ensinaram-nos que no que à banca diz respeito é sempre possível existir “boa cultura” ao nível da empresa apesar do mercado não funcionar correctamente. Daqui que a existência de uma “boa cultura” organizacional apesar de ser condição necessária não é suficiente para conceituar uma adequada locação de capital.

O caso do sistema bancário português oferece um excelente exemplo para a resposta a esta questão, nomeadamente a relativa hipocrisia na definição da actuação dos agentes principais (gestores de topo) e os agentes da empresa (*front office*) como uma “cultura de tolerância” no não cumprimento dos princípios internos de *compliance*. O que efectiva e correntemente aconteceu foi a difusão errática e continuada de fortes incentivos à *cultura do não-compliance* por dentro das estruturas das organizações, por acção activa e persistente dos agentes principais em assumido “*tone from the top*” e que, no fim do dia, se isentaram e afastaram do assumir das respectivas responsabilidades.

Estaríamos, assim, perante dois novos conceitos:

O *risco de cultura* relacionado com o risco de decisões e comportamentos da estrutura no relacionamento com o mercado e os clientes.

O *risco de governance* constituído por todos os factores relacionados com o risco das decisões tomadas pela gestão em termos de políticas, processos e práticas que deveriam suportar uma gestão idónea.

Considerando a centralidade progressivamente crescente do poder de decisão dentro das estruturas bancárias, parece ser de alguma ingenuidade não aceitar a total dependência do risco de cultura do risco de *governance*, o que deprecia quase por completo o conceito idílico da existência de uma cultura bancária gerada, implementada e mantida pela organização no seu sentido mais abrangente.

Sob o título “*How do we ensure that the organization’s risk culture and risk governance requirements are always aligned? Responsibility and ethical culture in banking and finance*” Savia (2017:10) refere que

“ ... Besides a robust risk culture, a strong ethical culture is likewise essential to make banks less vulnerable to misconduct overall, a strong ethical culture is considered essential to make the banks less vulnerable to misconduct. However, the promotion of desired conduct and values is a long-term process which involves the whole organization and requires that measures are taken in terms of accountability and governance, remuneration and performance review, and training. In general, the banks still appear slow in anticipating and adapting the recommendations and regulations issued by national and international actors ...”

Daqui, portanto, a conclusão a retirar de todo o exposto, de acordo com a teoria mais consensual:

Não existe em princípio “boa” ou “má” cultura organizacional mas sim o cumprimento ou não (fora, portanto, do âmbito da definição) dos pressupostos éticos e de *compliance* no exercício da actividade.

2 Breve revisão da literatura

A cultura foi tradicionalmente tida como uma das “*driving forces*” do exercício operacional da *governance* corporativa, à qual se juntam os valores que expressam as genuínas crenças geradas dentro das organizações.

O que de estrutural ocorreu desde o início do séc. XXI foi que a “*cultura fundacional*” na banca se dissolveu quase por completo no acelerado crescimento inorgânico das empresas que não conseguiram (ou não quiseram) implementar uma cultura emergente consolidada, dando origem a múltiplas e descaracterizáveis subculturas internas.

Feito o inventário dos conceitos mais originais de cultura organizacional e retirado o mais tradicional, que a liga directamente aos valores, normas e crenças corporativas (por todos O’Reilly & Chatman, 1996; Hill & Jones, 2001; Lazear, 1995; Cremer & Van Den Steen, 2010; Kilmann, 1985; Denison & Mishra, 1995), refira-se:

- *“Organisation’s personality – the way we do things here ... when no one is watching”* (Cameron & Quinn, 1999; Bob Diamond, 2011);
- *“Corporate DNA or corporate fingerprint – Trust shared common goals and leading by example – the back bone of any organization ...”* (Edgar Schein, 1984, 2006 e 2010; Nina Hodzic, 2005);
- *“Clan culture – family-like or tribe-like of corporate environment... emphasizing consensus and commonality of goals and values”* (Cameron and Robert Quinn Tilburg, 1999);
- *“Culture is not inborn (inata). First elaborated and then operationalized with a strong positive relationship with role-based performance”* (Hira Aftab, T. Rana. A. Sarwar, 2012).

Na sequência desta múltipla conceituação da cultura organizacional, parece tacitamente assumido que só em raros casos fora da cultura fundacional se poderão rever valores e padrões de comportamento cultural marcantes e de longo prazo. Tal constatação está intimamente relacionada com a hoje predominante visão curtoterminista da gestão e o profundo processo de consolidação das organizações que vão corroendo e desactualizando as características estruturais herdadas.

- Alvesson (1989) distingue quatro conceitos de cultura organizacional:

FORÇA REGULATÓRIA de COMPORTAMENTOS que pressupõe a existência de uma *“engenharia cultural”* que sustenta o desenho das organizações

GESTÃO SIMBÓLICA medida pela influência dos gestores na percepção e entendimentos que os trabalhadores têm da realidade organizacional

INSTRUMENTO de DIAGNÓSTICO segundo o qual o conhecimento dos aspectos culturais da organização pode ser utilizado como instrumento de diagnóstico dos *“insights”* das suas componentes principais.

CONCEITO PARADIGMÁTICO em que a cultura não tem um conteúdo substancial na abordagem das organizações mas sim e só uma aproximação teórica ao seu mais profundo entendimento.

- Schein (2001/2009) centra a sua atenção numa visão dinâmica da cultura organizacional no sentido de ela poder existir aos vários níveis da respectiva percepção, considerando os seguintes níveis.

ARTEFACTOS - A cultura é o conjunto dos padrões do que se vê, sente e ouve na vivência na organização enquanto nela se trabalha em termos de comportamentos e documentos que a definem. Neste nível, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato.

CRENÇAS E VALORES EXPOSTOS - O que a organização valoriza como pressupostos intemporais expressos nos seus documentos. Os líderes organizacionais seriam os autores do planeamento e formatação dos processos sociais e expressões culturais que sustentarão a construção colectiva de crenças e valores.

CULTURA COMPORTAMENTAL SIMBÓLICA - É o nível das certezas táticas compartilhadas dentro da organização a partir da sua fundação.

- Através dos “*corporate performance management (CPM) systems*” em Xiaoming e Lawson (2012) existe uma relação causa-efeito entre cultura forte e a organização bem gerida, o que contribui para o diagnóstico da *performance* e da avaliação do possível processo de mudança. Nesse sentido, uma “*cultura forte*” forneceria à gestão os meios necessários para a criação de um enquadramento que influenciaria o comportamento e a decisão dentro da organização.
- Handy (1985 e 1999) classifica a cultura organizacional em quatro categorias diferentes:

POWER CULTURE - Handy compara a “*cultura do poder*” à “*teia de aranha*” na qual os agentes mais importantes (e, portanto, mais

poderosos) se situam no centro já que “ ... *the closer you are to the spider, the more influence you have ...*”

Esta alternativa conceptual potencia a luta pelo poder do controlo dos recursos detidos e, à medida que as organizações crescem e se diversificam, é cada vez mais definir deter o controlo e o poder centralizados, dependendo ou de uma liderança forte, abrasiva e quase ditatorial (o “*tough guy in charge*”) ou a criação negociada de comités de gestão (os *inner circles* ou *kitchen committee*)

ROLE CULTURE

De acordo com Handy (1993):

“ ... *The role culture can be illustrated as a building supported by columns and beams: each column and beam has a specific role to playing keeping up the building; individuals are role occupants but the role continues even if the individual leaves ...*”

Aqui, estamos perante a existência da coordenação das áreas nucleares em termos operacionais ou especializadas por grupos restritos de gestores com elevado grau de formalização e standardização (regras e procedimentos estritos na definição global do funcionamento da organização). Daqui que a “*posição hierárquica detida*” seja a origem global do poder individualmente detido.

TASK CULTURE

Este tipo de cultura suporta-se no “*getting the job done*” numa perspectiva vocacionada para a função e/ou o projecto, nomeadamente em estruturas de *matrix* funcional e, por isso mesmo, muito dependente do entrosamento entre os recursos humanos afectos (*team-work*) tendo em vista a melhoria da sua eficiência produtiva.

PERSON CULTURE

Esta cultura coloca o individuo no centro da atenção da organização, que existe e funciona exclusivamente em função do individuo que nela trabalha, abstraindo-se de todos os objectivos corporativos que naturalmente nela existem.

- Cameron e Quinn (2006) desenvolveram o OCAI (*Organisational Culture Assessment Instrument*) pela proposta da classificação da cultura organizacional em:

CLAN CULTURE

Componente de “*grande família*” das corporações em que os executivos são vistos como mentores do comprometimento e tradição herdados pelo incentivo da participação, consenso e “*teamwork*”.

ADHOCRACY CULTURE

Suporta-se na capacidade de adaptação rápida em termos de liberdade e engenho da estrutura de recursos humanos às condições de mudança num enquadramento inovador e criativo protagonizado em primeira linha pela respectiva liderança e cujos objectivos a longo prazo são o crescimento e a criação de novos recursos.

THE MARKET CULTURE

Organização focada nos resultados, na execução das tarefas e baseada na concorrência e competitividade interna, assumindo os líderes a função cumulativa de condutores, produtores e concorrentes.

HIERARCHY CULTURE

A cultura hierárquica caracteriza-se pelo controle de estrutura organizacional pouco flexível e razoavelmente rígida, num ambiente de trabalho estruturado a partir de procedimentos, regras e políticas formalizadas.

De todo o exposto podem-se tirar algumas ilações de interesse:

- Mesmo quando se não a explícita, a teoria suporta-se num conjunto muito alargado e, em alguns casos, disperso de valores, atitudes, decisões, normas e crenças que torna difícil a sua hierarquização operacional ou o seu contributo efectivo para a definição da cultura corporativa.
- Em termos metodológicos e em muitos casos, agregam-se factores intangíveis definidores de uma identidade corporativa com o objectivo operacional da contribuição para a *performance* corporativa. Mas também se eliminarmos da cultura organizacional as suas exigências éticas e de valores, então ela ficará reduzida às meras formas processuais e táticas de obter mais rendimento ou aumentar a penetração de mercado e, neste caso, a dúvida traduz-se na interrogação se poderão ser qualificadas como constitutivas de uma cultura corporativa.
- A teoria não responde em definitivo a uma questão central, aplicável directamente ao caso da banca: é possível a duas diferentes organizações terem a mesma cultura ou, dito de outro modo, o mesmo modelo de cultura pode ser aplicável por diferentes organizações do mesmo sector e/ou actividade? Este problema está relacionado com a existência ou não da assunção de que “*culture is personality*” como seu elemento diferenciador.
- A cultura organizacional dominante não impede a existência de fortes e influentes subculturas (em particular e no caso da banca global, gerada por diferentes geografias e enquadramentos exteriores à corporação) gerando um *meltdown contranatura* de várias abordagens unitárias, passíveis de também criar conflitos internos e, portanto, a autodestruição cultural.
- Considerar (ou não) a cultura como um factor do sucesso corporativo quando vista em termos inter-geracionais e de longo prazo e veículo de avaliação do possível suporte ou “*starting point*” da cultura implementada em vigor a um processo de mudança.

Por todos estes constrangimentos, há quem considere como Kreps (1990: 23) que estaremos reduzidos às “... *shared expectations that provides a mechanism for making decisions ...*” o que transforma a cultura organizacional no mero *factor identitário* das organizações.

3 Aproximação à cultura bancária

Restarão, assim, duas perguntas ainda sem resposta:

- Poder-se-á falar de cultura *forte* versus *fraca* ou *boa* versus *má* ou ainda, numa perspectiva de enquadramento numa dada categoria de cultura, é possível a respectiva graduação dentro de cada uma delas?
- A cultura é um dos “*drivers*” fundamentais do funcionamento das corporações bancárias ou, ao contrário, um dos seus *parentes pobres* para meramente ajudar a abrilhantar a sua comunicação externa?

De facto, e como refere Hughes (2008), todo o processo de controlo e *compliance* parece ter sido centrado na prevalência dos interesses próprios da gestão e dos accionistas, que a própria e dita “*disciplina de mercado*” incentiva em vez de regular.

Se culturas fortes provocam uma relativa institucionalização da “*arrogância corporativa*”, também não deixa de ser verdade que as suas regras instrumentais mais visíveis – em termos de rituais e celebrações – correm o risco da banalização quando integradas em estruturas mais alargadas, onde chocam com a inexistência, relaxamento ou até diferente perspectiva desses mesmos veículos culturais.

3 (2) Tal como previsto por vários líderes de opinião e teóricos, a questão da cultura organizacional bancária foi assumida, mais recentemente, como um objectivo da respectiva supervisão. Para todos os casos, sustentámo-nos no evento realizado pelo New York Federal Bank desde 2014 e 2018 “*Reforming Culture and Behaviour in the Financial Services Industry: Progress, Challenges and the Next Generation of Leaders*”, nomeadamente as seguintes intervenções em Junho de 2018:

Alison Cottrell “*Getting the Measure of Managing Culture*”

William R. Rhodes “*Culture and Conduct Reform: a Permanent Mindset Change*”

Jay Chayton “*Observations on Culture at Financial Institutions and the SEC*”

Elizabeth Arzadon “*Culture challenges? Blame isn't the answer*”

Daqui que se reduza a influência da cultura empresarial ao mero contributo instrumental para um objectivo de eficácia imediata e não como verdadeiro veículo de afirmação e identificação global das organizações.

A fabricação e conseqüente manipulação dessa “*cola cultural*” traduz-se na missão da empresa, com um cunho operacional e envolvendo a “*escolha cirúrgica*” dos elementos que mais contribuem para se atingirem os objectivos seleccionados de cima para baixo.

A cultura bancária caracteriza-se, assim, pela auto-exaltação manipulada das competências, em que técnicas de verdadeira “*massagem de ego*” corporativo procuram criar o generalizado orgulho em feitos, intenções ou objectivos às vezes meramente ansiados.

Em segundo lugar, o progressivo alargamento da actividade impõe a contínua tradução em normativas de cumprimento genérico daquilo que era a tradição das regras sociais que definiam as fronteiras dos comportamentos aceitáveis dentro das organizações.

O objectivo é seleccionar e harmonizar regras e processos de codificação nem sempre difundidos e recepcionados com os mesmos tempos e coreografia por toda a estrutura hierárquica.

Assim se inverteu o sentido da transmissão cultural.

O que foi a característica da fundação e sucessivas lideranças fortes transformou-se, por efeito da crescente dimensão das organizações, na produção de uma identidade normativamente definida em função da missão corporativa que os sucessivos grupos de poder foram criando.

As tentativas de refundação cultural constituíram o exercício frustrado do “*parentismo canibalístico*” dos que se encontravam no lado certo das fusões e aquisições. Em primeiro lugar, ao se aproveitar o momento para refrescar e rodar quadros criaram-se razões suplementares para a instabilidade da relação bancária com o cliente.

O problema complica-se quando o critério utilizado não é estabilizar interlocutores internos, mas sim dar-lhes competências e experiência adquiridas para poderem assumir desafios funcionais cada vez mais exigentes.

Em segundo lugar, houve uma modificação do peso institucional das já referidas direcções intermédias na gestação da decisão, ao se transformarem em mandantes das correias de transmissão para a venda nas diversas redes de distribuição.

Ao quê e como dos objectivos da mudança associa-se o “*porquê*” dos valores e estes são definidos a partir da capacidade de gerar oportunidades internas de permanente progressão nas carreiras a quem ofereça as condições mínimas de ambição e encaixe para sobreviver na indefinição e na turbulência. A este carácter “*desafiador*” das organizações pretende-se ligar componentes de “*modernidade*” e “*juventude*” em que a formação produzida internamente tem um cariz de “*impregnação de segunda demão*” sobre características exigíveis à partida como requisitos para fazer parte de grupos vencedores.

A possível adaptação não se faz, assim, a uma cultura assimilada, mas a um contexto em permanente mutação que define e impõe às organizações regras de funcionamento muito próprias.

Em consequência disto tudo, criou-se a *visão cada vez mais asséptica* da realidade empresarial dos clientes e dos constrangimentos da sua actividade, com alta propensão a modelar e standardizar os procedimentos e diagnósticos que suportam a relação bancária.

A globalização fez com que os diferentes actuais sistemas bancários pouco herdassem dos seus pressupostos tradicionais e fundacionais. Isto é, o foco na rendabilidade dos capitais investidos e dos activos disponíveis sobrepõe-se quase sempre ao saber-se se os produtos são comercialmente adequados ou se respondem à procura dos consumidores – ou seja, se se cumpre ou não a excelência corporativa.

A actualidade do conceito de cultura está cada vez mais relacionada com o “*apetite ao risco*” das organizações financeiras em termos das suas presunções, toma e gestão.

Sem pôr em causa a veracidade da afirmação, não podemos restringir e aceitar o conceito da cultura ao mero aspecto operacional do risco corrido. A razão para isto é a forte ligação existente na banca entre risco, gestão eminentemente curtotermista e políticas de incentivos à gestão, o que naturalmente pode sustentar, só por si, diferentes *outcomes* comportamentais em diferentes instituições., o que, na nossa opinião, não conceituará a cultura organizacional.

Acresce ainda que a experiência portuguesa dos anos '90 e primeira década do séc. XXI.

confirma a opinião de Van den Steen (2010: 13) segundo a qual:

“... beliefs may be heterogeneous, and this divergence can lead to disagreement about the right course of action ... corporate culture inattention to the significance of culture has limited our ability to design regulations that proactively cope with foreseeable problems ... future banking regulation will operate in a culture vacuum ...”

Se falarmos em “*homogeneização*” possível das crenças assumidas pela organização, parece consensual a ideia de que ela é mais forte (senão mesmo, só existente) nas mais velhas, mais pequenas e de maior sucesso económico-financeiro. Daqui que o crescimento (nomeadamente, inorgânico) tem notórios custos efectivos na clarificação da cultura organizacional – do que a banca portuguesa também foi bom exemplo.

Mais ainda, quando a teoria considera que a “*criação de valor*” é sempre favoravelmente incentivada quando a cultura está alinhada com a estratégia da organização então quase se diria que a “*lógica silogística*” leva a uma conclusão que se pretende como perfeita:

Se a cultura, pelas normas sociais implementadas, reflecte comportamentos e estes aparentam ser condicionadas pelos incentivos;

Se a estratégia deve estar alinhada com a cultura na preservação da criação interna de valor;

Então o racional da excelência – pela estratégica e cultural – passará “*obrigatoriamente*” por uma forte política de incentivos.

Esta conclusão é ainda mais dramática quando estamos a tratar de instituições financeiras e ao seu papel nuclear na teia económica, ao presumir a efectiva e inquestionável operacionalidade de alguns pressupostos a ela ligados:

- “*Culture doesn’t matter. Only outcomes do*”

Esta é a posição tradicional seguida nas últimas décadas pela banca nacional e internacional, ao converter a cultura organizacional no acervo de meras afirmações de “*soundbytes*” na respectiva documentação, que não são mais do que isso mesmo ou, no máximo, tentativas de supletivamente levar a cabo a política de comunicação e identidade corporativas.

- “*Culture can’t be measured*”

Admitindo a afirmação como relativamente verdadeira (a crescer ao seu custo de manutenção e desenvolvimento), o que acontece na realidade é a sua progressiva desvalorização e “*descentralidade*” nas opções de gestão, presumivelmente pela dificuldade de cumprimento dos vectores ético e comportamentais que exige.

- “*Culture can’t be changed*”

Tal como aconteceu com a estratégia, a cultura organizacional é também um processo de emergência de novos contributos e opções. Só que, aqui, exigem-se duas condições: a sua perspectiva de longo

prazo e, acima de tudo, intergeracional, que, como é conhecido, vai contra a “*moda*” curtoterminista da actual gestão corporativa.

- “*Culture can’t be supervised*”

De facto, e de acordo com Dudley (2018) se a cultura não deve ser supervisionada (por ser da responsabilidade directa e exclusiva das empresas), também não se deve eliminar ou desconhecer as contribuições do entorno e enquadramento exteriores que condicionam a sua evolução. Por outro lado, o crescimento da supervisão nesta área – como (má) alternativa à verdade e mais efectiva em momentos de crise financeira – limitará sempre a escala e o escopo da actividade das entidades bancárias. E, em termos de supervisão, o “*non-dit*” sempre foi uma prática habitual na banca.

A evolução da banca nas duas primeiras décadas do séc. XXI autoriza a considerar se existe ou não uma “*boa cultura*”. Daqui o conceito da Baronesa Onora O’Neill:

“In a good culture, shared norms align with the public and private purposes of a financial institution over both the short term and the long term “

o que retoma os aspectos absolutos intangíveis dos valores e da ética de comportamentos, agora numa perspectiva cumulativa de longo e curto prazos.

Mas será que de acordo com Ferreira (2014) a “*cultura empresarial dos bancos aumenta a desonestidade*”? A resposta está relacionada com a sugestão da teoria no sentido de conceituar a cultura como “*driver*” implícito do “*off-balance-sheet capital*” que condiciona decisivamente as dinâmicas de grupo e, também, o comportamento individual.

E aqui readquire a possível importância do papel supervisor (que na banca portuguesa inexistiu neste pormenor) ao (não) penalizar em tempo devido os abusos sobre as regras financeiras em termos de

4 Citado por William Dudley- Federal Bank of New York - Jun 2018.

inadequação profissional, algumas vezes sob a justificação que cairiam fora do respectivo “*perímetro de intervenção*”.

Reproduzindo na banca os tipos de cultura organizacional de Cameron & Quinn (2006), a teoria encontra quatro alternativas:

Culturas orientadas para o exterior das organizações

- *Compete-oriented Culture*

Associada à “*market culture*” focada na busca de excelência do desempenho em termos de cliente, mercado e concorrência medida em termos de quota de mercado e rendabilidade dos capitais próprios.

Entretanto, vale a pena regressar ao trabalho da Universidade de St. Andrews, segundo o qual “... *New research, by the University of St Andrews and the University of Edinburgh business school, finds that banks whose corporate culture leans towards aggressive competition are associated with overall riskier lending practices, causing vulnerability to the financial system. Competitive culture of banks encourages employees to take excessive risks to meet sales targets, support the theory that corporate culture and risk are directly linked ...*”⁵.

- *Create-oriented Culture*

Associada à “*adhocracy*” como busca preferencialmente das oportunidades no mercado através da visão, inovação, empreendedorismo interno e permanente abertura à mudança.

Culturas orientadas para o interior das organizações

- *Control-oriented Culture*

5 Em Andreas Barth – “*The Role of Corporate Culture in the Financial Industry*” - Goethe University - Fev 2016.

Associada à “*hierarchy culture*” e às suas “*predictability, conformity, and compliance*”, suportada numa estrutura organizacional guiada pelos mecanismos internos de controlo.

A criação de valor faz-se pela melhoria da eficiência, a implementação de processos mais eficazes e o controlo interno da qualidade, todos através da estandardização dos processos e métodos internos.

- *Collaborate-oriented Culture*

Associada à “*clan-type culture*” focada nos trabalhadores e no desenvolvimento das suas competências profissionais com o objectivo de aumentar a coesão interna através dos seus valores corporativos:

“Despite technological advances in the banking industry, lending decisions remain inherently subjective. Subjective decision making with regards to lending can therefore be heavily influenced by corporate culture, encompassing the norms and practices around how lending decisions are made within the bank”

Relativamente a esta tentativa de adaptação do modelo Cameron & Quinn (2006) à banca, há que referenciar o seguinte:

Na banca, a atenção ao cliente tem sido progressivamente substituída pela perspectiva da perda ou ganho da “*quota de mercado*” nas diferentes áreas onde se actua. Mais ainda, à medida que o crescimento pela internacionalização se vai equivalendo ou ultrapassa mesmo o interno, este foco quase se impõe inevitavelmente. Por outro lado, se há factor dominante na banca e nas últimas décadas é “*o perigo da diferenciação estratégica*”, no sentido de, reproduzindo o que se passa nos mercados de capitais, mais vale colapsar com a unanimidade do que pretender diferenciar-se pela originalidade, como precaução perante a intercomunicação / dependência financeiras dos seus múltiplos agentes.

Por outro lado, um relatório recente da McKinsey (2017) refere que

“Executives’ shortcomings in organizational culture are one of the main barriers to company success in the digital age”
inventariando três deficiências:

“... (1) functional and departmental silos (2) a fear of taking risks (3) difficulty forming and acting on a single view of the customer ...” o que leva a que *“... executives who wait for organisational cultures to change organically will move too slowly as digital penetration grows ...”*.

De acordo com outro relatório da Capgemini Consulting em *“Digital Culture Challenge. Bridging the Employee-Leadership disconnect”* (2011) a inovação ainda não é uma realidade para a maioria das empresas e o fosso cultural entre gestores e colaboradores está a ser o principal entrave à transformação tecnológica das empresas na medida em que os gestores consideram ter uma visão e cultura digitais, o que não acontece de todo com os trabalhadores.

Para 62% dos quadros dirigentes, as suas empresas possuem estratégias bem definidas no que toca aos objetivos a alcançar na área do digital e apenas 37% dos trabalhadores partilham esta opinião (Capgemini, 2011).

Em síntese, se a cultura é simultaneamente o principal inibidor e o facilitador da transformação digital e da inovação, os quadros dirigentes e intermédios devem ter a capacidade de transmitir a sua visão sobre o papel que o digital deve ter nas suas empresas, convertendo-a em objetivos mensuráveis e incentivando as condutas digitais positivas no seio das suas organizações.

A teoria é quase unânime em considerar que a prevalência da visão e gestão curtoterministas (a crescer a um período conjuntural de *“acrescento de valor para o accionista”* ou posterior reversão em graves prejuízos) condicionam gravemente os projectos de investimentos em inovação, formação e R&D. A razão é que este tipo de aplicações têm constrangimentos importantes para a política maioritariamente aceite na banca, porque, acima de tudo:

- Provocam, de imediato, o decréscimo na respectiva cotação em bolsa;
- Envolvem uma perspectiva marcadamente de longo prazo e intergeracional;
 - Não têm, normalmente, a aprovação dos accionistas principais;
 - Aumentam a dependência e o risco da inovação disruptiva sem capacidade para reagir

Quando vista em termos de banca global universal, a teoria encaminha-se para considerar que não existe uma exclusiva cultura organizacional, mas sim um conjunto de subculturas ao redor das diferentes e identificáveis áreas de negócio – banca de retalho, banca de empresas, banca de investimento, banca privada, área internacional e operações e tecnologia.

Só que esta perspectiva subcultural dentro do caso específico da banca não tem qualquer sentido operacional e prático, por uma razão simples e identificável:

Hoje e na banca, a competência efectiva discricionária e executiva está entregue aos executivos de topo que têm um objectivo em comum - participar no que hoje são os tidos “*grupos internos de poder*” formal ou informalmente constituídos para gerirem as instituições. Ir contra esta prática e comportamento organizacionais pela assunção de uma liderança criadora de forte subcultura interna não terá normalmente grande futuro na comunidade bancária de hoje.

Por estas razões, o “*active leadership*” e, em menor grau, o “*peer-group pressure*” poderão não ser, na generalidade dos casos, o meio estrategicamente mais adequado para o “*reshaping culture*”. E é também por causa disto que a visão competitiva da gestão pode fomentar a competição interna pela busca não controlada dos melhores e mais elevados incentivos, sob o conceito da *toxic culture* em Stiroh (2018).

Segundo Bob Diamond, a cultura era o “*ingrediente secreto*” de Goldman Sachs, à qual acrescentamos o BES (até 2014) ou o MillenniumBCP

(até ao início do século XXI), da qual não existe na actualidade nenhum rasto.

A questão que fica por responder é saber se a “*má cultura*” é uma das origens fundamentais da crise empresarial ou se é esta que, num processo latente de contaminação, vai corroendo a cultura vigente.

É possível retirar algumas conclusões importantes a propósito deste tema, possível e directamente relacionadas com a banca e que podem constituir verdadeiros paradigmas de avaliação da cultura organizacional da banca portuguesa:

- Se a criação ou não de uma cultura organizacional não será hoje uma opção, conhece-la, em que termos funciona e quais são os seus “*key drivers*”, particularmente quando é um mosaico de diferentes e tradicionais subculturas, o menor esforço na gestão leva à tentativa de as tentar sufocar pela implementação imposta de uma centralidade indesejada pela estrutura directiva.
- É pela cultura organizacional que se responde às questões sobre a especificidade das empresas bancárias e a existência (*ou não*) do profissionalismo na banca. Estamos perante três realidades que devem ser reflectidas na cultura organizacional pela absorção e reconhecimento da estrutura humana interna:
 - Ser ou não um privilégio trabalhar no sector financeiro;
 - Caracter imperativo da responsabilidade sistémica das empresas com incontornáveis efeitos externos de “*mimetismo*” na gestão;
 - “*Poder social*” da actividade bancária – através das suas empresas e quadro de profissionais – junto da actividade económica no geral e seus diferentes agentes económicos.

Akerlof and Kranton (2010) desenvolveram o conceito alternativo da “*identity economics*” como a coerência e identificação das acções individuais com o “*inside*” estratégico da organização. E aqui chegamos ao conceito do “*cultural capital*” como a rede dos valores partilhados que possibilita a integração e a mútua confiança entre os

trabalhadores no processo de decisão com entorno de diferentes e múltiplos cambiantes.

De facto,

“... the possibility of employee misconduct — the potential for behaviors or business practices that are illegal, unethical, or contrary to a firm’s stated values, policies, and procedures — is a form of risk just like liquidity risk or operational risk. Investments in cultural capital is one way to reduce that risk ...”.

o que impõe a “*cultural capital*” como activo a gerir com os mesmos cuidados de qualquer outro da respectiva carteira.

Se conseguimos detectar a “*má cultura*” quase sempre numa perspectiva *ex post* e por factores externos ou de supervisão, a “*boa cultura*” com as suas múltiplas graduações é mais difícil de identificar, principalmente pela presença do “*sucesso conjuntural*” que, muitas vezes, esconde o seu verdadeiro conteúdo. E aqui põe-se o problema da selecção dos dados e evidências que possam ajudar a avaliar se a cultura organizacional é ou não consistente com uma perspectiva de longo prazo dos seus diferentes *stakeholders*.

Só que isso não chega na medida em que esquece o importante “*tone at the top*” do exercício quotidiano da sua gestão e também da respectiva conformidade operacional com a “*boa cultura*” presumivelmente implementada, em particular no que concerne aos efeitos perversos da política de incentivos a todos os níveis internos de poder. De facto e em boa verdade, “*Rules may be followed to the letter, but not exclusively in spirit*”.

A crise bancária portuguesa demonstrou que uma “*cultura tóxica*” cria inevitáveis externalidades pelo impacto que as más condutas têm na segurança, solidez e eficácia do próprio sistema em geral, impondo custos significativos macroeconómicos. Daqui também a necessidade de implementar um “*competing values framework*” (Thakor, 2016: 7) e a supervisão incluir as perspectivas organizacional e

cultural pela existência real de um “*risco cultural*” pelo foco da atenção no facto de:

“... *under certain conditions, the likelihood and impact of cultural challenges can be immense, and not easy to mitigate*” o que envolverá “*a range of levers, many outside the bounds of personal leadership influence ...*”.

É **duvidosa esta “isenção de culpa”** das lideranças, pelo simples facto de a opacidade intrínseca às actividades bancárias (e que leva à persistência da má conduta e erosão da “*cultural capital*”) dificilmente poder existir sem o incentivo e promoção das próprias lideranças.

4 Conclusões

Foi um escândalo em Portugal quando o BCE, no exercício da sua actividade prudencial, aconselhou um conjunto de candidatos a gestores de topo da CGD a frequentar um curso executivo prévio, explicitamente no INSEAD, sobre “*Estratégia Bancária*”. Por detrás da “*desconsideração*” formal que pudesse estar na exigência, a verdade é que ela tinha alguma razão de ser.

Em primeiro lugar e nas últimas décadas, porque a menorização progressiva do “*planeamento estratégico*” não foi, de facto, substituída por uma forte e efectiva “*gestão estratégica*”. Isto porque a operacionalidade da “*gestão estratégica*” *sui generis* foi transformada e levada a cabo pelos seus gestores numa intervenção permanente curtoterminista com objectivos antagónicos à visão de longo prazo e intergeracional com a progressiva adaptação da estratégia emergente.

Depois e de facto, a política de incentivos (de toda a ordem e a quase todos os níveis das organizações) substituiu tudo de relevante, como objectivo colateral central com várias consequências – a manipulação dos resultados e balanço, a “*contabilidade criativa*” de suporte, a crescente importância das operações de *off-balance* e da alavancagem.

Finalmente, o elevado crescimento inorgânico da banca nas duas últimas décadas centrou a atenção da gestão na urgente obtenção das “*economias de escala*” de produtos e serviços regulados e não-regulados. Estaremos, assim, perante um negócio de “*migalhas*” realizado em milhões de operações em que o ganho da velocidade ou a aparente “*inovação*” são os meios adequados para se ser valorizado. A banca não sabe, não quer nem está disponível para actuar em termos de efectiva “*diferenciação*” estratégica, preferindo insistir em produtos e serviços maduros e, em alguns casos, já em processo de real decência.

Por todas estas e outras razões, a cultura organizacional bancária não existe, hoje e de facto, porque também poucos os que nela trabalham se preocupam com isso.

Referências

Akerlof, A., & Kranton, Rachel (2010). *Identity Economics How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*. USA: Princeton University Press.

Alvesson, Mats (1989). The Cultural Perspective on Organisations: Instrumental Values and basic Features of Culture. *Scandinavian Journal of Management*. 5(2): pp. 123-136.

Alvesson, Mats (2003). Concepts of Organisational Culture and presumed links to Efficiency. *Omega - International Journal of Management Science*. 17(4): pp. 323-333.

Andrews, Peter (2016). Culture in UK Banking. Speech - *Westminster Business Forum on Banking Reform in the UK – London*. Retrieved from <https://www.fca.org.uk/insight/culture-uk-banking>.

Barth, Andreas (2016). The Role of Corporate Culture in the Financial Industry. Goethe University. pp. 1-34. Retrieved from https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=EEAESEM2016&paper_id=932.

Cameron, Kim; Degraff, Jeff; Quinn, Robert; Thakor, Anjan (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.

Cameron, Kim, & Tilburg, Robert (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd Edition. Jossey-Bass.

Capgemini Consulting (2011). *Digital Culture Challenge. Bridging the Employee-Leadership disconnect*. Capgemini.

Cremer & Van Den Steen (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *RAND Journal of Economics*. 41(4): pp. 617–648.

DELOITTE (2013). *Implementing Risk Transformation in Financial Institutions Governance and Culture – Report*.

Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): pp. 204-223.

Diamond, Douglas W. (1984). Financial Intermediation as Delegated Monitoring. A Simple Example. *Review of Economic Studies - Society for Economic Analysis*. 82(3): pp. 51-64.

Diamond, Bob (2011). *Organisation's personality – the way we do things here ... when no one is watching*. BBC today business lecture.

Dudley, William (2018). Candid Reflections on the Culture Conversation e “Strengthening Culture for the Long Term” in *Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry: Progress, Challenges, and the next generation of Leaders*. Workshop – Federal Bank of New York.

Ferreira, Nicolau (2014). Cultura Empresarial dos Bancos aumenta a Desonestidade. *artigo Jornal Público*. Resultados Revista Nature.

Handy, C. (1999). *Understanding Organisations*. New York: Penguin Books.

Hill, C.; Schilling, M., & Gareth, J. (2006). *Strategic Management: An Integrated Approach*. South-Western College Pub. Boston Houghton Mifflin.

Hira, Aftab; Rana, T., & Sarwar, A. (2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Business and Commerce*. 2(4): pp. 1-13.

Hughes, P., & Mester, Loretta (2008). Efficiency in Banking - Theory, Practice, and Evidence. *Federal Reserve Bank of Philadelphia*. 8(1): pp. 1-32.

Kilmann, Ralph (2011). Diagnosing an Organization's Culture for Dysfunctional Behavioral Norms. *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning* (Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics: pp. 97–107.

Kreps, David M. (1990). Corporate Culture and Economic Theory. in James E. Alt, and Kenneth A. Shepsle, eds. *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press.

Lazear, Edward (1995). Culture and Language. *NBER Working Paper*. 5249: pp. 1-49.

Nguyen, Duc Duy; Nguyen, Linh; Sila, Vathubyoo (2018). Does corporate culture affect bank risk-taking? evidence from loan-level data. *British Journal of Management - Working Papers in Responsible Banking & Finance*: pp. 1-51.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. 18: pp. 157-200.

Savia, Roberto (2017). *Responsibility and Ethical Culture in Banking and Finance*. Vigeo Eiris - Thematic Group for Corporate Governance.

Schein, Edgar (1985). *Cultura Organizacional e Liderança. Uma Visão Dinâmica*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Schein, Edgar (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. USA: John Wiley and Sons.

Stiroh, Kevin (2018). *The complexity of culture reform in finance*. 4th Annual Culture and Conduct Forum for the Financial Services Industry. London: pp. 1-5.

Thakor, Anjan, & Song, F. (2016). Bank Culture - Journal of Financial Intermediation. *Corporate culture in banking, the economic policy review*. 22(1): pp. 1–50.

Van Den Steen, E. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *RAND Journal of Economics*. 41(4): pp. 617–648.

Xiaoming, Cui, & Junchen, Hu (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*. 3(2): pp. 28-37.