

**UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Escola de Administração**  
**PPGA - Mestrado em Administração**

**O gerente médio nas agências nível 1 do Banco do Brasil, no estado do**  
**Rio Grande do Sul**

**Mestrando: Enio Pujol Junior**  
**Orientador: Eugenio Avila Pedrozo**

**Porto Alegre - 2002**



## **AGRADECIMENTOS**

Ao término de mais uma etapa importante, na minha vida, agradeço:

a todos os meus professores, pela sua dedicação;

aos meus familiares, pelo seu incentivo;

a minha esposa e filho, pelo tempo que lhes roubei;

aos meus colegas e amigos, pelo convívio e amizade;

ao meu orientador, pela sua orientação e pelo trabalho que realizamos juntos.

## RESUMO

Este trabalho procura fazer um estudo das características dos gerentes médios do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul, considerando o contexto em que está inserida a organização, de modo a caracterizá-los como gerentes tradicionais ou gerentes contemporâneos. Trata-se de uma pesquisa exploratória na qual foram encaminhados questionários fechados a 184 gerentes médios das agências nível 1 do BB no Estado, sendo que destes retornaram 106, dos quais 97 foram considerados válidos. Os principais resultados obtidos, no trabalho, evidenciaram um gerente médio tanto com características tradicionais, quanto com características contemporâneas, o que se deve às mudanças que se processam na organização e no seu ambiente, à cultura centenária do Banco do Brasil e a um discurso organizacional pouco uniforme. Neste contexto de complexidade em que se evidencia um paradoxo, entre o tradicional e o contemporâneo, a espiral do conhecimento aparece como uma explicação lógica e coerente ao sincretismo do gerente médio do Banco do Brasil

## **ABSTRACT**

This work sought to do a study of the medium managers' of the Bank of Brazil characteristics in the state of Rio Grande do Sul, considering the context in which the organization is inserted so as to characterize them as traditional or contemporary managers. The work is made of an exploratory research in whose closed questionnaires were directed to 184 medium managers of BB level 1 agencies in the State, and out of these, 106 were turned back, being 97 the ones considered valid. The main obtained results in the work evidenced a medium manager having as many traditional characteristics as contemporary ones and this is due to the changes that take place in the organization and in the environment, to the centennial culture of the Bank of Brazil and also an organizational speech which is little uniform. In this complex context in which a paradox is evidenced, between the traditional and the contemporary, the spiral of knowledge appears as a logical and coherent explanation to the medium manager of the Bank of Brazil sincretism

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	18
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>GERENTES TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEOS E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL ....</b>	<b>21</b>
5.1	A COMPLEXIDADE DO AMBIENTE.....	21
5.2	OS CRITÉRIOS LÓGICOS E ILÓGICOS NA GERÊNCIA .....	22
5.3	O GERENTE TRADICIONAL .....	24
5.4	O GERENTE CONTEMPORÂNEO .....	27
5.4.1	<i>Teoria de traços.....</i>	28
5.4.2	<i>Teoria sobre estilos de liderança.....</i>	30
5.4.3	<i>Teorias situacionais .....</i>	32
5.4.4	<i>O papel do gerente contemporâneo .....</i>	33
5.4.5	<i>Características dos gerentes contemporâneos.....</i>	36
5.4.6	<i>Comentários sobre gerentes.....</i>	37
5.5	A VISÃO ESTRATÉGICA .....	39
5.6	O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	40
5.6.1	<i>A dinamicidade do conhecimento organizacional.....</i>	43
5.6.2	<i>A mudança e o conhecimento organizacional .....</i>	44
5.6.3	<i>O conhecimento organizacional e o gerente .....</i>	45
5.7	MODELO DE ANÁLISE .....	45
<b>6</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
6.1	DELINEAMENTO DO TRABALHO.....	49
6.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	49
6.3	COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	53
<b>7</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>58</b>
7.1	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	58
7.2	A ORGANIZAÇÃO HOJE.....	60
7.2.1	<i>A estrutura da organização .....</i>	61
7.2.2	<i>A Agência.....</i>	62
7.2.3	<i>Os comitês decisórios.....</i>	63
7.2.4	<i>O conhecimento organizacional no Banco do Brasil.....</i>	65

7.2.4.1	O conhecimento tácito na gestão do Banco do Brasil.....	67
7.2.4.2	O conhecimento explícito na gestão do Banco do Brasil.....	67
7.2.4.3	A interação entre o conhecimento tácito e o explícito: o funcionário conceito.....	68
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
8.1	ANÁLISE DOS DADOS DO PRIMEIRO SEGMENTO.....	70
8.2	ANÁLISE DOS DADOS DO SEGUNDO SEGMENTO.....	83
8.2.1	<i>Dimensão Organizacional.....</i>	83
8.2.2	<i>Dimensão Interpessoal.....</i>	93
8.2.3	<i>Dimensão Individual.....</i>	106
8.3	OS GERENTES MÉDIOS DO BANCO DO BRASIL, SEGUNDO AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAL, INTERPESSOAL E INDIVIDUAL.....	116
8.4	A ESPIRAL DO CONHECIMENTO NO BANCO DO BRASIL.....	119
8.4.1	<i>O conhecimento organizacional e o gerente médio do BB.....</i>	129
<b>9</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>131</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>137</b>
<b>11</b>	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>140</b>
11.1	APÊNDICE 01.....	140
11.2	APÊNDICE 02.....	148
11.3	APÊNDICE 03.....	150

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gerentes Médios nas agências nível 1, no RS.....	51
Tabela 2 - Número de funcionários das agências - questionários recebidos .....	52
Tabela 3 - Agências em que os respondentes trabalham.....	53
Tabela 4 - Cargo atual dos respondentes.....	70
Tabela 5 - Tempo de serviço dos respondentes.....	71
Tabela 6 - Cargo atual x Tempo de serviço .....	72
Tabela 7 - Idade dos respondentes .....	73
Tabela 8 - Cargo atual x Idade.....	75
Tabela 9 - Grau de instrução.....	75
Tabela 10 - Instrução x Idade .....	76
Tabela 11 - Instrução x Tempo de serviço (T.S.).....	76
Tabela 12 - Cursos de Graduação .....	77
Tabela 13 - Cursos de pós-graduação .....	78
Tabela 14 - Número de funcionários sob subordinação.....	80
Tabela 15 - Tempo de atuação em cargo de gerência .....	81
Tabela 16 - Tempo de atuação em cargo de gerência - distribuição de frequência .....	82
Tabela 17 - Resumo do número de funcionários das agências, tempo de serviço, idade, número de subordinados e tempo de atuação em cargos de gerência.....	82
Tabela 18 - Missão sócio econômica da organização.....	84
Tabela 19 - Administração das tarefas conforme as rotinas .....	84
Tabela 20 - Conhecimento dos objetivos organizacionais .....	85
Tabela 21 - Priorização dos sistemas e da estrutura .....	85
Tabela 22 - Busca de soluções novas para novos problemas .....	86
Tabela 23 - Questionamento ao status quo .....	86

Tabela 24 - Questionamento ao sistema de autoridade.....	87
Tabela 25 - Foco interno à organização.....	88
Tabela 26 - Visão orientada para o futuro .....	88
Tabela 27 - Modo de ação repetitivo e constante .....	89
Tabela 28 – Criação de um ambiente burocrático a sua volta .....	90
Tabela 29 - Resumo da dimensão organizacional.....	91
Tabela 30 - Reconhecimento do valor das pessoas.....	94
Tabela 31 - Aceitação das pessoas como elas são.....	95
Tabela 32 - Controle de pessoas e do tempo .....	95
Tabela 33 - Valorização das relações pessoais .....	96
Tabela 34 - Condução de pessoas .....	97
Tabela 35 - Confiança nas pessoas .....	97
Tabela 36 - Resolução dos conflitos através do poder hierárquico .....	98
Tabela 37 - Estabelecimento de valores, crenças e hábitos em conjunto com as pessoas .....	99
Tabela 38 - Comunicação apenas do necessário.....	99
Tabela 39 - Aproximação dos subordinados .....	100
Tabela 40 - Decisão conforme a hierarquia.....	101
Tabela 41 - Compartilhamento das decisões.....	101
Tabela 42 - Comando de subordinados.....	102
Tabela 43 - Estímulo ao desenvolvimento da equipe .....	103
Tabela 44 - Resumo da dimensão interpessoal.....	104
Tabela 45 - Orientação pessoal baseada em normas e regras.....	107
Tabela 46 - Auto-conhecimento.....	107
Tabela 47 - Busca por desafios.....	108
Tabela 48 - Iniciativa .....	109
Tabela 49 - Visão orientada para o curto prazo .....	109
Tabela 50 - Coragem.....	110
Tabela 51 - Treinamento voltado para a realização das tarefas.....	110
Tabela 52 - Persistência.....	111
Tabela 53 - Eficiência e eficácia dentro de uma estruturação interna ordenada.....	111

Tabela 54 – Integridade .....	112
Tabela 55 – Imparcialidade.....	113
Tabela 56 - Aprendizagem e adaptação constante .....	113
Tabela 57 - Resumo da dimensão individual .....	114
Tabela 58 - Resumo das dimensões organizacional, interpessoal e individual.....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Habilidades gerenciais.....	26
Quadro 2 - Estilos de liderança.....	31
Quadro 3 - Características dos gerentes.....	46
Quadro 4 - A espiral do conhecimento das características gerenciais.....	48
Quadro 5 - Escala de respostas do questionário de pesquisa.....	54
Quadro 6 - Escala das médias das respostas ao questionário de pesquisa e seu significado.....	55
Quadro 7 - Características dos gerentes médios, com média superior a 4,5.....	122
Quadro 8 - A espiral do conhecimento e as características da gerência média do BB.....	124

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O modelo dinâmico de criação do conhecimento organizacional.....	128
Figura 2 - Os gerentes médios do BB.....	129

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade gerencial moderna pressupõe a administração de conflitos entre pessoas, setores, organizações, o estabelecimento de prioridades, o lidar com a diversidade organizacional e com a instabilidade do ambiente, o satisfazer o cliente, enfim, um grande número de atividades, o que o torna o gestor uma peça importante nas organizações modernas (PEREIRA & FONSECA, 1997).

Apesar de todas essas novas atividades gerenciais do nosso tempo, a tomada de decisão ainda é a principal atividade dos gestores, que nas organizações decidem sobre pequenos fatos da rotina diária, sobre os destinos delas, ou então sobre transformações radicais na vida das organizações.

A complexidade e as mudanças cada vez mais freqüentes no ambiente em que as decisões ocorrem têm substituído as formas clássicas de gestão por formas mais flexíveis, o que por sua vez exige um profissional que saiba trabalhar com a motivação de pessoas e de grupos, que saiba conviver com modelos organizacionais que contemplem tanto os modelos mais racionais, quanto com o ilógico e os paradoxos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é o principal recurso à disposição dos gestores na atualidade, o que evidencia a necessidade de que as organizações conheçam seus gestores, os seus futuros gestores, as potencialidades de ambos, para que assim possam melhor planejar suas ações estratégicas com vistas a um melhor aproveitamento desse conhecimento organizacional.

Nesse sentido, o estudo da gestão em uma organização como o Banco do Brasil (BB), com agências em todo o território nacional, presente também em outros 23 países, com quase dois séculos de existência, é de grande importância, pois certamente trará subsídios aos seus dirigentes, aos programas de recursos humanos do BB e aos demais interessados.

O estudo das características dos gerentes médios do BB nas agências nível 1 do estado do Rio Grande do Sul (RS) nas dimensões organizacional, interpessoal e individual evidenciou um gerente contemporâneo com algumas características tradicionais.

Esse sincretismo dos gerentes médios do BB é explicado através da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito na espiral do conhecimento. Através da espiral do conhecimento, demonstra-se, ainda, a importância que o Banco do Brasil vem dando às características gerenciais contemporâneas.

O trabalho desenvolvido dividiu-se nas seguintes partes: logo no início apresenta-se a situação problemática, os principais objetivos e as justificativas. Em seguida, apresenta-se uma caracterização da organização em que se abordam aspectos históricos, a organização hoje e alguns aspectos estruturais e conceituais da mesma.

No embasamento teórico, aborda-se: a figura do gerente contemporâneo e do gerente tradicional, a visão estratégica e o conhecimento organizacional. Ao final, tratam-se os aspectos metodológicos do trabalho e apresentam-se os resultados da pesquisa.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O cotidiano das organizações é feito de decisões mais ou menos rotineiras e administrar significa escolher entre diversas possibilidades a melhor delas ou a mais satisfatória. Para isso, são analisadas todas as informações disponíveis, assim como as decisões anteriores análogas e seus efeitos.

Existem alguns obstáculos às mudanças e às inovações gerenciais nas agências do Banco do Brasil, tais como: a falta de autonomia, a lentidão, a insuficiente descentralização das decisões, o excesso de níveis hierárquicos e alguns traços da cultura organizacional. Esses obstáculos decorrem em grande parte do tamanho da organização, de sua centralização administrativa, ou seja, da pouca margem de decisão que possuem seus gestores, visto que só podem decidir conforme limites fixados pelas numerosas instruções internas, em função do grande número de controles ocasionados por uma organização altamente burocrática e pouco flexível.

Segundo Oliveira (1995), o gerente do BB é um profissional excessivamente preso às regras e voltado para o controle das atividades meio, ou seja, para as rotinas diárias. Dessa forma, a autora define o gerente do BB como um burocrata-controlador com um estilo de administração autocrático e com uma grande aversão às mudanças.

Conforme Paolo Zaghen<sup>1</sup>, atual presidente do BB, o ano de 1995 marcou o início de um processo de modernização e reestruturação do Banco do Brasil, com a finalidade de torná-lo mais ágil e competitivo. Assim, a partir do ano de 1995, houve uma reorientação do processo decisório do BB, sendo o modelo racional burocrático substituído por um modelo estratégico empreendedor, o que acarretou em reflexos muito grandes na cultura e no comportamento da organização.

---

<sup>1</sup> Para maiores detalhes, consultar entrevista do presidente do BB à Revista Profissionalização, suplemento especial, número 10 de fevereiro de 2001.

Dentre as principais mudanças ocorridas no período de 1995 a 2001 podem ser citadas as seguintes: a criação do programa profissionalização e da nova arquitetura organizacional em 1996; a reestruturação dos cargos e salários; o PDV - programa de demissão voluntária, substituído posteriormente pelo PAQ - plano de adequação do quadro funcional, que funciona de forma permanente; a criação do sistema TAO - talentos e oportunidades, em 1997, que se constitui num sistema de apoio a gestão de recursos humanos; a GDP - Gestão do desempenho profissional em 1998, que se constitui em uma ferramenta de gestão que vincula os objetivos da organização ao desenvolvimento dos funcionários, subsidiando decisões de comissionamentos, treinamentos, movimentações e retribuições; e o sistematização do encarreiramento, em 1999, que é um instrumento de gestão de recursos humanos que apresenta caminhos para que os funcionários possam progredir em suas carreiras no BB.

Além das mudanças acima, houve um alto investimento em informatização com criação das salas de auto-atendimento, de uma intranet e o fornecimento de acesso a internet a funcionários e clientes, que foi ampliado consideravelmente em 2001, a criação do sistema de certificação de conhecimentos, etc.

Essas mudanças têm exigido dos funcionários do Banco do Brasil grandes esforços para acompanharem todo esse avanço tecnológico. Outro aspecto a se salientar são os investimentos da organização em cursos auto-instrucionais, oferecidos aos funcionários encarregados da execução, e as palestras, os workshops e os cursos MBA, oferecidos aos seus gestores.

Os investimentos em treinamento de recursos humanos e tecnológicos nas agências demonstram a preocupação do Banco do Brasil com o bom atendimento a seus clientes, assim como evidenciam a sua preocupação com a automação, agilidade e com a segurança de seus serviços, ou seja, demonstram a sua preocupação com o mercado.

Em meio a esse cenário de mudanças e de adaptação a uma nova realidade organizacional, encontram-se os funcionários das agências do Banco do Brasil com a lembrança de um passado organizacional ainda tocando seus pés e com a configuração do futuro presente em suas mentes. Desse modo, o funcionário do BB vive um conflito entre o novo e o velho, entre a força de uma

cultura centenária que, apesar dos esforços da organização, ainda influenciam suas decisões e atitudes e as novas formas de trabalho e de gestão.

As decisões nas agências do BB, se dão através do sistema de comitês administrativos e de crédito, os quais são compostos por um quorum mínimo de três integrantes. Quando os comitês são compostos por três integrantes, as decisões são tomadas por unanimidade, caso contrário, são tomadas por maioria simples, com o mínimo de três votos favoráveis.

Nesse sentido, existiu a necessidade de se analisar os tomadores de decisão sob o aspecto comportamental, de forma a evidenciar o seu perfil e verificar se o propósito dos comitês administrativos está sendo plenamente alcançado, levando-se em consideração vários fatores como: a influência da cultura organizacional, os objetivos e princípios da empresa, as regras e normas que devem ser seguidas, as políticas adotadas e os tipos de decisões que são tomadas, uma vez que as pessoas envolvidas têm expectativas, personalidade, relações e reações diferentes umas das outras.

Outro aspecto a se considerar é que, nos grupos decisórios, as decisões seguem um conjunto de regras e se tornam mais demoradas; porém, quando o administrador age individualmente, ele assume parcelas maiores de risco, apesar de aumentar a rapidez do processo de decisão.

Após estes comentários, surgem alguns questionamentos: Quem são os gestores das agências de nível 1 do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul: gerentes contemporâneos ou gerentes tradicionais? Qual o perfil priorizado pela organização para seus gestores? Qual a influência das práticas anteriores na formação dos gerentes e na tomada de decisão? As características dos gerentes médios estariam ligadas a espiral do conhecimento?

Com base nas reflexões anteriores, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: O perfil predominante, dentre os gerentes médios das agências nível 1 do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul, é o de gerentes contemporâneos ou de gerentes tradicionais?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo Geral**

Identificar, com base nas características apresentadas pelos gerentes médios das agências nível 1 do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul, se o perfil predominante na gerência média do BB é o de gerentes contemporâneos ou de gerentes tradicionais.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil esperado do gerente contemporâneo e o do gerente tradicional;
- identificar o perfil dos gerentes médios das agências do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul;
- comparar o perfil dos gerentes médios das agências do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul com os perfis dos gerentes contemporâneos e dos gerentes tradicionais;
- verificar o tipo de perfil predominante entre os gerentes médios das agências estudadas;
- relacionar os resultados obtidos no trabalho de pesquisa, com a espiral do conhecimento.

## 4 JUSTIFICATIVA

O Banco do Brasil é uma empresa de grande porte, que está presente em mais de 2000 cidades, com cerca de 3000 agências, com aproximadamente 70.000 funcionários e com 11 milhões de correntistas. Teve um faturamento de R\$25.680.956.000,00 em 1999 e sempre desempenhou dois importantes papéis: o suporte ao desenvolvimento nacional e o apoio à gestão do Estado.

Atualmente, o Banco do Brasil vem se readequando à nova conjuntura de uma economia sem inflação, alterando radicalmente o seu estilo negocial e interpretando rapidamente os sinais do mercado e, até mesmo, diversificando as suas funções. Uma série de novos programas na área de recursos humanos estão sendo implantados e torna-se necessário avaliar a postura dos atuais gestores das agências, pois esses serão os futuros dirigentes do conglomerado Banco do Brasil.

Devido às exigências que o processo de globalização impõe às grandes organizações e aos trabalhadores, o conhecimento aparece como um recurso de extrema importância para que aquelas obtenham uma vantagem competitiva. Nesse sentido, o estudo das grandes organizações passa pelo estudo de seus gestores e das estratégias adotadas por eles na tomada de decisão. Sendo, portanto, de vital importância conhecer o gerente médio do Banco do Brasil, pois ele é o gestor (gerente ou líder) das agências de um conglomerado que, na era da informação está plantando as sementes das quais nascerá uma nova organização, que aprende e cria conhecimento e, assim, busca aumentar a sua competitividade.

O trabalho realizado objetiva contribuir para que sejam atenuados os obstáculos enfrentados pela empresa na melhora do seu processo decisório, e também para trazer para a empresa uma visão do líder criativo, crítico e empreendedor, o que certamente tornará a empresa mais ágil e

competitiva. Isso pode levar a um rompimento de valores e crenças que contribuem pouco ou agregam pouco valor ao atual modelo de gestão adotado.

Neste sentido, através da gestão do conhecimento pode-se explicar melhor as mudanças no comportamento dos indivíduos e dos grupos, decorrentes dos investimentos em tecnologia e aprendizagem, realizados pelas organizações. Assim, a gestão do conhecimento torna-se fundamental para explicar os perfis dos gerentes médios do BB na atualidade.

## **5 GERENTES TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEOS E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Conforme Motta (1999, p. 23),

se dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns. E é a compreensão dessa realidade e a sistematização desses comportamentos típicos que envolvem os estudos de gestão no que concerne ao alcance de eficácia na ação gerencial.

Neste capítulo, inicialmente, apresentam-se as características dos gerentes tradicionais e dos gerentes contemporâneos, como uma resposta a realidades organizacionais distintas; posteriormente, Apresentam-se aspectos relacionados ao conhecimento organizacional, uma realidade nas organizações atuais; e, por fim, apresenta-se um modelo de análise em que se relacionou as características gerenciais à criação do conhecimento nas organizações.

O comportamento dos gerentes é influenciado pelo ambiente em que estão inseridas as organizações e na atualidade os gerentes deparam-se com um ambiente cada vez mais complexo.

### **5.1 A complexidade do ambiente**

Atualmente, existem cada vez menos decisões simples ou lineares, pois se vive em um ambiente complexo, um mundo de paradoxos e em constante transformação.

Segundo Pereira e Fonseca (1997), um paradoxo é uma situação caracterizada por múltiplas alternativas com conseqüências opostas. Tal afirmativa evidencia a existência de contradições, o que pode confundir ou induzir o decisor a decisões erradas, ou a correr riscos desnecessários.

Os paradoxos, conforme Pereira e Fonseca (1997), não podem ser resolvidos, apenas controlados, o que sugere ao decisor a necessidade de aceitá-los e de enfrentá-los da melhor forma

possível, atuando sobre as pequenas coisas ao seu alcance, reconhecendo assim suas limitações frente a complexidade.

Homem e máquina, emprego e trabalho, parceria e competitividade, globalização e localidade, complexidade e simplicidade são alguns paradoxos contemporâneos que estão a desafiar os decisores.

Para lidar com a complexidade do ambiente e com os paradoxos contemporâneos, o decisor necessita se valer cada vez mais de outros paradigmas além do racional, assim, ressurgem, com mais força, o estudo do ilógico nas decisões gerenciais.

## **5.2 Os critérios lógicos e ilógicos na gerência**

Conforme Motta (1999), a teoria gerencial até recentemente se apresentava dominada por critérios de racionalidade que levavam os administradores a tomarem suas decisões baseados em informações coletadas previamente e que analisadas segundo esses mesmos princípios racionais, os conduziam às melhores decisões.

Para Rosenbloom (1993), no processo de tomada de decisão, a análise tende a ser limitada e os gestores (tomadores de decisão) escolherão entre algumas das alternativas, uma que seja satisfatória. Nesse processo, levarão em conta as práticas passadas e, dessa forma, pouco ou nenhum esforço será feito para que seja obtida a melhor decisão.

Makridakis (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) diz que devido a nossa cultura, aceitam-se determinadas afirmações como verdadeiras, embora possam não ser. Exemplificando, o autor diz que, na cultura em geral, quanto mais informações possui-se, mais precisas serão as decisões, o que é duvidoso, pois o maior número de informações parece aumentar a certeza de que se está certo, sem, necessariamente, melhorar a precisão das decisões.

Atualmente, com a alta complexidade da vida organizacional, tais critérios racionais passaram a ser questionáveis, deixando de ser os únicos e novos valores, como alguns anteriormente desprezados, foram incorporados à tomada de decisão. Os métodos ilógicos e intuitivos são

exemplos claros desses novos valores e agregaram à atividade gerencial uma visão mais ampla do todo organizacional, bem como melhoraram a sua capacidade de ação e de adaptação frente a um ambiente cada vez mais complexo, turbulento e de alta mutação.

Outro importante fator que serviu como um alto impulsionador do uso do ilógico e do intuitivo na tomada de decisão foi o tempo geralmente escasso dos tomadores de decisão que acabam por participar apenas de parte dos eventos organizacionais e, por conseguinte, participam também apenas de uma pequena parte de algumas poucas decisões.

Para Motta (1999) a intuição leva os gestores a terem uma visão global a partir de sua experiência e do processamento inconsciente das diversas informações formais e informais que chegam a eles no dia a dia organizacional, levando-os a produzirem decisões importantes que escapam, em grande parte das vezes, à lógica (racional) dos fatos. As pessoas, ao terem de decidir, não se valem de uma lógica racional, mas sim de um conjunto de regras que se forma ao longo do tempo e que está enraizado nelas e nas organizações.

Quando vai-se ao supermercado comprar verduras e frutas, escolhem-se as que se consideram melhores e deixam-se de lado as julgadas piores. Da mesma forma decide-se entre qual supermercado vai se comprar, em qual churrascaria vai-se no domingo; todas essas pequenas decisões são tomadas baseadas em regras que governam a percepção da realidade.

O gestor de uma empresa, como as pessoas em geral, está impossibilitado de usar métodos e fundamentos claros para cada uma de suas ações e toma decisões sem que tenham uma explicação. Como, na maioria das vezes, o gestor de uma grande empresa não tem tempo para basear suas ações num conjunto de regras explícitas, porque, normalmente, as decisões do dia a dia requerem uma resposta imediata, ele vê-se obrigado a dar uma resposta rápida e tem de apelar para sua experiência e regras ocultas.

O uso da lógica racional e de suas regras pode ser muito demorado em determinadas situações, mas em outras ele é extremamente necessário, já nas decisões que necessitam uma maior urgência, porém naquelas em que realmente se acredita e não se sabe explicar o porquê, estar-se-á

mais tentado ao uso do ilógico, pois não se poderia abrir mão da nossa experiência de vida e da sensibilidade.

Desse modo, consideramos como básicos dois tipos de gerentes: o gerente tradicional e o gerente contemporâneo.

### **5.3 O gerente tradicional**

Conforme Bennis (1996), o gerente tradicional é aquele voltado para os sistemas e para a estrutura, que segue normas e regras sem questioná-las jamais. Ele comanda pessoas e determina as funções que cada um terá que executar com vistas a atingir um objetivo determinado pela organização.

O gerente tradicional é um técnico, adota geralmente uma racionalidade que privilegia o planejamento e a coordenação das tarefas do dia a dia das organizações e tem o seu poder conferido pela hierarquia. Ele evita enfrentar situações arriscadas e tratar com a incerteza e a imprevisibilidade.

Segundo Motta (1999), a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de "fazer acontecer", de obter resultados. Tal conceito remete a um gerente altamente técnico, que busca atingir objetivos organizacionais pré-determinados, valendo-se de seus conhecimentos.

Botelho (1993) vê o gerente como um administrador de recursos humanos, alguém que precisa ganhar sempre e que tem todo o poder, alguém para o qual os conflitos são aborrecimentos e as crises são riscos, enfim, uma pessoa que trabalha por dinheiro e que possui chefes e subordinados.

Bennis (1996) afirma, entre outras coisas, que o gerente administra, focaliza os sistemas e a estrutura, controla, aceita o status quo, possui uma visão limitada, enfim, faz a coisa certa, ou seja, é um bom soldado.

Tanto Botelho quanto Bennis mostram o gerente como alguém que gerencia pessoas como se elas fossem apenas mais um dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos organizacionais, o que torna o gerente muito diferente dos líderes.

Para Kotter (1997), o gerenciamento é um conjunto de processos que pode manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Assim, o gerenciamento envolve planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas.

Os gerentes apoiam-se nas normas, procedimentos e regras, em suma, gostam de ter tudo sob controle e por isso as mudanças os fazem sofrer. Outra importante característica dos gerentes, conforme Botelho (1993), é o fato do poder do gerente estar no cargo, ou seja, o poder decisório dele está na hierarquia e no poder conferido por ela.

Conforme Botelho (1993), para o gerente, o treinamento deve limitar-se ao necessário para a realização de uma tarefa, o que evidencia que ele vive o hoje, aqui e agora, sem uma preocupação efetiva com o futuro.

No quadro 1, apresentam-se algumas habilidades gerenciais, seu significado e objetivos, conforme Motta (1999). As habilidades gerenciais citadas pelo autor são responsáveis pela aquisição de novos conhecimentos e se constituem nas dimensões básicas da aprendizagem gerencial.

A habilidade cognitiva é responsável pelo aprendizado sobre administração, com base no estoque de conhecimento e informações existentes; a habilidade analítica pela identificação e diagnóstico dos problemas; a habilidade comportamental, pelas interações com as pessoas; e a habilidade de ação pela capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional.

**Quadro 1 - Habilidades gerenciais**

<b>Tipo de habilidade</b>	<b>Significado</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Cognitiva</b>	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento geral.	Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e sobre as idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.
<b>Analítica</b>	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
<b>Comportamental</b>	Comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
<b>De ação</b>	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

**Fonte:** Motta, 1999, p. 29.

Conforme Motta (1999), o aprendizado gerencial traz não só a perspectiva de novos conhecimentos, mas também procura levar o indivíduo a adquirir uma nova forma de pensar e agir administrativamente.

Botelho (1993) cita como importantes características dos gerentes tradicionais, as seguintes:

- o gerente apóia-se em regras, normas e procedimentos e a rotina é uma batalha constante a ser vencida;
- as ações dos gerentes são distintas das ações dos subordinados, cada um tem seu papel;
- gerente comunica apenas o necessário para manter as coisas funcionando;
- os conflitos são solucionados pelo gerente, através do poder conferido pela hierarquia;
- o gerente tem a necessidade de ver, acompanhar e controlar tudo;
- o gerente não estimula a criatividade, pois gosta das coisas previsíveis;
- o cultura do gerente é específica de uma tarefa ou função, ele delega o que fazer;
- os erros e falhas são desagradáveis e aborrecem o gerente, para ele o trabalho é um mal necessário;
- o gerente é motivado pelo poder e pelo dinheiro e seu poder está no cargo;
- os procedimentos dos gerentes são repetitivos e constantes; ele mantém os processos e fluxos;
- para o gerente os subordinados devem obedecer e cumprir regras e o treinamento deve se limitar ao necessário para a realização de uma tarefa;
- a visão do negócio do gerente é a do especialista.

Vê-se na lista acima que o gerente é uma pessoa racional, um especialista que atribui funções as pessoas, que gosta de tudo organizado, segundo normas, regras e rotinas. Ele treina seus subordinados o suficiente para a realização de determinadas tarefas, o seu poder esta no cargo, ele gosta de ver e controlar tudo e não suporta situações imprevisíveis.

#### **5.4 O gerente contemporâneo**

Conforme Motta (1999), o gerente contemporâneo, ao contrário do gerente tradicional é visto como um desbravador de caminhos, alguém que decide e busca soluções baseado em informações incompletas, coletadas em um processo gerencial fragmentado e descontínuo.

O gerente contemporâneo trabalha com a motivação da equipe, reconhece o valor das pessoas, aproxima-se das pessoas e valoriza as relações pessoais próximas. Ele comunica valores, crenças e hábitos em conjunto com as pessoas e estimula a iniciativa e a criatividade na equipe.

Conforme Senge (1998), o líder das organizações que aprendem são responsáveis por construir organizações em que as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados. Com base na afirmação do autor, pode-se afirmar que o gerente contemporâneo é o responsável pelo aprendizado das pessoas e das organizações.

O gerente contemporâneo tem como uma das mais fortes características a liderança. O tema liderança vem exercendo uma forte atração sobre as pessoas em geral, bem como sobre os pesquisadores. Assim, diversos estudos tentaram ao longo do tempo definir o que é a liderança, quais as principais características dos líderes, as habilidades necessárias a eles, os seus comportamentos e motivações.

#### 5.4.1 Teoria de traços

Conforme Bergamini (1994), a teoria de traços é a mais antiga teoria sobre liderança e, nela, o líder é aquele que possui alguns traços específicos que o distingue das demais pessoas. Essa teoria predominou até a década de quarenta.

Estes traços foram enumerados por diversos autores, e segundo Wagner III e Hollenbeck (1998), Motta (1999) e Bergamini (1994), são os seguintes:

- traços físicos: energia, aparência, idade, altura e peso;
- traços intelectuais: fluência verbal, adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto confiança;
- traços sociais: dominação, cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas;
- traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Para Stogdill (apud BERGAMINI, 1994), o líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução dos problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, auto-confiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos do jogo.

McClelland (apud BERGAMINI, 1994) acreditava que uma forte necessidade de poder era importante para gerentes e executivos nas organizações grandes e estabelecidas, propondo que os líderes bem sucedidos teriam uma alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição para a atividade.

Tanto a visão de Stogdill, de líder como um super homem, quanto a de McClelland, que tem o líder como um obcecado pelo poder, revelam-se simplistas e irrealistas.

Baseados em Motta (1999), Bergamini (1994) e Wagner III e Hollenbeck (1998), pode-se afirmar que as teorias de traços de personalidade apresentaram alguns aspectos falhos:

- elas não ponderam a importância relativa de cada uma das características e traços de personalidades que realçam os aspectos de liderança, nem estabelecem relações significativas entre estes traços e a liderança;
- ignoram a influência e reação dos subordinados nos resultados de liderança;
- eles não distinguem os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados;
- ignoram as situações em que a liderança se efetiva;
- acreditam que um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder, durante todo o tempo e em qualquer situação, o que na realidade não ocorre.

#### 5.4.2 Teoria sobre estilos de liderança

As teorias sobre estilos de liderança estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, pela conduta do líder. Em 1939, através de um estudo de White e Lippitt surgiu a principal teoria que explica a liderança por meio de comportamento e se refere aos três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática (WAGNER III e HOLLENBECK, 1998)

**Quadro 2 - Estilos de liderança**

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal</b>
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica à cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa, tanto a divisão das tarefas quanto à escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem se encarregar muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

**Fonte:** baseado em Wagner III e Hollenbeck, 1998, p. 48 - 249.

Conforme as experiências de White e Lippitt (apud WAGNER III e HOLLENBECK, 1998), os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram uma maior quantidade de trabalho produzido; os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem nem quanto a quantidade nem quanto a qualidade do trabalho; e os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram uma melhor qualidade do trabalho, porém com uma quantidade produzida inferior ao grupo submetido à liderança autocrática.

A conclusão a que chegaram os pesquisadores é a de que não existe um estilo único e melhor a ser utilizado, o líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas ou com a tarefa a ser realizada.

Conforme Bergamini (1994), estudos posteriores foram feitos pelas equipes de pesquisadores da Ohio State University e da University of Michigan, nas décadas de 50 e 60. Nos estudos de Ohio, percebeu-se que os cargos ocupados por pessoas com habilidades de liderança encerram dois grupos diferentes de atividades, que requerem de seus ocupantes ações comportamentais diferentes. Assim foram isoladas as ações ligadas ao gerenciamento técnico (tarefa) e ações ligadas ao gerenciamento humano (pessoa).

#### 5.4.3 Teorias situacionais

As teorias situacionais procuram explicar a liderança num contexto amplo, isto é, elas partem do princípio de que não existe apenas um estilo ou características de liderança válidos para toda e qualquer situação, mas sim que cada tipo de situação requer um tipo diferente de liderança para que se atinja a eficácia dos subordinados.

Essas teorias são bem mais atrativas aos gerentes, pois possibilitam a eles a adequação da situação a um modelo de liderança ou o contrário: a mudança do modelo de liderança para adequá-lo a uma determinada situação.

Fiedler (apud BERGAMINI, 1994), na teoria contingencial, distinguiu dois tipos básicos de estilos de líder: os que são orientados para a tarefa e os que são orientados para o relacionamento. O autor criou um índice LPC (least preferred coworker), que é um indicativo do comportamento preferencial do líder. Quando o líder, ao preencher o questionário, encara seu colaborador menos desejado de modo negativo, ele tem um índice LPC baixo (voltado à tarefa), quando o contrário, seu colaborador menos desejado é avaliado de modo positivo, seu índice LPC será alto (voltado para o relacionamento).

Hersey e Blanchard desenvolveram um modelo denominado a teoria de liderança situacional que se concentrava nos seguidores. Esse modelo utiliza as mesmas dimensões de liderança identificadas por Fiedler, porém ele considera as tarefas e os relacionamentos como altos ou como baixos e os combina com quatro comportamentos específicos do líder: narrar, vender, participar e delegar. Por último eles definiram quatro estágios de presteza do seguidor: capaz e disposto; capaz e

não disposto/apreensivo; incapaz e disposto; e incapaz e não disposto/inseguro e os combinam aos demais componentes do modelo. Esse modelo é muito contestado pelos pesquisadores pelo fato de ter tido uma avaliação limitada de sua validade (ROBBINS, 1999).

Hollander (apud BERGAMINI, 1994) com a teoria das trocas, passa a considerar a figura do liderado, dos aspectos da percepção que este tem a respeito do líder. A percepção dos outros também é importante, pois considera a liderança como um encontro interpessoal que envolve a percepção da pessoa. A variável percepção é da máxima importância, pois pode impedir inclusive que um indivíduo emerja e se mantenha como líder.

A teoria do caminho objetivo propõe que os subordinados farão o que os líderes desejarem desde que estes façam duas coisas: primeiro eles devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos deles (líder), segundo, eles devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais neste processo (HOUSE apud BERGAMINI, 1994).

Depois dessa revisão histórica a respeito da liderança, passa-se a uma visão mais atual do líder e do seu papel em um ambiente de mudanças.

#### 5.4.4 O papel do gerente contemporâneo

O gerente contemporâneo, líder do processo de mudança, deve decidir o melhor rumo a seguir, deve ser capaz de convencer as pessoas a respeito de suas necessidades e acima de tudo deve coordenar constantemente o processo de evolução e aprimoramento. Assim, as diferenças e os conflitos surgidos nas reuniões decisórias têm de ser tratados como coisas boas como "e" e não de forma excludente como o "ou" (ver COLLINS e PORRAS. Feitas para durar, 1998) de forma que o diálogo seja a ferramenta do trabalho em equipe e não o medo de ousar um novo ponto de vista.

O líder eficaz é aquele que consegue atuar junto a seu liderado buscando facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades e auxiliá-lo a buscar o caminho que o levará aos fatores de satisfação que complementem suas necessidades de forma muito específica.

Conforme Bergamini (1994), conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se veja algum sentido naquilo que se está fazendo, pois a motivação para o trabalho só existe quando o mesmo fizer algum sentido, e isso implica conseguir levar uma vida útil com relação ao trabalho.

Para Bergamini (1994), o líder deve ter um bom auto-conhecimento e bastante habilidade interpessoal para conhecer em maior profundidade seus liderados e, a partir daí, planejar estratégias conjuntas, visando ao atingimento das expectativas de auto-estima e auto-identidade de cada um.

Em sua grande maioria, as empresas parecem ter optado pela administração por movimento em favor de terem se preparado para favorecer a liderança pela motivação. Conforme Bergamini (1994), a grande maioria das organizações brasileiras, atuais, apresentam uma carência de verdadeiros líderes.

Conforme Bergamini (1994), durante muitos e muitos anos, as organizações escolheram seus candidatos para os postos de chefia baseadas em critérios que pouco ou nada tinham a ver com o papel do líder a ser desempenhado pelos chefes. Os chefes eram escolhidos por serem mais antigos e armazenarem um maior conhecimento da organização e da tecnologia e não por terem as características comportamentais necessárias à liderança.

Como resultado desse processo, raramente encontram-se organizações que contem com líderes. Os gerentes muitas vezes gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, porém não lideram, o que faz com que haja um desperdício de sinergia organizacional e humana.

O líder capaz de coordenar seguidores motivados deve ter uma maior sensibilidade à pessoas. Burns (apud Bergamini, 1994) propõe que os líderes, devido ao fato de estarem por si mesmos continuamente perseguindo os processos de auto-realização, são capazes de levar consigo seus seguidores, pois, neste sentido, acham-se sempre um passo adiante deles, podendo, assim, responder aos seguidores quando pedem ajuda para a própria auto-realização.

Burns (apud BERGAMINI, 1994) aceita que a liderança deva ser definida não como ação de uma pessoa sobre a outra, mas como um processo de dupla direção entre o líder e o seguidor. Assim, ele distingue duas formas de liderança: a transacional e a transformadora. A transacional é aquela em que ocorre uma troca (econômica, política ou psicológica) entre líder e seguidor. A liderança transformadora é aquela em que uma ou mais pessoas engajam-se com outras de tal forma que líderes e seguidores elevem-se a níveis mais altos de motivação e moral. Os líderes transformacionais estão bem mais próximos de assumirem como base de suas ações o verdadeiro conceito de motivação.

A estratégia essencial da liderança, em termos de mobilização do poder, é reconhecer a organização dos motivos e objetivos em líderes potenciais, fazendo apelo a esses motivos por meio de palavras e ações e fortalecendo aqueles motivos e objetivos para conseguir aumentar o poder da liderança no sentido de mudar o ambiente no qual seguidores e líderes agem (BURNS apud BERGAMINI, 1994).

Conforme Kotter (1997), a liderança é um conjunto de processos que cria organizações ou as adapta para modificar as circunstâncias, ou seja, a liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e o estimula à ação, não obstante os obstáculos.

As organizações são melhor compreendidas se vistas por meio da simbologia que subjaz às suas ações, o maior conhecimento das pessoas que nela trabalham só pode ser atingido através da descoberta do significado ou do sentido que as pessoas dão à organização e ao trabalho aí desempenhado. Para isso, ter-se-ia que entender a rede de metáforas que compõe o imaginário de cada um.

Segundo Benfari (apud BERGAMINI, 1994), compreender e aceitar as diferentes necessidades das pessoas pode abrir um longo percurso no sentido de apreciá-las e resolver dificuldades administrativas. O líder, ao administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e em particular a organização como um todo, está intervindo na cultura organizacional.

Depois de todos esses comentários a respeito de líderes ou gestores contemporâneos, como neste trabalho prefere-se chamá-los, fica clara a sua importância na gestão das organizações, na atualidade.

#### 5.4.5 Características dos gerentes contemporâneos

Botelho (1993) vê o gerente contemporâneo como um líder, como alguém que precisa ganhar mais do que perder, que tem competência, que acredita que conflitos são lições e crises são oportunidades, enfim alguém que tem parceiros e que trabalha também por dinheiro.

Bennis (1996) acredita que o líder inova constantemente, é um original, alguém que tem o foco nas pessoas, que inspira confiança e desafia, que faz as coisas certas, que desenvolve.

Conforme Galbraith Lawler III & Associados (1995), os líderes eficazes apresentam algumas as seguintes características especiais:

- habilidade para transmitir direção e missão dentro da realidade;
- habilidade para orientar pessoas na direção escolhida;
- integridade e habilidade para desenvolver confiança;
- conforto nas situações de incerteza;
- forte autoconsciência;
- aprendizado constante e adaptação.

Bass (apud GARDNER, 1990) afirma que um líder precisa reconhecer as necessidades dos seguidores ou constituintes, ajudá-los a ver como essas necessidades podem ser atendidas e dar-lhes a confiança de que são capazes de conseguir esse resultado através de seus próprios esforços.

Conforme Barros & Prates (1996), o traço de evitar o conflito é muito mais presente no sentido liderado-líder do que no sentido líder-liderado, pois o líder não teme o conflito, ao passo que o liderado sim, bem como a pouca iniciativa empreendedora que possuem os brasileiros e, por conseguinte, aquelas pessoas que deveriam estar se preparando para decidir nas grandes organizações.

Com base nos textos anteriores, pode-se dizer que o estudo das organizações e suas culturas particulares, muito provavelmente se chegue a compreensão mais clara dos estilos de líderes que podem ser considerados como mais eficazes. Os mais variados tipos de organizações, sejam elas empresas privadas ou públicas, nacionais ou multinacionais e assim por diante contarão, cada uma delas, com gestores que podem atuar de maneiras bastante diferentes entre si. Isso implica o reconhecimento da natureza verdadeiramente humana das organizações e da consideração prioritária das pessoas.

#### 5.4.6 Comentários sobre gerentes

Atualmente, o gerente depara-se com o processo de globalização, o excesso de informações, a concorrência sem fronteiras, a qualidade total, a internet e a todo momento é chamado a decidir entre as diversas opções a que melhor serve à sua empresa.

Para Robbins (1999), o tomador de decisão otimizado é racional e faz escolhas coerentes dentro de um conjunto de restrições especificadas. Ele decide conforme o modelo racional de tomada de decisão.

O modelo de tomada de decisão racional descrito por Robbins pressupõe as seguintes etapas:

- definição do problema;
- identificação dos critérios de decisão;
- determinação de pesos para os critérios;
- desenvolvimento de alternativas;
- avaliação das alternativas;
- seleção da melhor alternativa.

O modelo racional de tomada de decisão parece ser muito útil para decisões simples, porém, às vezes, o custo de procurar e avaliar a melhor alternativa pode se tornar muito alto e os gerentes optam por uma solução que seja apenas satisfatória.

Outro aspecto ressaltado por Robbins (1999) é o fato da mente humana ser limitada e quando as decisões se tornam muito complexas, com um número muito grande de alternativas, ou então, quando elas têm muitas alternativas parecidas, as pessoas acabam reduzindo o problema a um nível em que ele possa ser entendido e assim decidem conforme uma alternativa considerada apenas aceitável.

Segundo Robbins (1999), a tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente criado pela experiência refinada e que complementa a análise racional dando mais agilidade ao processo de decisão.

Robbins (1999) acredita que as pessoas estão propensas a decidir intuitivamente quando as seguintes condições estão estabelecidas:

- quando existe um alto nível de incerteza;
- quando existem poucos precedentes a serem utilizados;
- quando as variáveis são pouco previsíveis cientificamente;
- quando os fatos são limitados;
- quando os fatos não apontam claramente para uma direção;
- quando dados analíticos são de pouca utilidade;
- quando todas as alternativas são boas;
- quando o tempo é limitado e há urgência na decisão.

Vê-se que as condições que propiciam a decisão intuitiva são as mesmas que acabam por dificultar as decisões segundo o modelo racional.

Quando Baldrige, Curtis, Ecker & Riley (1977) dizem que nenhum extremo está correto, porque as decisões raramente são feitas por ordem burocrática ou por consenso simples, eles apenas estão confirmando a complexidade do processo decisório, e a dificuldade que se enfrenta ao tentar analisá-lo sob apenas uma perspectiva, por isso é necessário um equilíbrio entre os diversos pontos de vista, de forma a que se tenha uma visão mais ampla da realidade. Por isso analisar-se-á também a variável "visão estratégica" no estudo do comportamento dos decisores.

## 5.5 A visão estratégica

O homem desde a pré história vem lutando de maneira diferente dos demais animais, agindo assim ele se colocou numa posição de superioridade, comandando os destinos do nosso mundo e impondo seu modo de vida, valendo-se para isso de diferentes estratégias ao longo do tempo.

O Estrategista começa a partir dele mesmo e sua sobrevivência depende de como ele percebe as mudanças de cenário. Ele tem de agir de acordo com as exigências do momento, ou seja, tem de se ajustar as circunstâncias sem se preocupar com o que os outros vão pensar a seu respeito.

Segundo a perspectiva racional, o processo estratégico começa por uma análise do ambiente e é seguida por uma análise da organização. Tais análises buscam descobrir, respectivamente, as oportunidades e ameaças do ambiente e as forças e fraquezas da organização, bem como, buscam fornecer, ao estrategista, os dados necessários ao estudo do problema do ajuste administrativo (HATCH, 1997).

Para Motta (1999), por anos a gerência estratégica foi muito simples, pois o ambiente que cercava as empresas era de pouca mutação. Atualmente, as mudanças ocorrem de forma intensa e com tal velocidade que o futuro fica cada vez mais imprevisível, o que exige dos gerentes julgamentos subjetivos e, por conseguinte, os fazem conviver com a incerteza.

Outro aspecto importante ressaltado por Motta (1999) é o fato de a estratégia estar em toda a organização, apesar de existirem vários níveis de formulação estratégica. Assim, todas as organizações captam informações nas suas relações com o ambiente, que, de alguma forma, subsidiam as decisões estratégicas. Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), a estratégia do aprendizado é baseada na descrição e nela os estrategistas buscam aprender ao longo do tempo, o que é muito importante para que se possa enfrentar o ambiente de alta mutação em que se vive.

A estratégia do aprendizado, conforme Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), reconhece que as pequenas mudanças não planejadas ocorridas ao longo do tempo, com a participação de todo o tipo de pessoas, têm produzido grandes mudanças de direção no planejamento formal da organização. Assim, pessoas bem informadas acabam por contribuir com o processo estratégico.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), administradores e empreendedores agem de modo diferente na tomada de decisão. Os administradores se questionam sobre quais recursos eles controlam, qual a estrutura necessária para se relacionar com o mercado, etc. Os empreendedores se questionam sobre onde está a oportunidade, como aproveitá-la, quais os recursos necessários etc.

A abordagem da estratégia baseada em recursos conforme, Nonaka e Takeuchi (1997), vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte da vantagem competitiva sustentável para a empresa no contexto de constantes mudanças.

Drucker (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997) afirma que o conhecimento não é mais visto apenas como mais um recurso ao lado dos demais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim como o único recurso significativo na atualidade, o que torna a sociedade singular.

É importante que, num mundo em mudanças contínuas, as organizações precisam manter a pressão constantemente nas fronteiras, desenvolvendo-se para a competição e os gerentes invistam efetivamente para melhorarem seus recursos, pois a maior vantagem desses recursos é que, se se aplicar a eles uma estratégia efetiva, eles podem contribuir para que a organização atinja uma vantagem competitiva (Collis & Montgomery, 1995).

Os comentários acima evidenciam que, atualmente, o conhecimento vem sendo reconhecido como um dos mais importantes recursos de que dispõem as organizações. Evidenciam, também, que nessas organizações, um dos principais problemas enfrentados é o de como gerenciar esse conhecimento e como fazer com que se torne uma vantagem competitiva real.

## **5.6 O conhecimento organizacional**

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as organizações que desejam lidar com as mudanças no ambiente necessitam criar informação e conhecimento e não apenas processá-los de forma eficiente. Na visão desses autores, os membros das organizações passam de agentes passivos para agentes ativos da inovação.

Outro aspecto importante do conhecimento organizacional é que não existe conhecimento nas organizações sem os indivíduos, ou seja, o conhecimento é criado por indivíduos criativos e com o apoio da organização. Ainda segundo os autores, a criação do conhecimento nas organizações é um processo que amplia o conhecimento gerado pelos indivíduos, cristalizando-o como uma parte da rede de conhecimento da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem a sua teoria baseados em duas formas de conhecimento, o conhecimento tácito (que é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de ser formulado e comunicado) e o conhecimento explícito ou codificado (que é aquele transmissível em linguagem formal e sistemática). Para os autores, o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, o que eles chamam de conversão do conhecimento.

Através da espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam como o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional. Segundo os autores, o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e assim postulam quatro modos de conversão do conhecimento:

- a **Socialização** é um processo de compartilhamento das experiências que leva à criação do conhecimento tácito, ou seja, dos modelos mentais e das habilidades técnicas compartilhadas. O treinamento prático, processo no qual é muito utilizada a imitação e a observação, é um importante meio para esse modo de conversão do conhecimento;
- a **Externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos expressos na forma de metáforas, analogias, modelos ou hipóteses. É vista no processo de criação do conceito e se dá pelo diálogo ou pela reflexão coletiva;
- a **Internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito e está intimamente ligado ao aprender fazendo. A documentação tem um importante papel neste processo, pois ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando seu conhecimento tácito e facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas;
- a **Combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento

explícito. O uso criativo das redes de comunicação computadorizadas e dos bancos de dados em larga escala facilitam esse modo de conversão do conhecimento.

Os quatro modos de conversão do conhecimento isoladamente se constituem em formas limitadas de criação do conhecimento, assim, é através da interação entre os quatro modos na espiral do conhecimento que surge a inovação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que tem início no plano individual e vai subindo, ampliando as comunidades de interação e cruza as fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

A estruturação das organizações deve levar em consideração o oferecimento de facilidades de inter-relação entre os participantes da organização (funcionários, fornecedores e clientes), visando a viabilidade de formação de conhecimento organizacional. Dessa forma, a ocorrência da criação do conhecimento organizacional pressupõe a existência de um sistema de informações planejado e implementado, respeitando as necessidades individuais e coletivas nos diferentes níveis operacionais e gerenciais.

Os gerentes intermediários (média gerência) estão na intersecção dos fluxos vertical e horizontal da informação da empresa e servem de ponte entre os ideais visionários de topo da organização e a realidade caótica de mercado daqueles que se encontram na linha de frente do negócio.

Assim, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gerência média tem um papel fundamental na geração do conhecimento organizacional, pois ela faz a ponte entre os funcionários e a alta administração, bem como realizam a tarefa imprescindível de buscar o comprometimento dos demais funcionários.

Em complemento ao que foi discutido até aqui, apresentam-se alguns aspectos, do trabalho de Hasegawa e Furtado (2001), sobre a criação e circulação do conhecimento em redes de inovação.

Hasegawa e Furtado (2001) apresentam um modelo para explicar como se dá a criação do conhecimento dentro de redes de inovação. Esse modelo leva em conta, além dos atores internos,

os atores externos à organização e apresenta mais duas interações, além das quatro propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), as quais denominam transferência e socialização inter-institucional.

Na transferência, o conhecimento explícito é levado de uma organização para outra e na socialização inter-institucional o conhecimento tácito é transferido de uma organização para outra.

O modelo apresentado por Hasegawa e Furtado (2001) apresenta várias espirais, nas quais o conhecimento passa por conversões e circula entre os diversos atores, possibilitando que o conhecimento seja criado. Cada uma dessas espirais representa um estágio de interação entre os atores e, à medida que se passa de um estágio para outro, parte do conhecimento é incorporado em hardware.

Durante a evolução de um estágio para outro, o conhecimento tácito vai sendo transformado em conhecimento explícito e isso acaba gerando a inovação. A inovação, por sua vez, alimenta o processo nas suas diversas etapas através da internalização.

O modelo de Hasegawa e Furtado (2001) acrescenta à espiral do conhecimento, a idéia de diversos estágios, nos quais os novos conhecimentos são criados. Nesse sentido, o tempo aparece como uma variável importante do processo de criação do conhecimento nas organizações.

#### 5.6.1 A dinamicidade do conhecimento organizacional

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações que desejam lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente têm de estarem aptas a criar conhecimento e informação e não apenas processá-los de forma eficiente.

O conhecimento organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), começa na intenção da organização de aprender e a sua criação compreende cinco fases: o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos, a justificação dos mesmos, a construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento. O processo de criação do conhecimento organizacional é um processo que exige inovação contínua, ele é interminável.

As fases descritas no parágrafo anterior constituem o processo de criação do conhecimento organizacional e, quando se relaciona esse processo à espiral do conhecimento, fica evidente o seu caráter dinâmico.

Outro aspecto importante ressaltado por Nonaka e Takeuchi (1997), é que o conhecimento organizacional, em um ambiente complexo, torna-se obsoleto rapidamente, exigindo uma atualização contínua das organizações, bem como uma busca constante de soluções para os diferentes problemas organizacionais. A organização que cria o conhecimento não pode de maneira alguma estar satisfeita, a satisfação pode levá-la à acomodação e a acomodação certamente acabará por destruí-la.

#### 5.6.2 A mudança e o conhecimento organizacional

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a organização recria-se destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas. Assim, na visão desses autores, o processo de mudança organizacional está intimamente ligado ao processo de criação do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que o conhecimento e a inovação tornam-se cada vez mais importantes para que as organizações atinjam o sucesso competitivo. Segundo os autores, essa busca contínua do conhecimento e da inovação acaba gerando uma crescente insatisfação quanto às estruturas organizacionais tradicionais, o que leva as organizações a mudarem.

Conforme Galbraith, Lawler III & Associados (1995), a reformulação organizacional pode acabar alterando substancialmente os valores que a organização está buscando alcançar, os papéis que as pessoas desempenham, as pressuposições e a visão global que governam o comportamento e as características do programa da organização. Assim, é possível que a busca constante da criação de novos conhecimentos leva as organizações a mudarem o tempo todo e em escala substancial.

### 5.6.3 O conhecimento organizacional e o gerente

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é adquirido pelos indivíduos, portanto a organização não pode criar conhecimento sem eles. Neste sentido, a organização ou apóia aqueles que são criativos, ou lhes proporciona o contexto para a criação do conhecimento.

Nesse contexto, o gerente tem de estar preparado para poder gerir esses trabalhadores do conhecimento, bem como deve estar apto a criar e comunicar internamente uma visão do conhecimento que pretendem para a organização.

## 5.7 Modelo de análise

Com base no que se viu até aqui, formulou-se o modelo de análise, apresentado nos quadros 3 e 4 e que serviu de base ao questionário de pesquisa aplicado aos gerentes médios das agências de nível 1 do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul.

O quadro 3 fornece as características dos gerentes que são utilizadas no quadro 4 para demonstrar a espiral do conhecimento das características gerenciais do Banco do Brasil.

O quadro 3 apresentou algumas limitações, as quais citamos abaixo:

- as habilidades e características de gerentes tradicionais e de gerentes com características de líder são classificadas conforme as dimensões organizacional, interpessoal e individual, segundo a visão apresentada e não guardam uma correspondência item a item;
- na elaboração do quadro de referência, procurou-se preservar ao máximo, a redação original das características atribuídas a gerentes tradicionais e aos gerentes com perfil de líder, de forma a manter o sentido atribuído às mesmas por seus autores.

O quadro 4 relaciona as características dos gerentes, constantes no quadro 3, com a espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), evidenciando como uma estratégia voltada para o conhecimento organizacional pode influenciar na mudança das características dos gerentes.

**Quadro 3 - Características dos gerentes**

Dimensões	Descrição das dimensões	Gerentes contemporâneos (com características de líder)	Autor	Gerentes Tradicionais	Autor
Organizacional	Refere-se ao domínio do contexto em que o gestor trabalha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreendem a missão sócio econômica da organização.</li> <li>- Conhecem os objetivos organizacionais.</li> <li>- Buscam soluções novas para novos problemas.</li> <li>- Agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.</li> <li>- Tem a visão orientada para o futuro.</li> </ul>	<p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.</li> <li>- Priorizam os sistemas e a estrutura.</li> <li>- Aceitam o <i>status quo</i>.</li> <li>- Focam para dentro da organização.</li> <li>- Agem de forma repetitiva e constante.</li> <li>- Criam um ambiente burocrático a sua volta.</li> </ul>	<p>Bennis (1995)</p> <p>Bennis (1995)</p> <p>Bennis (1995)</p> <p>Botelho (1993)</p> <p>Botelho (1993)</p> <p>Enio</p>
Interpessoal	Refere-se ao conjunto de habilidades de comunicação e interação entre pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecem o valor das pessoas.</li> <li>- Aceitam as pessoas como elas são.</li> <li>- Valorizam as relações pessoais próximas.</li> <li>- Confiam nas pessoas.</li> <li>- Comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos.</li> <li>- Aproximam-se dos subordinados.</li> <li>- Compartilham decisões com a equipe.</li> <li>- Estimulam a equipe a se autodesenvolver.</li> </ul>	<p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Pereira e Fonseca(1997)/ Botelho(1993)</p> <p>Enio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlam pessoas e o uso do tempo.</li> <li>- Fazem com que as pessoas façam o que é preciso.</li> <li>- Resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia.</li> <li>- Comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando.</li> <li>- Decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela.</li> <li>- São comandantes, os subordinados os seguem.</li> </ul>	<p>Bennis (1995)/ Botelho (1993)</p> <p>Bennis (1995)</p> <p>Botelho (1993)</p> <p>Botelho (1993)</p> <p>Botelho (1993)</p> <p>Bennis (1995)</p>
Individual	Refere-se ao conjunto de características passíveis de serem adquiridas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecem a si mesmo.</li> <li>- Possuem iniciativa.</li> <li>- São corajosos.</li> <li>- São persistentes.</li> <li>- São íntegros.</li> <li>- Estão constantemente apreendendo e se adaptando.</li> </ul>	<p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Motta (1999)</p> <p>Galbraith e Lawler III (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguem normas e regras.</li> <li>- Não gostam de desafios.</li> <li>- Possuem visão de curto prazo.</li> <li>- Treinam e são treinados apenas o necessário para realização de uma tarefa.</li> <li>- São eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada.</li> <li>- Não são imparciais, reconhecem que alguns indivíduos são especiais.</li> </ul>	<p>Botelho (1995)</p> <p>Botelho (1995)</p> <p>Botelho (1995)</p> <p>Botelho (1995)</p> <p>Bergamini (1995)</p> <p>Enio</p>

Ao serem distribuídas as características dos gerentes (quadro 3), percebeu-se que a maior parte delas situavam-se no lado esquerdo da espiral do conhecimento (socialização e internalização), ou seja, que se tratam de conhecimento pessoal, específico ao contexto.

Na externalização (do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e na combinação (do conhecimento explícito em conhecimento explícito) aparecem características ligadas:

- ao funcionário conceito (Revista Profissionalização)
  - buscam soluções novas para novos problemas;
  - estão constantemente aprendendo e se adaptando;
  - comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos;
- ao código de ética do BB
  - comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos;
  - aceitam as pessoas como elas são;
  - estimulam as pessoas a se autodesenvolverem;
  - são íntegros;
- ao correio eletrônico
  - administram, visando à realização de tarefas, conforme as rotinas;

Essas características podem ser pesquisadas em diferentes fontes, como, por exemplo, na intranet do BB, na Internet, nas revistas editadas pelo BB, nas instruções, bem como estão presentes em sistemas como a GDP (gestão do desempenho do pessoal), quando se verifica as perspectivas avaliadas, o TAO (talentos e oportunidades), no qual encontram-se registrados os currículos dos funcionários e as habilidades necessárias para cada oportunidade disponibilizada na organização, o programa profissionalização e o sistematização do encareiramento, que informam das políticas do BB e dos caminhos a trilhar para que os funcionários alcancem determinado cargo.

Salienta-se que, no quadro 4, foram incluídas todas as características do quadro 3.

## Quadro 4 - A espiral do conhecimento das características gerenciais

Do                      **Conhecimento tácito**                      em                      **Conhecimento explícito**

### **Conhecimento tácito**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Socialização</b></li> <li>▪ Agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.</li> <li>▪ Têm a visão orientada para o futuro.</li> <li>▪ Possuem visão de curto prazo.</li> <li>▪ Reconhecem o valor das pessoas.</li> <li>▪ Aceitam as pessoas como elas são.</li> <li>▪ Valorizam as relações pessoais próximas.</li> <li>▪ Confiam nas pessoas.</li> <li>▪ Comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos.</li> <li>▪ Aproximam-se dos subordinados.</li> <li>▪ Compartilham decisões com a equipe.</li> <li>▪ Estimulam a equipe a se autodesenvolver.</li> <li>▪ Conhecem a si mesmo.</li> <li>▪ Possuem iniciativa.</li> <li>▪ São corajosos.</li> <li>▪ São persistentes.</li> <li>▪ São íntegros.</li> <li>▪ Estão constantemente apreendendo e se adaptando.</li> <li>▪ São eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada.</li> <li>▪ O foco é para dentro da organização.</li> <li>▪ Agem de forma repetitiva e constante.</li> <li>▪ Criam um ambiente burocrático a sua volta.</li> <li>▪ Não gostam de desafios.</li> <li>▪ Não são imparciais, reconhecem que alguns indivíduos são especiais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Externalização</b></li> <li>▪ Buscam soluções novas para novos problemas.</li> <li>▪ Agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.</li> <li>▪ Comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos.</li> <li>▪ Compartilham decisões com a equipe.</li> <li>▪ Estão constantemente apreendendo e se adaptando</li> <li>▪ Aceitam as pessoas como elas são.</li> <li>▪ Estimulam a equipe a se autodesenvolver.</li> <li>▪ São íntegros.</li> <li>▪ Administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Internalização</b></li> <li>▪ Compreendem a missão sócio econômica da organização.</li> <li>▪ Conhecem os objetivos organizacionais</li> <li>▪ Têm a visão orientada para o futuro.</li> <li>▪ Possuem visão de curto prazo.</li> <li>▪ Seguem normas e regras.</li> <li>▪ Treinam e são treinados apenas o necessário para a realização de uma tarefa.</li> <li>▪ Compartilham decisões com a equipe.</li> <li>▪ Estimulam a equipe a se autodesenvolver.</li> <li>▪ Estão constantemente apreendendo e se adaptando.</li> <li>▪ Administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.</li> <li>▪ Priorizam o sistema e a estrutura.</li> <li>▪ Aceitam o <i>status quo</i>.</li> <li>▪ Seu foco é para dentro da organização.</li> <li>▪ Agem de forma repetitiva e constante.</li> <li>▪ Criam um ambiente burocrático a sua volta.</li> <li>▪ Controlam pessoas e o uso do tempo.</li> <li>▪ Fazem com que as pessoas façam o que é preciso.</li> <li>▪ Resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia.</li> <li>▪ Comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando.</li> <li>▪ Decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela.</li> <li>▪ Reconhecem o valor das pessoas.</li> <li>▪ São comandantes, os subordinados os seguem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Combinação</b></li> <li>▪ Buscam soluções novas para novos problemas.</li> <li>▪ Agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.</li> <li>▪ Comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos.</li> <li>▪ Compartilham decisões com a equipe.</li> <li>▪ Estão constantemente apreendendo e se adaptando</li> <li>▪ Aceitam as pessoas como elas são.</li> <li>▪ Estimulam a equipe a se autodesenvolver.</li> <li>▪ São íntegros.</li> <li>▪ Administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.</li> </ul>

### **Conhecimento explícito**

**Fonte:** adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

## **6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

A seguir, relata-se o método utilizado para a realização deste trabalho de pesquisa.

### **6.1 Delineamento do trabalho**

Cada pesquisa parte de um ponto de partida diferente e por isso é muito difícil compará-las entre si, porém cada pesquisa acrescenta algo ao conhecimento. Conforme Gil (1991), a pesquisa exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e a pesquisa descritiva é a que expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Deve-se enfatizar que o estudo das características dos gerentes médios do BB é incipiente, senão inexistente e a forma de atuação da gerência média do presente estudo é específica para o Banco do Brasil e para as agências de nível 1 do estado do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter descritivo, que alia a teoria acadêmica à prática das organizações.

### **6.2 População e amostra**

O Banco do Brasil conta atualmente com um total de 259 agências no estado do Rio Grande do Sul, sendo que se encontram classificadas, para fins gerenciais, em quatro níveis (1,2,3,4), com grau de importância decrescente, ou seja, as maiores agências (com maior complexidade negocial / situadas em praças mais atrativas) estão classificadas no nível 1 e as menores (com menor complexidade negocial / situadas em praças menos atrativas) no nível 4.

As 259 agências do BB no Estado do Rio Grande do Sul se distribuem da seguinte forma, segundo a classificação em níveis: 15 agências de nível 1 (5,79%), 58 agências de nível 2 (22,39%), 122 agências de nível 3 (47,11%) e 64 agências de nível 4 (24,71%).

Por representarem o segmento de maior importância estratégica para o Banco do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul, bem como por serem também as agências com maior complexidade comercial e situadas nas praças com maior atratividade, optou-se pela realização da pesquisa nas agências de nível 1, as quais enumeramos a seguir: Porto Alegre, Pelotas, Rio Grande, Caxias do Sul, Passo Fundo, Santa Maria, Erechim, Santa Cruz do Sul, Bento Gonçalves, Novo Hamburgo, Farrapos - Porto Alegre, Canoas, Passo da Areia - Porto Alegre, Rua Uruguai - Porto Alegre e Avenida Borges - Porto Alegre.

Os questionários foram enviados via malote do Banco do Brasil a todas as agências acima, para serem respondidos pelos gerentes operacionais de nível médio, participantes do comitê administrativo.

Como os comitês de crédito e administrativo do Banco do Brasil normalmente operam com o quorum mínimo de três integrantes, sendo que um deles é obrigatoriamente o gerente geral, e os demais integrantes atuam de forma variável, isto é, não são fixos, optou-se pelo envio de questionários a todos os gerentes médios de cada agência (184 gerentes).

Na tabela 1, apresenta-se a população alvo deste estudo, os gerentes médios das agências nível 1 do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul.

**Tabela 1 - Gerentes Médios nas agências nível 1, no RS**

Agência	GECON	GEREX	GERAD	GENEG	GECOR	Total
0010 - Porto Alegre	8	18	1	1	4	32
0029 - Pelotas	3	9	1	1	0	14
0084 - Rio Grande	2	8	1	0	0	11
0089 - Caxias do Sul	4	7	1	2*	2	16
0092 - Passo Fundo	2	6	1	0	0	9
0126 - Santa Maria	2	5	1	0	0	8
0132 - Erechim	2	5	1	0	0	8
0180 - Santa Cruz do Sul	2	7	1	0	0	10
0181 - Bento Gonçalves	2	5	1	0	0	8
0314 - Novo Hamburgo	3	10	1	2*	0	16
0367 - Farrapos - Porto Alegre	2	7	1	0	0	10
0479 - Canoas	4	7	1	1	1	14
0661 - Passo da Areia - Porto Alegre	2	6	1	0	0	9
1889 - Rua Uruguai - Porto Alegre	2	10	1	0	0	13
3240 - Avenida Borges - Porto Alegre	0	5	1	0	0	6
Total	40	115	15	7	7	184

OBS: Na tabela 1, as siglas GECON, GEREX, GERAD, GENEG e GECOR significam respectivamente, Gerente de Contas, Gerente de Expediente, Gerente de Administração, Gerente de Negócios e Gerente de Contas *Corporate*.

\* A sigla GENEG abrange os cargos Gerentes de Negócios e Gerentes de Negócios Internacionais.

**Fonte:** Banco do Brasil (LIC - Livro de instruções codificadas).

No início do mês de dezembro de 2000, realizou-se um pré-teste, e depois de recebida a aprovação do questionário de pesquisa, por três gerentes médios do BB, os mesmos foram enviados aos gerentes de agência ou a pessoa encarregada por eles, conforme acerto prévio via telefone, para que fossem distribuídos entre os gerentes médios. Estabeleceu-se um prazo de 10 dias para o retorno dos questionários preenchidos. Após o envio dos questionários, como houve uma demora na devolução dos mesmos pelos contatos nas agências, ampliou-se o prazo para o final do mês de dezembro.

No início do mês de janeiro de 2001, foram feitas ligações telefônicas (apêndice 3) aos contatos nas duas agências que ainda não haviam remetido nenhum questionário e para outras três que haviam enviado poucos questionários, lembrando-os da importância da remessa em tempo dos resultados (questionários respondidos) para a conclusão do trabalho. Como houve um retorno positivo na primeira semana após a ligação, encerrou-se esta etapa em 15 de janeiro de 2001.

Foram enviados 184 questionários, aos gerentes de agência de nível 1 do estado do Rio Grande do Sul, ou a pessoas designadas por eles. Do total, retornaram 106 questionários, dos quais 97 foram considerados válidos. Na tabela 2, demonstramos a relação entre o número de funcionários de cada agência e o número de respostas recebidas.

**Tabela 2 - Número de funcionários das agências - questionários recebidos**

Nº funcionários das agências	Questionários Recebidos	Percentual	Percentual Acumulado
52	10	10,3	10,3
60	3	3,1	13,4
62	8	8,2	21,6
66	7	7,2	28,9
72	3	3,1	32,0
80	3	3,1	35,1
82	7	7,2	42,3
83	6	6,2	48,5
86	10	10,3	58,8
89	5	5,2	63,9
100	13	13,4	77,3
103	6	6,2	83,5
121	16	16,5	100,0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>	

Devido às diferenças nas informações dos entrevistados de uma mesma agência, quanto ao número total de funcionários, adotaram-se os números oficiais do Banco do Brasil, constantes no sistema ARH<sup>2</sup>, no dia 25/09/2000. Tal fato não causou prejuízo à pesquisa, pois só foram considerados válidos questionários respondidos por cargos de gerência média constantes do sistema ARH, naquela data, de forma a delimitar a amostra de forma segura, visto que os dados numa instituição do tamanho do Banco do Brasil possuem uma grande dinamicidade e no período em que os dados foram coletados sofreram pequenas modificações.

Outro fator considerado para se tomar essa decisão foi o bloqueio da chave de acesso ao sistema ARH, fato esse ocorrido com um grande número de funcionários.

Na tabela 3, demonstra-se a frequência de respostas recebidas por agência.

<sup>2</sup> Sistema ARH (Administração de Recursos Humanos) do Banco do Brasil é um instrumento de grande utilidade administrativa e possui seu acesso restrito aos administradores. Através do sistema ARH, pode-se verificar o número de funcionários de uma agência, a formação dos mesmos, os cargos ocupados, os cargos vagos etc.

**Tabela 3 - Agências em que os respondentes trabalham**

Agência	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
0010 - Porto Alegre	16	16,5	16,5
0029 - Pelotas	6	6,2	22,7
0084 - Rio Grande	3	3,1	25,8
0089 - Caxias do Sul	8	8,2	34,0
0092 - Passo Fundo	6	6,2	40,2
0126 - Santa Maria	3	3,1	43,3
0132 - Erechim	8	8,2	51,5
0180 - Santa Cruz do Sul	5	5,2	56,7
0181 - Bento Gonçalves	3	3,1	59,8
0314 - Novo Hamburgo	5	5,2	64,9
0367 - Farrapos - Porto Alegre	7	7,2	72,2
0479 - Canoas	7	7,2	79,4
0661 - Passo da Areia - Porto Alegre	4	4,1	83,5
1889 - Rua Uruguai - Porto Alegre	10	10,3	93,8
3240 - Avenida Borges - Porto Alegre	6	6,2	100,0
Total	97	100,0	

Com base na tabela 3, pode-se afirmar que 52,71% da população a qual foram enviados os questionários remeteram os resultados. Esse índice poderia ter sido maior, se não fossem alguns problemas tais como: o preenchimento errado do campo "cargo atual", ou a informação de cargo diferente do constante como público alvo da pesquisa, o que acabou por invalidar 09 questionários.

### **6.3 Coleta e interpretação dos dados**

Os questionários, do tipo fechado e não identificados (ver apêndice 1), foram divididos em dois segmentos. No primeiro segmento, foram colocadas questões preliminares em que se buscou identificar alguns dados a respeito do respondente e do ambiente em que ele atua. No segundo segmento, foram colocadas, de forma intercalada, características de gerentes contemporâneos e de gerentes tradicionais, a serem respondidas segundo uma escala de 1 a 6, de forma que se pudesse caracterizar o perfil do futuro gestor das agências do Banco do Brasil.

Para se evitar uma posição neutra, em que determinado gerente pudesse se apresentar 50% tradicional e 50% contemporâneo, fez-se uma escala com dois pontos intermediários, ou seja, o 3 (razoável) e o 4 (médio), sendo que cada um deles direciona os resultados a um dos extremos.

As características abordadas no segundo segmento se referem às três dimensões já propostas no modelo de análise: organizacional (questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 12), interpessoal (questões 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25) e individual (questões 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 e 37). Elas foram respondidas com base na visão e percepção que cada gerente tem a respeito do grau em que cada característica se apresenta para ele e para seus colegas de função.

A escala de respostas (de 1 a 6) apresenta os seguintes significados: 1- muito pequeno, 2 - pequeno, 3 - razoável, 4 - médio, 5 - elevado e 6 - muito elevado.

As questões foram desenvolvidas em uma escala de 1 a 6 de duas formas: na primeira (questões pares), em que, quanto mais alta a opção assinalada pelo respondente, mais contemporâneo é o seu perfil e, na segunda forma, as questões ímpares, em que, quanto mais alta a opção assinalada pelo respondente, mais tradicional é o seu perfil.

No quadro 5, apresentam-se a escala de significados das respostas.

**Quadro 5 - Escala de respostas do questionário de pesquisa**

Questões Ímpares					
Gerente tradicional			Gerente contemporâneo		
1	2	3	4	5	6
Questões pares					
Gerente contemporâneo			Gerente tradicional		
1	2	3	4	5	6

As escalas acima se apresentaram com significados opostos, de forma a evitar que os gerentes médios percebessem o significado de suas respostas para a pesquisa. A conversão foi realizada quando da gravação do banco de dados. Assim as respostas nas questões de números ímpares permaneceram as mesmas e as respostas nas questões de números pares foram convertidas da seguinte forma: de 6 em 1, de 5 em 2, de 4 em 3 e vice-versa, para que ao final se pudesse

trabalhar com uma escala única. Portanto, o significado das afirmações (características apresentadas aos respondentes), foi invertido para que fosse mantido o real significado de cada resposta.

Na apresentação dos resultados, será apresentado apenas um tipo de resultado, isto é, as conversões das duas escalas usadas serão canalizadas para uma escala de 1 a 6, no qual num dos extremos tem-se o ponto 1, que significa um gerente com características tradicionais e, no outro extremo, o ponto 6, no outro extremo, que representa um gerente com características fortemente contemporâneas.

Como trabalhou-se com as médias alcançadas em cada questão apresentada aos respondentes, optou-se por trabalhar com intervalos. Para efeito de representação, atribuiu-se um significado a cada um dos intervalos das médias, conforme o quadro 06.

**Quadro 6 - Escala das médias das respostas ao questionário de pesquisa e seu significado**

<b>Intervalos das médias</b>	<b>Significado atribuído</b>
[1 - 1,5[	GTR - Gerente tradicional racional
[1,5 - 2,5[	GT - Gerente tradicional
[2,5 - 3,5[	GTC - Gerente tradicional contemporâneo
[3,5 - 4,5[	GCT - Gerente contemporâneo tradicional
[4,5 - 5,5[	GC - Gerente contemporâneo
[5,5 - 6]	GCI - Gerente contemporâneo inovador

No quadro 6, são apresentados seis intervalos, sendo que o primeiro [1 - 1,5[ representa um gerente extremamente tradicional o qual se denominou gerente tradicional racional; o segundo intervalo [1,5 - 2,5[ representa o gerente tradicional não tão radical e, por isso, foi denominado de gerente tradicional; o terceiro intervalo [2,5 - 3,5[ representa um gerente tradicional próximo de se tornar contemporâneo, o qual se denominou gerente tradicional contemporâneo; o quarto intervalo [3,5 - 4,5[ representa um gerente contemporâneo ainda próximo dos gerentes tradicionais, o qual se denominou gerente contemporâneo tradicional; o quinto intervalo [4,5 - 5,5[ representa o gerente com características contemporâneas o qual denominou-se gerente contemporâneo; e o último segmento [5,5 - 6] representa um gerente extremamente contemporâneo, o qual se denominou gerente contemporâneo inovador.

A espiral do conhecimento das características gerenciais (quadro 4) foi preenchida com todas as características dos gerentes constantes no quadro 3.

Como as características dos gerentes médios se referem a conhecimento pessoal, específico ao contexto, foram colocadas no lado esquerdo da espiral do conhecimento (socialização e internalização). No lado direito da espiral do conhecimento (externalização e combinação, ao código de ética, as mensagens constantes no correio eletrônico, aos diversos sistemas do BB, como por exemplo o sistema GDP (gestão do desempenho do pessoal), o sistema TAO (talentos e oportunidades) etc., pois se tratam de conhecimento explícito.

O quadro 4, apresentado anteriormente, servirá de base à figura 1, apresentada na discussão dos resultados, a espiral do conhecimento das características da gerência média do BB, que contará com as características dos gerentes médios, cuja média venha a atingir um valor igual ou superior a 4,5.

Para determinarem-se essas características, será utilizada a média final alcançada nas questões ímpares e será calculada a média original das questões pares, de forma a possibilitar as mesmas condições de fazer parte da espiral do conhecimento a todas as características apresentadas aos respondentes.

A escolha da média igual ou superior a 4,5 deve-se à distribuição em intervalos das médias finais de cada característica, constante no quadro 6. Neste quadro, percebe-se que os intervalos  $[4,5 - 5,5[$  e  $[5,5 - 6]$ , se referem a um gerente contemporâneo e os intervalos  $[1 - 1,5[$  e  $[1,5 - 2,5[$  se referem a um gerente tradicional, havendo apenas uma variação de intensidade. Ambos os intervalos são os que representam as características mais fortes dos gerentes médios do BB.

Os intervalos centrais do quadro 6 referem-se a um tipo gerencial misto, ou seja, tanto contemporâneo quanto tradicional e por isto não foram considerados na espiral do conhecimento.

Para se determinar apenas um intervalo  $[4,5 - 6[$  e não dois  $\{[1 - 2,5[$  e  $[4,5 - 6]\}$ , optou-se pela utilização dos dados originais para as questões pares (dados não convertidos) e os dados finais para as questões ímpares, visto que estas não foram convertidas. Dessa forma, apesar de trabalhar-se com apenas um intervalo (médias iguais ou superiores a 4,5), a espiral do conhecimento das

características dos gerentes médios do BB, apresenta tanto características de gerentes tradicionais, quanto características de gerentes contemporâneos.

## **7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **7.1 Histórico da organização**

O Banco do Brasil, instituição de economia mista, foi criado em 12 de outubro de 1808 por ordem de Dom João VI, tendo como função receber depósitos, efetuar o desconto e a emissão de papel moeda em função da abertura dos portos brasileiros às outras nações, da intensificação das atividades comerciais e das despesas da família real e sua corte, tendo iniciado o seu funcionamento em 11 de dezembro de 1809.

Com o apoio do Banco do Brasil foram custeados hospitais e escolas, porém, devido à má administração e ao excesso de emissão de moeda, em 11/12/1829, foi dissolvido o primeiro Banco do Brasil.

Em 1853, através de lei, e sob a iniciativa do Visconde de Itaboraí criou-se o segundo Banco do Brasil pela união do Banco Comercial com o Banco do Brasil (banco particular criado por Mauá em 1851), que teve suas portas abertas ao público em 10/04/1854.

Em 1857, o ministro da fazenda, Bernardo de Souza Franco, iniciou a primeira reforma bancária criando novos bancos de emissão através de simples decretos executivos. Com a criação de seis novos bancos emissores, o Banco do Brasil perdeu a exclusividade na emissão de numerário que só voltou a recuperar no ano de 1863 através de acordo com o Banco Rural e Hipotecário e com o Banco Comercial Agrícola.

Em 1864, uma forte crise econômica atingiu principalmente o Rio de Janeiro, obrigando o Banco do Brasil a emitir mais numerário do que tinha de lastro, o que se agravou com a entrada do Brasil na guerra do Paraguai. Em 1866, o Banco do Brasil, novamente, perdia o direito de emissão de numerário.

Em 1898, após a abolição da escravatura, no período republicano, depois de passar por algumas crises e fusões, o Banco do Brasil propôs um acordo com o governo para liquidar uma dívida de 186 mil contos de reis por 50 mil contos de réis, o que mais tarde o levou a ter problemas de caixa.

Em 1930, ano da revolução, o Banco do Brasil enfrentava sérias dificuldades, sanadas por empréstimos autorizados pelo governo de Getúlio Vargas. Em 1936, foi solicitada, pelo presidente do Banco do Brasil, a alteração dos estatutos para aumento de capital e criação da carteira de crédito agrícola e industrial, o que atendia ao setor de produção.

Em 1950, após a derrocada do nazismo na Europa e da ditadura de Getúlio Vargas no Brasil no ano de 1945, houve um pequeno crescimento da produção agrícola e o Banco do Brasil continuava acumulando recursos.

Em 1957, o Banco do Brasil, ainda, cumpria a sua dupla missão de financiar o poder público e o setor privado. Nesta época, o BB contava com 21.604 funcionários.

Em 1965, através da lei 4595, foi feita uma nova reforma bancária que estabeleceu a política para as instituições monetárias, bancárias e creditícias e criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central da República do Brasil, que incorporou a Carteira de Redescontos e a Caixa de Mobilização Bancária do Banco do Brasil e algumas funções relativas ao Câmbio.

Em 1971, o Banco do Brasil contava com 975 agências no território nacional e 14 no exterior. Entre 1979 e 1984 o BB inaugurou cerca de dois mil postos de atendimento, quase a metade na região Nordeste e passou a contar com 116 mil funcionários.

No ano de 1986, o BB deixou de operar a conta movimento do governo e passou a operar como os outros grandes conglomerados financeiros, recebendo autorização para lançar novos produtos e serviços, tais como: poupança ouro (poupança rural), ourofix (fundo de renda fixa), ourocard (cartão de crédito) e o caixa ouro.

## 7.2 A organização hoje

Atualmente, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América Latina, com 126 bilhões de ativos. Ele conta com uma rede de distribuição com 7.155 pontos de atendimento, sendo que do total 2839 são agências, que estão distribuídas por quase todo o território nacional (cerca de 2090 cidades), possuindo, ainda, 34 agências no exterior que abrangem 23 países. Seu quadro de integrantes atual conta com 69.437 funcionários e 12.243 estagiários (Relatório Anual de 1999).

O número de integrantes (funcionários e estagiários) do Banco do Brasil, que em dezembro de 1993 era de 151.256, em dezembro de 1999 foi reduzido para de 81.680. Esse decréscimo deve-se, em grande parte, aos avanços tecnológicos evidenciados pelo percentual de transações efetuadas no auto-atendimento, que em julho de 1995 foi de 32,5% e em dezembro de 1999 foi de 70%, e à política de demissão incentivada, adotada pelo BB através dos PDVs (pedidos de demissões voluntárias).

Segundo o relatório anual do ano de 1999, a distribuição dos funcionários do Banco do Brasil é a seguinte: 73,4% dos funcionários encontram-se localizados nas agências, 5,5% nos CESECs, 6,2% em órgãos da direção geral, 12,7% em órgãos regionais e 2,2% em outros órgãos.

O grau de escolaridade dos funcionários do Banco do Brasil encontra-se distribuído da seguinte maneira: 8,2% com primeiro grau, 25% com segundo grau, 23% com curso universitário incompleto, 43,3 com curso universitário completo e 0,5% com curso de mestrado ou doutorado.

Em 1999, o Banco do Brasil investiu 264 milhões de reais em tecnologia e automação, tendo atingido a maior capacidade de processamento do mercado (8.869 milhões de instruções por segundo) e a segunda maior capacidade de armazenamento (19,4 terabytes), com vistas a oferecer uma maior confiabilidade na guarda de dados, bem como possibilitar o desenvolvimento de novos aplicativos, o que evidencia uma grande preocupação em se manter atualizado em tecnologia de informação.

### 7.2.1 A estrutura da organização

O Banco do Brasil está estruturado em quatro grandes níveis, segundo a nova arquitetura organizacional: a diretoria, as unidades estratégicas de negócios, as unidades de função e as unidades de assessoramento.

Conforme a Revista Profissionalização (outubro/1996), a diretoria é composta pelo presidente e seis diretores e tem suas funções baseadas nas seguintes premissas:

- propiciar uma maior aproximação entre os níveis estratégico e tático da organização;
- concentrar suas atividades nas questões estratégicas e corporativas;
- permitir a conciliação dos interesses do conglomerado como um todo;
- possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários e a orientação estratégica do conglomerado.

As unidades de assessoramento são consideradas uma extensão da diretoria, pois facilitam o processo de comunicação, equalizam o conhecimento e trabalham pela integração do conglomerado. Elas apóiam a diretoria e as demais unidades na formulação de suas estratégias, políticas e diretrizes e também subsidiam a tomada de decisão.

As unidades de função são as seguintes: Crédito; Finanças; Infra-estrutura; Recursos Humanos e Tecnologia. Elas atuam como centros de excelência em serviços internos e dão suporte às demais unidades na execução de atividades operacionais.

As unidades estratégicas de negócios são as seguintes: Comercial; Distribuição; Governo; Internacional; Mercado de capitais e investimentos; Recuperação de créditos; Rural e agro-industrial; Seguridade e Varejo e serviços. Elas objetivam o desenvolvimento do negócio e buscam otimizar os resultados e têm seu foco no cliente buscando atendê-los através do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Além destes quatro grandes níveis o Banco do Brasil conta com outros órgãos como: a assembléia geral de acionistas; o conselho fiscal; o conselho de administração e a auditoria Interna.

A unidade estratégica de negócio distribuição é composta pela unidade central em Brasília, pelas superintendências estaduais, superintendências regionais, pelas equipes especialistas em operações ativas e pelas agências e demais pontos de vendas de produtos e serviços.

### 7.2.2 A Agência

As agências do Banco do Brasil situam-se no nível operacional estando vinculadas a unidade estratégica de negócios Distribuição e tem como função a execução dos planos traçados pelos níveis superiores (institucional, representado pela assembleia dos acionistas e pelo conselho de administração, estratégico, diretivo e diretivo/operacional, representados pela diretoria, unidades de assessoramento, unidades estratégicas de negócios e unidades de função), sendo encarregadas da realização dos negócios da empresa e, desta forma, tendo uma grande importância nos resultados da organização.

As agências do BB contam com um gerente de agência, responsável pela agência, e com um quadro de gerentes médios variável segundo o tamanho, a localização ou o tipo de agência. Na estrutura hierárquica, após o gerente geral, se situa o gerente de administração, o gerente de negócios (em algumas agências de nível 1), o gerente de contas corporate, e após estes, os gerentes de contas, os gerentes de controle, os gerentes de operações, os gerentes de expediente e, em algumas agências com atividades de comércio exterior, aparece a figura do gerente de negócios internacionais.

Conforme o LIC (livro de instruções codificadas do Banco do Brasil), as responsabilidades dos cargos do segmento gerencial no nível diretivo/tático (gerente de agência, gerente de administração, gerente de negócios e gerente de contas corporate) são administrar pessoas e recursos e responder pelos resultados das ações. No nível operacional (gerente de contas, gerente de operações, gerente de controle, gerente de negócios internacionais e gerente de expediente), as responsabilidades são administrar pessoas e processos.

O quadro gerencial das agências é ajustado anualmente pelas superintendências, considerando o retorno sobre os recursos investidos na agência e região, o potencial da praça e perspectiva de

aumento da base de clientes no período, e algumas peculiaridades das agências, tais como: localização de pontos de conveniência, características arquitetônicas do prédio.

Em casos de remanejamento ou compensação para criação de cargo comissionado, o custo do cargo criado deve ser menor do que o do cargo extinto, ou deve ter havido um aumento na dotação global da superintendência, ou deve haver uma variação do quadro de execução de mais de 5%. Para a criação do cargo de gerente de expediente, a amplitude de comando atual da gerência deve ser igual ou superior a 7 (segundo a seguinte fórmula: amplitude =  $((auneg+caixex+supat+analista)/2 + pe)/gerex$ ).<sup>3</sup>

O quadro de execução das agências (supervisores de atendimento, caixas executivos e postos efetivos) para o ano de 2000 conforme o LIC (Livro de instruções codificadas), deve seguir critérios e parâmetros definidos de acordo com seguintes premissas básicas:

- quantidade de funcionários de execução necessária para o atendimento e rentabilização dos clientes;
- margem de contribuição e nível de relacionamento esperados para cada segmento de clientes;
- complexidade negocial e grau de dificuldade operacional.

Além das premissas acima, o dimensionamento do quadro de execução das agências deve considerar o número de contas e a quantidade de operações das agências, bem como a dotação mínima de 06 funcionários para agências da capital e de 03 funcionários para agências do interior.

### 7.2.3 Os comitês decisórios

Nas agências do Banco do Brasil, as decisões são tomadas em comitês que podem ser de dois tipos, de crédito ou de administração.

Os cargos habilitados a compor os comitês de crédito e de administração são os seguintes:

- gerente de agência;

- gerente de administração;
- gerente de negócios;
- gerente de contas corporate;
- gerente de contas;
- gerente de negócios internacionais;
- gerente de expediente.

A composição dos comitês de administração e de crédito para agências com pelo menos três cargos habilitados a compô-los é com um quorum mínimo de três integrantes, sendo obrigatória a presença do gerente de agência, já nas agências com apenas dois cargos habilitados, o comitê será formado pelo gerente de agência e pelo gerente de expediente. Nas agências que possuam apenas o gerente geral, a decisão será individual.

A coordenação dos comitês de crédito e de administração cabe ao gerente de agência ou a um substituto por ele indicado dentre os habilitados. A periodicidade das reuniões é estabelecida pelos comitês e as decisões são pela unanimidade, quando em quorum mínimo, ou por maioria simples com o mínimo de três votos favoráveis.

As principais responsabilidades dos comitês de crédito são as seguintes:

- garantir a qualidade do processo decisório;
- responder pela concessão de créditos, pela renegociação de dívidas, observadas as competências e alçadas estabelecidas;
- responder pelo exercício de suas competências e alçadas decisórias.

As principais responsabilidades dos comitês de administração são:

- responder pela consecução das funções atribuídas a unidade;
- responder pela formulação do planejamento operacional da agência;
- responder pelo cumprimento de metas estabelecidas para a agência;
- garantir os resultados da agência;
- responder pelos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros da agência;

---

<sup>3</sup> Auneg = auxiliar de negócios, caixex = caixas executivos, supat = supervisores de atendimento, pe = postos efetivos e gerex = gerentes de expediente.

- responder pela manutenção da organização e pelas funções definidas para as áreas da agência;
- responder pelo exercício de suas competências e alçadas decisórias;
- responder pelos efeitos produzidos em decorrência de delegações.

O conjunto de responsabilidades atribuídas aos comitês de crédito e de administração leva aos seguintes questionamentos: quem são os participantes dos comitês decisórios, quais são os atributos necessários aos funcionários da organização na atualidade. Nesse sentido, o Banco do Brasil apresenta, como resposta a esses questionamentos, a figura do funcionário conceito.

#### 7.2.4 O conhecimento organizacional no Banco do Brasil

Conforme o Banco do Brasil (Revista Profissionalização, nº 22 ano IV de 04/2000),<sup>4</sup> a gestão do conhecimento é uma prática recente na instituição e atualmente no banco existem muitos projetos em desenvolvimento, sendo que apenas alguns estão em fase de implementação.

Os projetos de gestão do conhecimento<sup>5</sup> desenvolvidos atualmente no Banco do Brasil, conforme a revista profissionalização, são os seguintes:

- ambientes virtuais de aprendizagem;
- central de casos;
- certificação de conhecimentos;
- criatividade no trabalho;
- informação e memória técnica;
- programa leia mais;
- rede de gestão do conhecimento;
- registro da propriedade intelectual;
- TAO - talento e oportunidades;

---

<sup>4</sup> Revista profissionalização: veículo de comunicação interna do Banco do Brasil, de distribuição gratuita a seus funcionários, inclusive aos aposentados.

<sup>5</sup> Não se entrará em maiores detalhes sobre cada um dos programas, pelo fato dos mesmos não serem o objetivo principal deste trabalho.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), insights, intuições e palpites altamente subjetivos têm um papel fundamental na criação do conhecimento e no processo de inovação. O conhecimento organizacional, nesse sentido, precisa de pessoas livres e participantes, com iniciativa e que desenvolvam um trabalho em equipe.

Para garantir que as pessoas talentosas tenham liberdade e autonomia, os autores sugerem que as organizações devem ser capazes de oferecer um plano de carreira diferenciado para gerentes de linha e para os especialistas funcionais, além de ter um plano de carreira específico para o líder de projetos, por ser esse profissional um empreendedor interno, com um espírito altamente aventureiro e com muita iniciativa.

Certamente criação de diferentes planos de carreira para os diferentes tipos de profissionais é uma exigência das novas organizações do conhecimento. Tal fato acaba por gerar a necessidade de gerentes cada vez mais preparados para lidar com a diversidade das pessoas, que sejam flexíveis, que saibam dividir informações e principalmente que ouçam e reflitam a respeito do que os outros lhe dizem.

Assim, além desses programas o Banco do Brasil desenvolve diversos cursos visando à disseminação do conhecimento e o desenvolvimento de seus funcionários e procura regulamentar o processo de ascensão profissional na organização através de um plano de sistematização do encarecimento.

O plano de sistematização do encarecimento do Banco do Brasil contempla todos os seus funcionários e é composto dos quatro programas abaixo:

- novos gestores;
- gestores;
- gestores foco;
- comissionamento na direção geral e superintendências.

Os programas acima representam os processos de seleções para preenchimento de cargos e também se constituem em meios para a formação de seus gestores.

#### 7.2.4.1 O conhecimento tácito na gestão do Banco do Brasil

O conhecimento tácito no Banco do Brasil é representado pelas ações, contextos e experiências pessoais, é o conhecimento baseado na prática, na experiência das pessoas. Ele está presente nas atitudes, nos diferentes modelos mentais dos indivíduos e também nas atitudes, modelos mentais e comportamentos dos gerentes, porém ele é difícil de ser comunicado e formulado, ou seja de difícil sistematização.

O conhecimento tácito desenvolve-se, aprende-se nas ações do dia a dia, através da observação e, no Banco do Brasil, não é diferente. Dessa forma, os gestores não agem somente levando em conta os aspectos racionais, eles consideram também a sua bagagem de conhecimento, obtida ao longo dos anos através da observação.

#### 7.2.4.2 O conhecimento explícito na gestão do Banco do Brasil

O conhecimento explícito no Banco do Brasil está nos bancos de dados, nos documentos, nos produtos e nos processos, é o conhecimento racional, objetivo, o conhecimento teórico.

No Banco do Brasil encontram-se, entre outras, várias indicações explícitas do conhecimento organizacional sobre a gestão dos seus recursos humanos. Como forma de ilustração, salientam-se as seguintes competências profissionais desejadas dos novos gestores, conforme o plano de capacitação profissional a que são submetidos:

- pensar estrategicamente;
- pensar sistemicamente;
- perceber o todo;
- fazer abstrações;
- inovar e favorecer a criatividade;
- buscar a essência dos problemas;
- associar os aspectos conceituais e teóricos com a prática cotidiana;
- comunicar, escrever, expressar, compreender empaticamente e ouvir;
- negociar;

- estabelecer relações;
- energizar pessoas;
- gerenciar o tempo.

As características acima descritas nasceram das necessidades da organização com relação a seus gestores e demonstram o conhecimento adquirido e sistematizado pela organização ao longo do tempo e se tratam, portanto, do conhecimento explícito.

#### 7.2.4.3 A interação entre o conhecimento tácito e o explícito: o funcionário conceito.

Alguns estudos etnográficos realizados no Banco do Brasil constataram que o funcionário conceito era o herói que sobreviveu aos conflitos decorrentes do estilo racional-burocrático implantado na organização por mais de um século: paternalista, conciliador, apaziguador e solucionador de conflitos de relacionamento interno.

Tais estudos evidenciaram também o administrador conceito, ou seja, aquele administrador que exercitava o autoritarismo, a centralização e a impessoalidade do rito burocrático.

A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é que propiciaram o surgimento destas figuras descritas acima. A espiral do conhecimento, por ser um processo contínuo, permite a evolução dos conceitos ao longo do tempo e, assim, faz surgir o novo funcionário conceito do Banco do Brasil.

Conforme o Banco do Brasil (Revista Profissionalização nº 6 de 04/1997), o novo funcionário conceito do BB, quaisquer que sejam os níveis ou segmentos onde alocado como força de trabalho, deve ter os seguintes atributos:

- ser um cultivador de novos valores enquanto profissional atento aos valores que permeiam a cultura;
- ser um profissional qualificado, auto-gestor do seu próprio conhecimento;
- ser um integrador, na condição de permanente participante de equipes;
- ser um negociador, articulado entre si e o outro, entre a sua e as outras empresas;
- ser um empreendedor interno, um colaborador voltado para os resultados crescentes;

Conforme o Banco do Brasil (Revista Profissionalização, nº 14 de 01/1998), o perfil desejado para os seus executivos é estratégico/empreendedor, democrático e formador de valores. Tais características são inerentes ao gerente contemporâneo que, segundo o BB, deverá direcionar suas ações aos resultados, atuar em equipe e buscar parcerias intra e inter-organizacionais.

Os gerentes médios são os responsáveis pela conversão do conhecimento tácito em explícito e funcionam na organização como facilitadores dos quatro modos de conversão do conhecimento, tendo desta forma um papel muito importante na criação e sistematização do conhecimento na organização, o que é evidenciado na espiral do conhecimento.

## 8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O conjunto de questões apresentadas aos gerentes médios das agências de nível 1 do BB, no Estado do Rio Grande do Sul, se divide em algumas questões preliminares, chamadas de dados iniciais e questões que abordam as características de gerentes contemporâneos e tradicionais, denominadas de questões específicas.

Em um primeiro momento trata-se das questões preliminares, de forma a evidenciar o perfil dos entrevistados, o seu local de trabalho etc. Após esta etapa inicial, passa-se à análise das questões relacionadas às características gerenciais.

### 8.1 Análise dos dados do primeiro segmento

Nessa etapa, foram analisados os dados iniciais do questionário de pesquisa.

Na tabela 4, apresenta-se o total de respondentes, segundo a função que exercem no Banco do Brasil.

**Tabela 4 - Cargo atual dos respondentes**

Cargo	Frequênci a	Percentual	Percentual Acumulado
Gerentes de Contas - GECON	20	20,6	20,6
Gerentes de Contas Corporate - GECOR	3	3,1	23,7
Gerentes de Negócios - GENEG	1	1,0	24,7
Gerentes de Administração - GERAD	5	5,2	29,9
Gerentes de Expediente - GEREX	68	70,1	100,0
Total	97	100,0	

Percebe-se, conforme a tabela 4, que a grande maioria dos respondentes exerce a função de Gerente de Expediente, o que deve-se ao fato desses também serem a maioria do público alvo nas agências de nível 1 no RS.

Até bem pouco tempo, a carreira de funcionário do Banco do Brasil era baseada no tempo de serviço, o que fazia com que as pessoas permanecessem por um longo período na instituição. Atualmente, esses valores organizacionais passam por uma adaptação ao mercado, sendo regidos por conceitos como: empregabilidade, remuneração por habilidades, remuneração variável, etc., por isso, torna-se necessário verificar, na tabela 5, o tempo de serviço dos gerentes médios do Banco do Brasil.

**Tabela 5 - Tempo de serviço dos respondentes**

Tempo (anos)	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
6	1	1,0	1,0
7	1	1,0	2,1
12	2	2,1	4,1
13	8	8,2	12,4
14	1	1,0	13,4
15	1	1,0	14,4
17	7	7,2	21,6
18	7	7,2	28,9
19	7	7,2	36,1
20	16	16,5	52,6
21	4	4,1	56,7
22	2	2,1	58,8
23	7	7,2	66,0
24	11	11,3	77,3
25	9	9,3	86,6
26	7	7,2	93,8
27	4	4,1	97,9
28	1	1,0	99,0
29	1	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>	

O tempo de serviço dos respondentes situa-se entre 6 e 29 anos de atividade bancária. Apenas 2,1% dos respondentes estão entre os que possuem 6 e 7 anos de empresa e 97,9% estão entre os que possuem mais de 12 anos, ou ainda que 83,4% tem entre 17 e 27 anos de serviço, o que evidencia o longo tempo que estes profissionais permanecem no Banco do Brasil. Percebe-se,

ainda, que grande parte dos respondentes, ou seja, 63,9% possuem acima de 19 anos de serviços prestados à instituição.

Na tabela 5, vê-se, entre outras informações, que 48,5% dos respondentes estão entre os que dedicaram entre 19 e 24 anos de serviços a instituição e que apenas 4,1% estão entre os que trabalharam até 12 anos. Esses números parecem indicar que num prazo não muito longo deverá haver uma renovação muito grande nos quadros de gerência média do Banco do Brasil, o que requer, da organização, um investimento em igual proporção na formação gerencial.

Na tabela 6, apresenta-se a relação entre o cargo atual e o tempo de serviço dos respondentes.

**Tabela 6 - Cargo atual x Tempo de serviço**

Cargo	Frequência	Média (anos)	Desvio padrão
Gerentes de Contas - GECON	20	19,10	5,26
Gerentes de Contas Corporate - GECOR	3	20,33	4,16
Gerentes de Negócios - GENEG	1	20,00	-
Gerentes de Administração - GERAD	5	21,80	3,96
Gerentes de Expediente - GEREX	68	20,90	4,57
Total	97	20,55	4,66

Na tabela 6, não se percebe uma relação positiva entre a importância do cargo exercido e o tempo de serviço dos gerentes médios, visto que os gerentes de expediente (cargo menos importante) tem um tempo médio superior aos ocupantes de outros cargos, que não o de gerentes de administração (os mais importantes).

Quanto à idade dos respondentes, apresentada na tabela 7, ela situa-se entre 27 e 53 anos, sendo que 56,7% dos respondentes possuem mais de 42 anos e 79,4% estão com idade entre 36 a 48 anos. Outro dado importante e que evidencia uma maior idade dos respondentes é que 12,4% possuem 47 anos, percentual esse igual aos que se situam entre 27 e 34 anos de idade.

Conforme Robbins (1999), está havendo um envelhecimento na força de trabalho, sendo que, o setor que mais cresce é o dos trabalhadores com mais de 55 anos. No Banco do Brasil, não se

encontrou nenhum gerente médio com esta idade, porém percebeu-se que haviam apenas 4 gerentes com idade inferior ou igual a 30 anos e que havia 39 gerentes com idade igual ou superior a 45 anos, o que confirma esse envelhecimento da força de trabalho.

Outro aspecto importante, levantado por Robbins, quanto à idade dos trabalhadores, é o de que os trabalhadores mais velhos são vistos pelos empregadores como experientes, compromissados com a qualidade, com uma forte ética e com bastante discernimento, porém, também são vistos como pouco flexíveis e resistentes às novas tecnologias. Assim, a idade traz tanto vantagens quanto desvantagens, cabendo a organização a escolha das características mais importantes para o desempenho de cada função.

**Tabela 7 - Idade dos respondentes**

Idade	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
27	1	1,0	1,0
28	1	1,0	2,1
29	1	1,0	3,1
30	1	1,0	4,1
31	2	2,1	6,2
33	4	4,1	10,3
34	2	2,1	12,4
35	1	1,0	13,4
36	3	3,1	16,5
37	5	5,2	21,6
38	5	5,2	26,8
39	4	4,1	30,9
40	3	3,1	34,0
41	3	3,1	37,1
42	6	6,2	43,3
43	7	7,2	50,5
44	9	9,3	59,8
45	8	8,2	68,0
46	8	8,2	76,3
47	12	12,4	88,7
48	4	4,1	92,8
49	1	1,0	93,8
50	3	3,1	96,9
52	2	2,1	99,0
53	1	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>	

Na tabela 8, apresenta-se a relação entre o cargo atual e a idade média dos respondentes.

**Tabela 8 - Cargo atual x Idade**

Cargo	Frequência	Idade média (anos)	Desvio padrão
Gerentes de Contas - GECON	20	39,30	7,28
Gerentes de Contas Corporate - GECOR	3	44,00	1,00
Gerentes de Negócios - GENEG	1	39,00	-
Gerentes de Administração - GERAD	5	42,00	5,15
Gerentes de Expediente - GEREX	68	42,87	5,12
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>42,08</b>	<b>5,67</b>

Na tabela 08, percebe-se que, entre os respondentes, os gerentes de contas corporate são os que tem a idade maior.

Depois de se analisar a idade, o tempo de banco dos respondentes apresenta-se o grau de instrução dos mesmos. A tabela 9 evidencia que apenas 8,2% de seus funcionários apresentam o grau de instrução secundário, que 43,3% apresentam o grau superior incompleto, que 26,8% possuem curso superior completo e que 21,6% possuem cursos de especialização. Baseados nesses dados, conclui-se que 44,68% (21/47) dos funcionários com curso superior buscaram um curso de especialização e que 91,8% dos funcionários apresentam o grau superior, apesar de 43,3% ser ainda incompleto.

**Tabela 9 - Grau de instrução**

Instrução	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Especialização	21	21,6	21,6
Superior Completo	26	26,8	56,7
Superior Incompleto	42	43,3	100,0
Secundário	8	8,2	29,9
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>	

A seguir, na tabela 10, apresenta-se a relação entre o grau de instrução e a idade dos respondentes. Pela tabela, percebe-se que os gerentes médios com especialização apresentam uma média de idade menor. Percebe-se, ainda, que os respondentes com nível de instrução secundário tem em média, mais que 45 anos de idade.

Na tabela 10, percebe-se que o desvio padrão situou-se entre 5 e 6 anos, nas diversas faixas de instrução em que foram classificados os respondentes, com exceção da faixa correspondente aos que possuem instrução secundária, na qual o desvio padrão foi o menor.

**Tabela 10 - Instrução x Idade**

Instrução	Frequência	Idade média	Desvio padrão
Especialização	21	39,71	5,37
Superior Completo	26	42,85	5,65
Superior Incompleto	42	42,21	5,97
Secundário	8	45,13	2,59
Total	97	42,08	5,67

Na tabela 11, apresenta-se a relação entre o grau de instrução e o tempo de serviço dos respondentes. Pela tabela, percebe-se que, quanto maior o tempo de serviço dos respondentes, menor o grau de instrução dos mesmos. Os respondentes com grau de instrução secundária têm, em média, mais que 24 anos de serviço.

Na tabela 11, o desvio padrão apresenta-se menor que na tabela 10, situando-se entre 3,54 anos (especialização) e 5,38 anos (superior completa). Percebe-se, ainda, que a faixa de respondentes com instrução secundária apresentou um desvio padrão próximo da faixa com especialização (a com menor desvio padrão).

**Tabela 11 - Instrução x Tempo de serviço (T.S.)**

Instrução	Frequência	T.S. Médio	Desvio padrão
Especialização	21	18,95	3,54
Superior Completo	26	19,88	5,38
Superior Incompleto	42	21,02	4,49
Secundário	8	24,38	3,62
Total	97	20,55	4,66

Na tabela 12, é apresentada a formação dos gerentes médios em termos de cursos de graduação, incluídos os cursos de graduação em andamento informados pelos respondentes. Pela tabela, fica evidente a preferência dos entrevistados por cursos ligados a área administrativa, pois 33

respondentes, dentre os 59 que informaram cursos de graduação, optaram por um dos seguintes cursos: administração, administração rural, administração comercio exterior, ciências contábeis ou economia.

**Tabela 12 - Cursos de Graduação**

Curso de Graduação	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não informaram/ Não possuem	38	39,2	39,2
Administração Com. Exterior	2	2,1	41,2
Administração	14	14,4	55,7
Administração Rural	1	1,0	56,7
Biblioteconomia	1	1,0	57,7
Com. Social - Jornalismo	1	1,0	58,8
Ciências Biológicas	1	1,0	59,8
Ciências Contábeis	5	5,2	64,9
Direito	9	9,3	74,2
Economia - Direito	1	1,0	75,3
Economia	10	10,3	85,6
Educação Física	2	2,1	87,6
Engenharia	1	1,0	88,7
Estudos Sociais	1	1,0	89,7
Farmácia	1	1,0	90,7
Letras	1	1,0	91,8
Matemática	5	5,1	96,9
Pedagogia	1	1,0	97,9
Processamento de Dados	1	1,0	99,0
Psicologia	1	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>	

Na tabela 13, apresentam-se os cursos de pós-graduação informados pelos respondentes.

**Tabela 13 - Cursos de pós-graduação**

Curso de pós-graduação	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não possuem	75	77,3	77,3
Administração - Recursos Humanos	1	1,0	78,4
Administração e Estratégia Empresarial	1	1,0	79,4
Administração Financeira	1	1,0	80,4
Administração	1	1,0	81,4
Agro-negócios	1	1,0	82,5
Controladoria	1	1,0	83,5
Direito da Empresa	1	1,0	84,5
Direito	1	1,0	85,6
Finanças - Gestão Empresarial	1	1,0	86,6
Finanças	1	1,0	87,6
Gestão Empresarial	7	7,2	94,8
Gestão Estratégica	1	1,0	95,9
Marketing	1	1,0	96,9
MBA	2	2,1	99,0
MBA Agro-negócios	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	

Nessa tabela, aparecem apenas os cursos informados por alguns dos respondentes, caracterizando uma preferência por cursos relacionados à área administrativa.

Numa análise das tabelas 11 e 13, percebe-se uma diferença entre o número de funcionários com especialização (21) e o número de especializações constantes no quadro acima (22), o que se explica pelo fato de um funcionário informar curso superior incompleto e apresentar um curso MBA.

Ao analisarem-se as tabelas 11, 12 e 13 e as informações sobre investimentos em formação e aperfeiçoamento, divulgadas pelo Banco do Brasil, chega-se a conclusão de que a grande maioria de seus gerentes médios das agências de nível 1, está procurando investir na sua formação.

Em correio eletrônico de 04/09/2000, o Banco do Brasil informou a seus funcionários que, desde junho do ano anterior, foram concedidos mais de 52.000 cursos internos e externos a funcionários e que o seu programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior vem beneficiando 6324 funcionários (4672 graduação, 1617 MBA e 32 mestrado/doutorado e 03 treinamentos no exterior), o que confirma tanto o investimento pessoal, quanto o investimento organizacional em formação.

O grande número de bolsas de graduação e especialização (MBAs) que a instituição tem oferecido nos últimos anos a seus funcionários, bem como os demais programas de incentivo à melhoria da formação dos mesmos, aparecem como uma possível explicação ao grande número de funcionários com curso universitário completo, incompleto e com cursos de especialização, visto que o grau secundário é o único requisito exigido, em termos de formação, para o ingresso no BB.

Na tabela 14, apresenta-se o número de subordinados de cada gerente médio. Percebe-se que o número de subordinados aos respondentes, varia de 0 a 70. Pode-se explicar tais extremos da seguinte forma: os gerentes de contas e alguns outros gerentes médios não contam com equipes, tendo zero subordinados e por outro lado, os gerentes de administração estariam subordinados apenas ao gerente de agência, sendo desta forma, os demais funcionários da agência seus subordinados.

O principal critério para o número de integrantes das equipes no Banco do Brasil parece ser a necessidade dos serviços, não havendo dentro de um mesmo cargo um número fixo e uniforme de subordinados.

**Tabela 14 - Número de funcionários sob subordinação**

Nº de funcionário sob subordinação	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
0	24	24,7	24,7
1	2	2,1	26,8
2	4	4,1	30,9
3	2	2,1	33,0
4	5	5,2	38,1
5	5	5,2	43,3
6	8	8,2	51,5
7	12	12,4	63,9
8	2	2,1	66,0
9	4	4,1	70,1
10	7	7,2	77,3
11	1	1,0	78,4
12	8	8,2	86,6
13	2	2,1	88,7
14	3	3,1	91,8
15	2	2,1	93,8
16	1	1,0	94,8
40	1	1,0	95,9
41	1	1,0	96,9
43	1	1,0	97,9
58	1	1,0	99,0
70	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	

O tempo em que atua em cargo de gerência é outro quesito a ser considerado numa análise inicial a cerca dos gerentes médios das agências e é o que fará a partir da tabela 15.

O tempo de atuação em cargo de gerência dos respondentes varia de 0 (poucos dias ou meses) a 21 anos, sendo que 67,7% possuem mais do que 3 anos de atuação em cargos gerenciais.

**Tabela 15 - Tempo de atuação em cargo de gerência**

Tempo como gerente	Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
0	6	6,2	6,3	6,3
1	6	6,2	6,3	12,5
2	9	9,3	9,4	21,9
3	5	5,2	5,2	27,1
4	5	5,2	5,2	32,3
5	4	4,1	4,2	36,5
6	3	3,1	3,1	39,6
7	6	6,2	6,3	45,8
8	8	8,2	8,3	54,2
9	3	3,1	3,1	57,3
10	10	10,3	10,4	67,7
11	2	2,1	2,1	69,8
12	6	6,2	6,3	76,0
13	2	2,1	2,1	78,1
14	4	4,1	4,2	82,3
15	7	7,2	7,3	89,6
16	2	2,1	2,1	91,7
17	1	1,0	1,0	92,7
18	4	4,1	4,2	96,9
19	1	1,0	1,0	97,9
20	1	1,0	1,0	99,0
21	1	1,0	1,0	100,0
Subtotal	96	99,0	100,0	
Não informou	1	1,0		
Total	97	100,0		

Na tabela 16, foi elaborada uma distribuição de freqüência para o tempo de atuação em cargo de gerência dos respondentes. Como vê-se, a maioria dos respondentes (78,10%) situa-se numa faixa que vai de 0 a 13 anos de atuação em cargo de gerência, sendo que 24% dos respondentes atua em cargo de gerência numa faixa compreendida entre 9 e 13 anos.

**Tabela 16 - Tempo de atuação em cargo de gerência - distribuição de frequência**

Tempo de atuação	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 2 anos	21	21,6	21,9	21,9
de 3 a 8 anos	31	32,0	32,3	54,2
De 9 a 13 anos	23	23,7	24,0	78,1
De 14 até 18 anos	18	18,6	18,8	96,9
Mais de 18 anos	3	3,1	3,1	100,0
Subtotal	96	99,0	100,0	
Não informou	1	1,0		
Total	97	100,0		

Após a análise dos dados iniciais, apresenta-se, na tabela 17, a média e os pontos máximo e mínimo referentes ao tempo de banco, à idade, ao tempo de atuação em cargos de gerência dos respondentes, ao número de funcionários das agências e ao número de funcionários sob comando direto dos respondentes.

**Tabela 17 - Resumo do número de funcionários das agências, tempo de serviço, idade, número de subordinados e tempo de atuação em cargos de gerência.**

	Número de funcionários da agência	Tempo de serviço (anos)	Idade (anos)	Número de funcionários sob subordinação	Tempo de atuação no cargo de gerente (anos)
Válidos	97	97	97	97	96*
Média	86,03	20,55	42,08	8,12	8,25
Mínimo	52	6	27	0	0
Máximo	121	29	53	70	21

\* 01 não informou.

Através da tabela 17, percebe-se que os respondentes, em média, têm 42 anos de idade, têm em torno de 20 anos de banco, trabalham em agências com cerca de 86 funcionários, suas equipes têm 8 integrantes e atuam em cargo gerencial a 8 anos.

Uma segunda análise mostra ainda que o tempo de banco dos respondentes varia de um mínimo de 06 a um máximo de 29 anos, a idade mínima é 27 e a máxima é 53 anos, o número de funcionários das agências varia de 52 a 121, alguns gerentes não possuem equipes e outros gerenciam 70 pessoas e finalmente, alguns atuam a menos de um ano em cargos de gerência enquanto outros atuam a 21 anos.

## **8.2 Análise dos dados do segundo segmento**

Nesta etapa do trabalho, foram analisadas as questões específicas apresentadas aos gerentes médios das agências nível 1 do Banco do Brasil. Como cada questão era uma característica constante no quadro 3, nas dimensões organizacional, interpessoal e individual, optou-se por manter a mesma classificação.

### **8.2.1 Dimensão Organizacional**

A dimensão organizacional refere-se ao domínio do contexto, isto é, às habilidades e conhecimentos necessários aos gerentes no desempenho de suas funções, de forma que ele possa utilizar-se dos recursos disponíveis na organização para a consecução do ideal comum.

As características apresentadas aos respondentes foram precedidas da seguinte orientação: contamos com a sua colaboração no sentido de optar pela opção que realmente represente o grau em que as características nas questões se apresentam para você e para seus colegas, quando no exercício de suas funções gerenciais. Após, apresentou-se aos respondentes a escala de respostas de 1 a 6, com os seguintes significados: 1 - muito pequeno, 2 - pequeno, 3 - razoável, 4 - médio, 5 - elevado e 6 - muito elevado.

As respostas 1, 2 e 3 foram atribuídas a gerentes tradicionais e as respostas 4, 5 e 6 a gerentes com características contemporâneas.

Na análise da dimensão organizacional considerou-se das questões 01 à 10 e 12, enumeradas abaixo, juntamente com uma análise estatística (média, moda e frequência) das respostas dos entrevistados.

Na tabela 18, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 1 do apêndice 1: "Vocês compreendem a missão sócio econômica da organização."

**Tabela 18 - Missão sócio econômica da organização**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Médio	9	9,3	9,3
Elevado	55	56,7	66,0
Muito elevado	33	34,0	100,0
Total	97	100,0	
Média		5,25	
Moda		5	

Quanto à compreensão da missão sócio econômica da organização, os gerentes médios do BB alcançaram uma média de 5,25 e uma moda 5, que se considerou elevada e que os torna gerentes contemporâneos, quanto a esta característica. Apenas 9,3% dos respondentes compreendem a missão sócio econômica do BB em um grau médio e nenhum assinalou as opções muito pequeno, pequeno e razoável.

Na tabela 19, encontram-se as respostas à pergunta número 2 do apêndice 1: "Vocês administram, visando a realização das tarefas, conforme as rotinas" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas."

**Tabela 19 - Administração das tarefas conforme as rotinas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	16	16,5	16,5
Pequeno	58	59,8	76,3
Razoável	18	18,6	94,8
Médio	4	4,1	99,0
Elevado	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	
Média		2,13	
Moda		2	

A administração com enfoque na realização das tarefas, conforme as rotinas, é muito forte no Banco do Brasil, o que torna seus gerentes médios tradicionais. Na tabela 19, as respostas originais levariam a uma média de 4,87 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,13 e 2.

Na tabela 20, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 3 do apêndice 1: "Vocês conhecem os objetivos organizacionais".

**Tabela 20 - Conhecimento dos objetivos organizacionais**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	1	1,0	1,0
Médio	5	5,2	6,2
Elevado	57	58,8	64,9
Muito elevado	34	35,1	100,0
Total	97	100,0	
Média		5,28	
Moda		5	

Os gerentes médios conhecem muito bem os objetivos organizacionais, o que os torna gerentes contemporâneos. Pela tabela 20, vê-se que apenas 6,2% dos respondentes estão entre os que conhecem em grau médio ou razoável os objetivos do BB.

Na tabela 21, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 4 do apêndice 1: Vocês priorizam os sistemas e a estrutura (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não priorizam os sistemas e a estrutura."

**Tabela 21 - Priorização dos sistemas e da estrutura**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	13	13,4	13,4
Pequeno	52	53,6	67,0
Razoável	24	24,7	91,8
Médio	6	6,2	97,9
Elevado	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	
Média		2,30	
Moda		2	

A administração com enfoque nos sistemas e na estrutura é muito forte no Banco do Brasil, o que torna seus gerentes médios tradicionais. Na tabela 21, as respostas originais levaram a uma

média de 4,70 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,30 e 2.

Na tabela 22, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 5 do apêndice 1: "Vocês buscam soluções novas para novos problemas."

**Tabela 22 - Busca de soluções novas para novos problemas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	1	1,0	1,0
Médio	13	13,4	14,4
Elevado	56	57,7	72,2
Muito elevado	27	27,8	100,0
Total	97	100,0	
Média		5,12	
Moda		5	

Vê-se pela tabela 22, que os gerentes médios do BB procuram por soluções novas para novos problemas, o que é uma das características contemporâneas das mais valorizadas. Outro dado importante é que apenas 1 respondente apresentou esta característica em um grau razoável.

Na tabela 23, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 6 do apêndice 1: "Vocês aceitam o status quo" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não aceitam o status quo."

**Tabela 23 - Questionamento ao status quo**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Muito pequeno	1	1,0	1,1	1,1
Pequeno	24	24,7	25,8	26,9
Razoável	40	41,2	43,0	69,9
Médio	19	19,6	20,4	90,3
Elevado	9	9,3	9,7	100,0
Sub-total	93	95,9	100,0	
Não informaram	4	4,1		
Total	97	100,0		
Média			3,12	
Moda			3	

Percebe-se que o questionamento ao status quo no BB, pelos gerentes médios é de 9,7% (percentual válido), o que se considerou baixo. Na tabela 23, as respostas originais levaram a uma média de 3,88 e a uma moda 4, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 3,12 e 3. Assim, nessa característica, evidenciou-se um gerente tradicional contemporâneo.

Na tabela 24, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 7 do apêndice 1: "Vocês agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade."

**Tabela 24 - Questionamento ao sistema de autoridade**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	2	2,1	2,1
Pequeno	2	2,1	4,1
Razoável	8	8,2	12,4
Médio	35	36,1	48,5
Elevado	45	46,4	94,8
Muito elevado	5	5,2	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,38
Moda			5

Pela tabela 24, vê-se um gerente médio que apresenta em um grau médio (36,1%) e elevado (46,4%) para a característica de buscar redefinir o sistema de autoridade da organização. Apesar de a maioria dos gerentes apresentar tal característica em um grau elevado, a média apresenta um gerente contemporâneo tradicional.

Na tabela 25, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 8 do apêndice 1: "O seu foco é para dentro da organização" (questionário), que se converteu na afirmação: "O seu foco não é para dentro da organização."

**Tabela 25 - Foco interno à organização**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	4	4,1	4,1
Pequeno	16	16,5	20,6
Razoável	31	32,0	52,6
Médio	22	22,7	75,3
Elevado	21	21,6	96,9
Muito elevado	3	3,1	100,0
Total	97	100,0	
Média			3,51
Moda			3

Conforme a tabela 25, percebem-se tanto gerentes que possuem o foco voltado para dentro da organização, quanto os que não o possuem. As respostas originais levaram a uma média de 3,49 e a uma moda 4, que, após a conversão das respostas ficaram respectivamente em 3,51 e 3. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Na tabela 26, encontra-se as respostas obtidas à pergunta número 9 do apêndice 1: "Vocês têm a visão orientada para o futuro."

**Tabela 26 - Visão orientada para o futuro**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Pequeno	1	1,0	1,0
Médio	20	20,6	21,6
Elevado	56	57,7	79,4
Muito elevado	20	20,6	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,97
Moda			5

Através da tabela 26, percebe-se que a maioria dos gerentes médios do BB tem a visão orientada para o futuro e que essa característica apresenta-se em grau pequeno apenas em um respondente. A média alcançada nesta característica evidencia um gerente contemporâneo.

Na tabela 27, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 10 do apêndice 1: "Vocês agem de forma repetitiva e constante" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não agem de forma repetitiva e constante."

**Tabela 27 - Modo de ação repetitivo e constante**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	3	3,1	3,1
Pequeno	20	20,6	23,7
Razoável	40	41,2	64,9
Médio	21	21,6	86,6
Elevado	11	11,3	97,9
Muito elevado	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	
Média			3,24
Moda			3

Com relação à característica "não agir de forma repetitiva e constante", 41,2% dos respondentes apresenta essa característica em um grau razoável e 21,6% em um grau médio. As respostas originais levaram a uma média de 3,76 e a uma moda 4, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 3,24 e 3. Com base na média, pode afirmar-se que os respondentes são gerentes tradicionais contemporâneos.

Na tabela 28, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 12 do apêndice 1: "Vocês criam um ambiente burocrático a sua volta" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não criam um ambiente burocrático a sua volta."

**Tabela 28 – Criação de um ambiente burocrático a sua volta**

	Frequência	Percentual	Percentual Valido	Percentual Acumulado
Muito pequeno	1	1,0	1,0	1,0
Pequeno	6	6,2	6,3	7,3
Razoável	18	18,6	18,8	26,0
Médio	24	24,7	25,0	51,0
Elevado	37	38,1	38,5	89,6
Muito elevado	10	10,3	10,4	100,0
Sub-total	96	99,0	100,0	
Não infor.	1	1,0		
Total	97	100,0		
Média			4,25	
Moda			5	

Conforme a tabela 28, a maioria dos gerentes médios do BB não cria um ambiente burocrático a sua volta. As respostas originais levaram a uma média de 2,75 e a uma moda 2, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 4,25 e 5. Com base na média pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Após a apresentação das questões relativas a dimensão organizacional de forma individualizada, apresentam-se na tabela 29 os dados de maneira resumida.

**Tabela 29 - Resumo da dimensão organizacional**

Questões	Média	Moda	Significado-média
1 – Vocês compreendem a missão sócio econômica da organização.	5,25	5	GC
2 – Vocês não administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.	2,13	2	GT
3 – Vocês conhecem os objetivos organizacionais.	5,28	5	GC
4 – Vocês não priorizam os sistemas e a estrutura.	2,30	2	GT
5 – Vocês buscam soluções novas para novos problemas.	5,12	5	GC
6 - Vocês não aceitam o <i>status quo</i> .	3,12	3	GTC
7 – Vocês agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.	4,38	5	GCT
8 - O seu foco não é para dentro da organização.	3,51	3	GCT
9 – Vocês têm a visão orientada para o futuro.	4,97	5	GC
10 – Vocês não agem de forma repetitiva e constante.	3,24	3	GTC
12 – Vocês não criam um ambiente burocrático a sua volta.	4,25	5	GCT
Média	3,96		GCT

Com base na tabela 29, referente à dimensão organizacional, podemos afirmar que, na visão dos respondentes, os gerentes médios das agências de nível 1 do Banco do Brasil no RS apresentam em um nível elevado, intervalo [4,5 - 6], as seguintes características organizacionais:

- conhecem os objetivos organizacionais (5,28);
- compreendem a missão sócio econômica da organização (5,25);
- buscam soluções novas para novos problemas (5,12);
- têm a visão orientada para o futuro (4,97).

Eles apresentam em um nível intermediário, intervalo [2,5 - 4,5[, as seguintes características organizacionais:

- agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade (4,38);
- **não** criam um ambiente burocrático a sua volta ( questão convertida - 4,25);
- o seu foco **não** é para dentro da organização (convertida - 3,51);

- **não** agem de forma repetitiva e constante (convertida - 3,24);
- **não** aceitam o *status quo* (convertida - 3,12).

E, finalmente, eles apresentam em um nível pequeno, intervalo [1 - 1,5], as seguintes características organizacionais:

- **não** priorizam os sistemas e a estrutura (convertida - 2,30);
- **não** administram, visando a realização das tarefas, conforme as rotinas (convertida 2,13).

Com relação aos dados levantados acima, referentes à dimensão organizacional, depara-se com alguns paradoxos, como por exemplo: os gerentes, ao mesmo tempo em que buscam soluções novas para novos problemas, administram visando à realização das tarefas, conforme as rotinas, ou então, têm a visão orientada para o futuro e não questionam o status quo, o que demonstra o conflito entre o contemporâneo e o moderno, entre as mudanças e a cultura, enfim entre a nova maneira de gerenciar e a velha maneira de administrar, afinal, como podem inovar, estando presos às rotinas.

Motta (1999) acredita que gerentes contemporâneos compreendem a missão da organização, conhecem os objetivos da mesma, buscam soluções novas, orientam-se tendo em vista o futuro, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade. A pesquisa evidencia essas características dos gerentes médios do Banco do Brasil, bem como o fato deles evitarem criar um ambiente burocrático à sua volta.

Conforme Bennis (1995), gerentes tradicionais não questionam o status quo, priorizam os sistemas e a estrutura, e visam à realização das tarefas, o que permite afirmar que os gerentes médios do BB também os são.

Para Botelho (1993), gerentes tradicionais agem de forma repetitiva e constante e possuem o foco para dentro da organização. Ambas as características apresentam-se em um grau intermediário nos gerentes médios do BB, o que permite concluir que a organização deve melhorar esses números para que seus gerentes médios estejam aptos a enfrentar as mudanças e turbulências que ocorrem no ambiente em que ela está inserida, decorrentes, entre outras coisas, da globalização, da informatização e do grande número de informações disponíveis a todas as pessoas.

Ao analisar-se o conjunto de características, chega-se a uma média geral da dimensão de 3,96 (numa escala de 01 a 06), o que significa que os gerentes médios apresentam, segundo a sua própria visão, em nível intermediário, as características de gerentes contemporâneos. Esse fato está representado também pela distribuição das 11 características apresentadas aos gerentes médios (4 em um nível elevado, 5 em um nível intermediário e 2 em um nível pequeno).

Apesar das diferenças entre os dois trabalhos, visto que um tem como público alvo os gerentes de agências e o outro os gerentes médios, ao se compararem algumas informações constantes do artigo de Oliveira<sup>6</sup>, sobre aspectos comportamentais dos gerentes do Banco do Brasil com os resultados acima, constatam-se algumas mudanças em relação ao perfil do gerente, pois naquela pesquisa eles foram considerados dedicados, presos às rotinas, com pouca criatividade, burocratas, enfim, homens de empresa que não gostam de correr riscos e conforme alguns gerentes com pouco conhecimento a respeito da missão do BB e na presente análise da dimensão organizacional percebe-se que os dois itens (características) em que os gerentes entrevistados alcançaram a maior pontuação se referem ao conhecimento dos objetivos organizacionais e à missão sócio econômica da organização. Outra diferença a se considerar quanto aos resultados dos dois trabalhos, é o fato de que, nesta pesquisa, os gerentes considerarem não criar um ambiente burocrático à sua volta, o que na pesquisa de Oliveira era o contrário.

Assim, baseados nos resultados alcançados, na dimensão organizacional, pode-se afirmar que o processo de gestão do conhecimento, no que se refere à mudança do comportamento dos gerentes médios do BB no RS, parece estar começando a surtir os seus primeiros efeitos.

### 8.2.2 Dimensão Interpessoal

A dimensão interpessoal refere-se às habilidades dos gerentes para interagirem e para se comunicarem com as pessoas. Tais habilidades são essenciais aos gerentes no seu dia a dia e se constituem numa importante ferramenta para o exercício de suas funções e para o atingimento de seus objetivos e os de suas organizações.

---

<sup>6</sup> Artigo "Aspectos comportamentais do gerente de agência do Banco do Brasil" publicado na Enanpad, 1996, em que a autora analisou os gerentes de agências sob os aspectos negocial, pessoal e administrativo.

Conforme Motta (1999), as habilidades interpessoais constituem-se na própria essência da liderança, sendo responsáveis pela influência, comprometimento e confiança mútuos. Podem-se, desse modo, considerar as habilidades interpessoais imprescindíveis aos gerentes contemporâneos, no seu dia a dia organizacional.

Na análise da dimensão interpessoal, foram consideradas as questões 11 e de 13 a 25, enumeradas abaixo.

Na tabela 30, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 11 do apêndice 1: "Vocês reconhecem o valor das pessoas."

**Tabela 30 - Reconhecimento do valor das pessoas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Pequeno	1	1,0	1,0
Razoável	1	1,0	2,1
Médio	5	5,2	7,2
Elevado	65	67,0	74,2
Muito elevado	25	25,8	100,0
Total	97	100,0	
Média			5,15
Moda			5

Percebe-se, pelos dados constantes na tabela 30, que a maioria dos respondentes (25,8% em grau muito elevado e 67% em grau elevado) reconhece o valor das pessoas. Conforme a média alcançada nessa característica, os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 31, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 13 do apêndice 1: "Vocês aceitam as pessoas como elas são."

**Tabela 31 - Aceitação das pessoas como elas são**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Pequeno	1	1,0	1,0	1,0
Razoável	8	8,2	8,3	9,4
Médio	31	32,0	32,3	41,7
Elevado	47	48,5	49,0	90,6
Muito elevado	9	9,3	9,4	100,0
Sub-total	96	99,0	100,0	
Não informaram	1	1,0		
Total	97	100,0		
Média			4,57	
Moda			5	

Conforme a tabela 31, os gerentes médios do BB aceitam as pessoas como elas são, ou seja, aceitam a diversidade das pessoas. Apenas 9,2% acreditam possuir em um grau pequeno ou razoável essa característica. Tomando-se como base a média de 4,57, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 32, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 14 do apêndice 1: "Vocês controlam pessoas e o uso do tempo" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não controlam pessoas e o uso do tempo."

**Tabela 32 - Controle de pessoas e do tempo**

	Frequência	Percentual	Percentual Valido	Percentual Acumulado
Muito pequeno	2	2,1	2,1	2,1
Pequeno	30	30,9	31,9	34,0
Razoável	31	32,0	33,0	67,0
Médio	22	22,7	23,4	90,4
Elevado	5	5,2	5,3	95,7
Muito elevado	4	4,1	4,3	100,0
Sub-total	94	96,9	100,0	
Não informaram	3	3,1		
Total	97	100,0		

Média	3,11
Moda	3

Pela tabela 32, vê-se que os gerentes médios controlam pessoas e o uso do tempo. As respostas originais levaram a uma média de 3,89 e a uma moda 4, que, após a conversão das respostas ficaram respectivamente em 3,11 e 3. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais contemporâneos.

Na tabela 33, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 15 do apêndice 1: "Vocês valorizam as relações pessoais próximas."

**Tabela 33 - Valorização das relações pessoais**

	Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	2	2,1	2,1
Médio	21	21,6	23,7
Elevado	54	55,7	79,4
Muito elevado	20	20,6	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,95
Moda			5

Através tabela 33, percebe-se que a grande maioria dos gerentes médios do BB valoriza as relações pessoais próximas. Do total dos respondentes, apenas 2,1% possuem essa característica em um grau razoável. Com base na média alcançada para esta característica, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 34, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 16 do apêndice 1: "Vocês fazem com que as pessoas façam o que é preciso" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não fazem com que as pessoas façam o que é preciso."

**Tabela 34 - Condução de pessoas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	14	14,4	14,4
Pequeno	58	59,8	74,2
Razoável	22	22,7	96,9
Médio	2	2,1	99,0
Elevado	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	
Média		2,15	
Moda		2	

Com base na tabela 34, pode-se afirmar que os gerentes médios do BB costumam fazer com que as pessoas façam o que é preciso. Apenas 3,1% dos respondentes apresentam em um grau médio ou elevado a característica de não fazer com que as pessoas façam o que é preciso. As respostas originais levaram a uma média de 4,85 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,15 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais.

Na tabela 35, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 17 do apêndice 1: "Vocês confiam nas pessoas."

**Tabela 35 - Confiança nas pessoas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Médio	9	9,3	9,3
Elevado	64	66,0	75,3
Muito elevado	24	24,7	100,0
Total	97	100,0	
Média		5,15	
Moda		5	

Conforme a tabela 35, a maioria (66% em um grau elevado e 24,7% em um grau muito elevado) dos gerentes médios do BB confia nas pessoas, o que os torna gerentes contemporâneos. A média e a moda atingidas nessa característica ratificam a afirmação anterior.

Na tabela 36, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 18 do apêndice 1: "Vocês resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia."

**Tabela 36 - Resolução dos conflitos através do poder hierárquico**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	3	3,1	3,1
Pequeno	17	17,5	20,6
Razoável	24	24,7	45,4
Médio	23	23,7	69,1
Elevado	26	26,8	95,9
Muito elevado	4	4,1	100,0
Total	97	100,0	
Média		3,66	
Moda		5	

Vê-se, pela tabela 36, que 30,9% dos respondentes não resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia e que 20,6% se valem deste em situações conflitivas. Os demais 48,4% apresentam essa característica de uma forma intermediária.

Na tabela acima, as respostas originais levaram a uma média de 3,34 e a uma moda 2, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 3,66 e 5. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Na tabela 37, encontra-se as respostas obtidas à pergunta número 19 do apêndice 1: "Vocês comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos."

Pela tabela, apenas 11,3% dos respondentes apresentam essa característica em um grau baixo (muito pequeno, pequeno e razoável). Outro dado importante é a moda 5, que é representada por 48,5% dos gerentes médios do Banco do Brasil.

**Tabela 37 - Estabelecimento de valores, crenças e hábitos em conjunto com as pessoas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	1	1,0	1,0
Pequeno	4	4,1	5,2
Razoável	6	6,2	11,3
Médio	33	34,0	45,4
Elevado	47	48,5	93,8
Muito elevado	6	6,2	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,43
Moda			5

Consoante à tabela 37, percebe-se um gerente médio que comunica e estabelece em conjunto com as pessoas, valores, crenças e hábitos, ou seja, um gerente contemporâneo tradicional.

Na tabela 38, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 20 do apêndice 1: "Vocês comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando."

**Tabela 38 - Comunicação apenas do necessário**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	1	1,0	1,0
Pequeno	4	4,1	5,2
Razoável	16	16,5	21,6
Médio	23	23,7	45,4
Elevado	36	37,1	82,5
Muito elevado	17	17,5	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,44
Moda			5

Pela tabela 38, vê-se um gerente médio que não comunica apenas o necessário para manter as coisas funcionando, ou seja, que comunica muito mais.

As respostas originais levaram a uma média de 2,56 e a uma moda 2, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 4,44 e 5. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Na tabela 39, encontra-se as respostas obtidas à pergunta número 21 do apêndice 1: "Vocês se aproximam dos subordinados."

**Tabela 39 - Aproximação dos subordinados**

	Freqüência	Percentual	Percentual	Percentual
	a		Válido	Acumulado
Médio	8	8,2	8,3	8,3
Elevado	51	52,6	53,1	61,5
Muito elevado	37	38,1	38,5	100,0
Sub-total	96	99,0	100,0	
Não informaram	1	1,0		
Total	97	100,0		
Média			5,30	
Moda			5	

Com base nos dados da tabela 39, pode-se afirmar que os gerentes médios do BB aproximam-se dos subordinados. Nessa característica, a média de 5,30 evidencia um gerente contemporâneo, comprometido com a sua equipe.

Na tabela 40, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 22 do apêndice 1: "Vocês decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela."

**Tabela 40 - Decisão conforme a hierarquia**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	6	6,2	6,2
Pequeno	32	33,0	39,2
Razoável	30	30,9	70,1
Médio	16	16,5	86,6
Elevado	10	10,3	96,9
Muito elevado	3	3,1	100,0
Total	97	100,0	
Média		3,01	
Moda		2	

Conforme a tabela 40, apenas 13,4% dos gerentes médios do BB, não decidem conforme o poder conferido pela hierarquia e 39,2% deles apresentam essa característica em um grau baixo. As respostas originais levaram a uma média de 3,99 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas ,ficaram respectivamente em 3,01 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais contemporâneos.

Na tabela 41, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 23 do apêndice 1: "Vocês compartilham decisões com a equipe."

**Tabela 41 - Compartilhamento das decisões**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	1	1,0	1,0
Médio	17	17,5	18,6
Elevado	58	59,8	78,4
Muito elevado	21	21,6	100,0
Total	97	100,0	
Média		5,02	
Moda		5	

Conforme a tabela 41, a maioria dos respondentes (59,8% em um grau elevado e 21,6% em um grau muito elevado) compartilha as decisões com a equipe. A média de 5,02 alcançada nessa característica evidencia um gerente contemporâneo.

Na tabela 42, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 24 do apêndice 1: "Vocês são comandantes e os seus subordinados os seguem" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não são comandantes e os seus subordinados os seguem."

**Tabela 42 - Comando de subordinados**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Pequeno	23	23,7	24,7	24,7
Razoável	28	28,9	30,1	54,8
Médio	18	18,6	19,4	74,2
Elevado	18	18,6	19,4	93,5
Muito elevado	6	6,2	6,5	100,0
Sub-total	93	95,9	100,0	
Não informaram	4	4,1		
Total	97	100,0		
Média			3,53	
Moda			3	

Na tabela 42, vê-se, conforme o percentual válido, que 24,7% dos gerentes médios do BB consideram-se comandantes aos quais os subordinados seguem e 49,5% apresentam essa característica em um grau razoável ou médio.

As respostas originais levaram a uma média de 3,47 e a uma moda 4, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 3,53 e 3. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Na tabela 43, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 25 do apêndice 1: "Vocês estimulam a equipe a se autodesenvolver."

**Tabela 43 - Estímulo ao desenvolvimento da equipe**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	1	1,0	1,0
Médio	13	13,4	14,4
Elevado	55	56,7	71,1
Muito elevado	28	28,9	100,0
Total	97	100,0	
Média			5,13
Moda			5

Conforme a tabela 43, somente 1% dos respondentes apresenta em um grau razoável a característica de estimular a equipe a se autodesenvolver. Com base na média de 5,13, pode-se afirmar que os gerentes médios, quanto a essa característica, são gerentes contemporâneos.

Após a apresentação das questões relativas à dimensão interpessoal de forma individualizada, apresentam-se na tabela 44 os dados de maneira resumida.

**Tabela 44 - Resumo da dimensão interpessoal**

Questões	Média	Moda	Significado - média
11 - Vocês reconhecem o valor das pessoas.	5,15	5	GC
13 - Vocês aceitam as pessoas como elas são.	4,57	5	GC
14 - Vocês não controlam as pessoas e o uso do tempo.	3,11	3	GTC
15 - Vocês valorizam as relações pessoais próximas.	4,95	5	GC
16 - Vocês não fazem com que as pessoas façam o que é preciso.	2,15	2	GT
17 - Vocês confiam nas pessoas.	5,15	5	GC
18 - Vocês não resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia.	3,66	5	GCT
19 - Vocês comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos.	4,43	5	GCT
20 - Vocês não comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando.	4,44	5	GCT
21 - Vocês se aproximam dos subordinados.	5,30	5	GC
22 - Vocês não decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela.	3,01	2	GTC
23 - Vocês compartilham decisões com a equipe.	5,02	5	GC
24 - Vocês não são comandantes e os seus subordinados os seguem.	3,53	3	GCT
25 - Vocês estimulam a equipe a se autodesenvolver.	5,13	5	GC
Média	4,25		GCT

Baseados na tabela 44, referente à dimensão interpessoal, pode-se afirmar que, na visão dos entrevistados, os gerentes médios das agências de nível 1 do Banco do Brasil no RS apresentam em um **nível elevado**, intervalo [4,5 - 6], as seguintes características interpessoais:

- se aproximam dos subordinados (5,30);
- confiam nas pessoas (5,15);
- reconhecem o valor das pessoas (5,15);
- estimulam a equipe a se autodesenvolver (5,13);
- compartilham decisões com a equipe (5,02);
- valorizam as relações pessoais próximas (4,95);
- aceitam as pessoas como elas são (4,57).

Os gerentes médios apresentam em um **grau intermediário**, intervalo [2,5 - 4,5[ as seguintes características interpessoais:

- **não** comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando (convertida - 4,44).
- comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos (4,43);
- **não** resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia (convertida - 3,66);
- **não** são comandantes, e os seus subordinados os seguem (convertida 3,53);
- **não** controlam pessoas, e o uso do tempo (convertida - 3,11)
- **não** decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela (convertida - 3,01).

Os gerentes médios apresentam em um **nível pequeno**, intervalo [1 - 1,5[, a seguinte característica interpessoal:

- **não** fazem com que as pessoas façam o que é preciso (convertida - 2,15);

Os resultados da dimensão interpessoal revelam um gerente médio comprometido com a sua equipe, que comunica, que se aproxima e confia nas pessoas etc., mas que paradoxalmente também é um comandante que controla as pessoas e o uso do tempo e que decide conforme o poder da hierarquia. Este fato deve-se a uma situação de mudança e turbulência (PEREIRA & FONSECA, 1997)<sup>7</sup> por que passam as organizações e por conseguinte, o Banco do Brasil e evidencia um período de transição em que conceitos novos e velhos convivem juntos.

Motta (1999) vê como essenciais aos gerentes contemporâneos: reconhecer o valor das pessoas, aceitá-las como realmente são, sem tentar modificá-las, confiar nelas, saber comunicar-se com pessoas estabelecendo um significado coletivo de valores, crenças e símbolos da organização. Bennis (1996) acredita, entre outras coisas, que o gerente contemporâneo focaliza as pessoas, possui uma perspectiva ampla, desenvolve. Nesse sentido, os resultados alcançados, nessa dimensão, evidenciam um gerente médio com características contemporâneas.

O gerente tradicional é aquele que controla pessoas, usa o poder conferido pela hierarquia, é um comandante e comunica apenas o necessário ao bom funcionamento das coisas, e que faz com

que as pessoas façam o que é preciso (BOTELHO, 1993; BENNIS, 1996), o que leva a um gerente médio do Banco do Brasil com algumas características tradicionais.

Ao se observar a média geral alcançada nessa dimensão (4,25), percebe-se que está acima da alcançada nas outras dimensões, o que demonstra alguns avanços da gerência média do BB com relação ao relacionamento interpessoal, porém ela não consegue demonstrar o outro lado, o lado autoritário e antidemocrático que só aparece na análise individual das características estudadas, representado pelo uso do poder conferido pela hierarquia, o que parece totalmente tradicional e fora do atual contexto organizacional.

Nessa dimensão percebe-se, novamente, um encontro entre o velho e o novo, uma cultura tradicional e novos valores organizacionais, enfim, um paradoxo decorrente de um período intenso de mudanças, com uma comunicação organizacional ainda confusa.

### 8.2.3 Dimensão Individual

A dimensão individual refere-se às qualidades inatas ou adquiridas por um indivíduo, não contempladas nas dimensões anteriores, mas que são extremamente importantes ao exercício das atividades gerenciais. Essas habilidades, ou qualidades gerenciais, podem ser por exemplo: o autoconhecimento, alto poder de comunicação, confiança, flexibilidade, etc.

Na análise da dimensão individual, foram consideradas as questões 26 a 37, enumeradas abaixo.

Na tabela 45, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 26 do apêndice 1: "Vocês seguem normas e regras" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não seguem normas e regras."

---

<sup>7</sup> Ver capítulo 2 (Paradoxos e Decisões) do livro Faces da Decisão.

**Tabela 45 - Orientação pessoal baseada em normas e regras**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	17	17,5	17,5
Pequeno	49	50,5	68,0
Razoável	27	27,8	95,9
Médio	2	2,1	97,9
Elevado	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	
Média			2,21
Moda			2

Pela tabela, vê-se que 68% dos respondentes seguem normas e regras, ou seja, não questionam as mesmas. Dentre os demais respondentes, 29,9% apresentam essa característica de forma intermediária (razoável ou média) e apenas 2,1% dos gerentes costumam questionar normas e regras.

As respostas originais levaram a uma média de 4,79 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,21 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais.

Na tabela 46, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 27 do apêndice 1: "Vocês conhecem a si mesmo."

**Tabela 46 - Auto-conhecimento**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	3	3,1	3,1
Médio	20	20,6	23,7
Elevado	50	51,5	75,3
Muito elevado	24	24,7	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,98
Moda			5

Conforme a tabela 46, o gerente médio do BB conhece a si mesmo. Nesse item, a média foi de 4,98 e a moda 5 (51,5% dos respondentes), permitindo afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 47, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 28 do apêndice 1: "Vocês não gostam de desafios" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês gostam de desafios."

**Tabela 47 - Busca por desafios**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Muito pequeno	3	3,1	3,1	3,1
Pequeno	8	8,2	8,3	11,5
Razoável	10	10,3	10,4	21,9
Médio	16	16,5	16,7	38,5
Elevado	32	33,0	33,3	71,9
Muito elevado	27	27,8	28,1	100,0
Sub-total	96	99,0	100,0	
Não informaram	1	1,0		
Total	97	100,0		
Média			4,53	
Moda			5	

Com base nas respostas válidas da tabela 47, percebe-se que 61,4% dos gerentes médios gostam de desafios, que 27,1% ficaram em uma posição intermediária e que 11,4% não gostam.

As respostas originais levaram a uma média de 2,47 e a uma moda 2, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 4,53 e 5. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 48, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 29 do apêndice 1: "Vocês possuem iniciativa."

**Tabela 48 - Iniciativa**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Pequeno	1	1,0	1,0
Razoável	1	1,0	2,1
Médio	18	18,6	20,6
Elevado	58	59,8	80,4
Muito elevado	19	19,6	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,96
Moda			5

A tabela 48 evidencia um gerente médio com muita iniciativa. A média de 4,96 que se obteve nessa característica demonstra que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 49, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 30 do apêndice 1: "Vocês possuem visão de curto prazo" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não possuem visão de curto prazo."

**Tabela 49 - Visão orientada para o curto prazo**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Muito pequeno	9	9,3	9,4	9,4
Pequeno	33	34,0	34,4	43,8
Razoável	27	27,8	28,1	71,9
Médio	15	15,5	15,6	87,5
Elevado	11	11,3	11,5	99,0
Muito elevado	1	1,0	1,0	100,0
Sub-total	96	99,0	100,0	
Não inf.	1	1,0		
Total	97	100,0		
Média			2,89	
Moda			2	

Conforme a tabela 49, os respondentes possuem a visão orientada para o curto prazo. As respostas originais levaram a uma média de 4,11 e a uma moda 5, que, após a conversão das

respostas, ficaram respectivamente em 2,89 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais contemporâneos.

Na tabela 50, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 31 do apêndice 1: "Vocês são corajosos (estão sempre ousando)."

**Tabela 50 - Coragem**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	8	8,2	8,2
Médio	49	50,5	58,8
Elevado	33	34,0	92,8
Muito elevado	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,40
Moda			4

Através da tabela 50, vê-se que 41,2% dos respondentes são corajosos, 50,5% apresentam a característica em um grau médio e que 8,2% apresentam a característica em um grau razoável. Com base na média de 4,40, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Na tabela 51, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 32 do apêndice 1: "Vocês treinam e são treinados apenas o necessário para realização de uma tarefa (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não treinam e não são treinados apenas o necessário para realização de uma tarefa."

**Tabela 51 - Treinamento voltado para a realização das tarefas**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	4	4,1	4,1
Pequeno	39	40,2	44,3
Razoável	36	37,1	81,4
Médio	12	12,4	93,8
Elevado	6	6,2	100,0
Total	97	100,0	

Média	2,76
Moda	2

Vê-se, de acordo com a tabela 51, que os gerentes médios treinam e são treinados o necessário para a realização de uma tarefa. As respostas originais levaram a uma média de 4,24 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,76 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais contemporâneos.

Na tabela 52, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 33 do apêndice 1: "Vocês são persistentes."

**Tabela 52 - Persistência**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Razoável	3	3,1	3,1
Médio	16	16,5	19,6
Elevado	61	62,9	82,5
Muito elevado	17	17,5	100,0
Total	97	100,0	
Média			4,95
Moda			5

Os dados da tabela 52 demonstram que 80,4% dos respondentes são persistentes e que 19,6% apresentam essa característica em um grau intermediário. A média de 4,95 evidencia um gerente contemporâneo.

Na tabela 53, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 34 do apêndice 1: "Vocês são eficientes e eficazes, dentro de uma estruturação interna ordenada" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês não são eficientes e eficazes, dentro de uma estruturação interna ordenada."

**Tabela 53 - Eficiência e eficácia dentro de uma estruturação interna ordenada**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Muito pequeno	8	8,2	8,2

Pequeno	64	66,0	74,2
Razoável	23	23,7	97,9
Médio	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	
Média			2,20
Moda			2

Conforme a tabela 53, os gerentes médios do BB são eficientes e eficazes, dentro de uma estruturação interna ordenada. As respostas originais levaram a uma média de 4,80 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,20 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais.

Na tabela 54, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 35 do apêndice 1: "Vocês são íntegros (as pessoas sempre acreditam em vocês)."

**Tabela 54 – Integridade**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Médio	4	4,1	4,1
Elevado	44	45,4	49,5
Muito elevado	49	50,5	100,0
Total	97	100,0	
Média			5,46
Moda			6

A tabela 54 demonstra que 95,9% dos respondentes são íntegros e que 4,1% apresentam essa característica em um grau médio. Com base na média de 5,46 e na moda 6, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Na tabela 55, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 36 do apêndice 1: "Vocês não são imparciais, reconhecem que alguns indivíduos são especiais" (questionário), que se converteu na afirmação: "Vocês são imparciais, não reconhecem que alguns indivíduos são especiais."

**Tabela 55 – Imparcialidade**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Muito pequeno	8	8,2	8,3	8,3
Pequeno	50	51,5	52,1	60,4
Razoável	27	27,8	28,1	88,5
Médio	5	5,2	5,2	93,8
Elevado	5	5,2	5,2	99,0
Muito elevado	1	1,0	1,0	100,0
Sub-total	96	99,0	100,0	
Não informaram	1	1,0		
Total	97	100,0		
Média			2,50	
Moda			2	

Com base na tabela 55, pode-se afirmar que os gerentes médios do BB não são imparciais. Considerando-se as questões válidas, somente 6,2% dos respondentes se consideram imparciais e 33,4% apresentam essa característica em um grau intermediário.

As respostas originais levaram a uma média de 4,50 e a uma moda 5, que, após a conversão das respostas, ficaram respectivamente em 2,50 e 2. Com base na média, pode-se afirmar que os respondentes são gerentes tradicionais contemporâneos.

Na tabela 56, encontram-se as respostas obtidas à pergunta número 37 do apêndice 1: "Vocês estão constantemente aprendendo e se adaptando."

**Tabela 56 - Aprendizagem e adaptação constante**

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Pequeno	1	1,0	1,0
Razoável	2	2,1	3,1
Médio	3	3,1	6,2
Elevado	54	55,7	61,9
Muito elevado	37	38,1	100,0
Total	97	100,0	
Média			5,28
Moda			5

Conforme a tabela 57, a maior parte dos gerentes médios do BB (93,8%) está constantemente aprendendo e se adaptando. A média de 5,28 e a moda de 5 evidenciam que os respondentes são gerentes contemporâneos.

Após a apresentação das questões relativas à dimensão individual de forma individualizada, apresentam-se na tabela 57 os dados de maneira resumida.

**Tabela 57 - Resumo da dimensão individual**

Questões	Média	Moda	Significado - média
26 – Vocês não seguem normas e regras.	2,21	2	GT
27 – Vocês conhecem a si mesmo.	4,98	5	GC
28 – Vocês gostam de desafios.	4,53	5	GC
29 – Vocês possuem iniciativa.	4,96	5	GC
30 – Vocês não possuem visão de curto prazo.	2,89	2	GTC
31 - Vocês são corajosos (estão sempre ousando).	4,40	4	GCT
32 – Vocês não treinam e são treinados apenas o necessário para a realização de uma tarefa.	2,76	2	GTC
33 – Vocês são persistentes.	4,95	5	GC
34 – Vocês não são eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada.	2,20	2	GT
35 – Vocês são íntegros (as pessoas sempre acreditam em vocês).	5,46	6	GC
36 – Vocês são imparciais, não reconhecem que alguns indivíduos são especiais.	2,50	2	GTC
37 – Vocês estão constantemente aprendendo e se adaptando.	5,28	5	GC
<b>Média</b>	<b>3,92</b>		<b>GCT</b>

Com base na tabela 57, referente à dimensão individual, pode-se afirmar que, na visão dos entrevistados, os gerentes médios das agências de nível 1 do Banco do Brasil no RS apresentam em um **nível elevado**, intervalo [4,5 - 6], as seguintes características individuais:

- são íntegros (as pessoas sempre acreditam em vocês - 5,46);
- estão constantemente aprendendo e se adaptando (5,28).
- conhecem a si mesmo (4,98);
- possuem iniciativa (4,96);

- são persistentes (4,95);
- **gostam** de desafios (convertida 4,53).

Os gerentes médios apresentam em um **nível intermediário**, intervalo [2,5 -4,5], as seguintes características individuais:

- são corajosos (estão sempre ousando - 4,40);
- **não** possuem visão de curto prazo (convertida - 2,89);
- **não** treinam e **não** são treinados apenas o necessário para realização de uma tarefa (convertida - 2,76);
- **são** imparciais, **não** reconhecem que alguns indivíduos são especiais (convertida - 2,50);

Eles apresentam em um **nível pequeno**, intervalo [1 - 1,5], as seguintes características individuais:

- **não** seguem normas e regras (convertida - 2,21);
- **não** são eficientes e eficazes, dentro de uma estruturação interna ordenada (convertida - 2,20).

Os resultados obtidos na dimensão individual evidenciam um gerente médio íntegro em constante aprendizado e adaptação, persistente, com iniciativa, que gosta de desafios, conhecedor de si mesmo e corajoso, o que, segundo Motta (1999), são características de gerentes contemporâneos. Em contrapartida evidenciam, também, um gerente médio eficiente dentro de uma estruturação interna ordenada (BERGAMINI,1994), que segue normas e regras, que possui visão de curto prazo e é parcial (BOTELHO, 1993) o que o torna tradicional.

Na análise dos resultados da dimensão individual, percebe-se uma média geral de 3,92 (intermediária), a mais baixa entre as dimensões estudadas, o que demonstra uma maior necessidade de se trabalhar essas características dos gerentes médios, de modo a que eles possam gerenciar suas equipes numa época de muitas mudanças, informações e paradoxos.

A criação do conhecimento organizacional implica em indivíduos criativos e comprometidos (Nonaka & Takeuchi, 1997), o que exige dos gerentes médios muito mais do que seguir normas e regras ou serem eficientes numa estruturação interna ordenada. Os gerentes médios são

responsáveis por pequenas decisões do dia a dia das equipes e pelo comprometimento dos demais funcionários e, neste sentido, necessitam ser mais flexíveis de forma a eliminar eventuais resistências.

Ressalta-se que na classificação geral das dimensões foi encontrado o seguinte:

- **na dimensão organizacional**, o gerente médio do BB foi considerado um gerente contemporâneo tradicional, pois embora tenha alcançado uma média alta e seja considerado contemporâneo, quanto: à compreensão da missão sócio econômica da organização, ao conhecimento dos objetivos organizacionais, à busca de soluções novas e ao fato de ter a visão orientada para o futuro, ainda é considerado tradicional quanto ao modo como administra e quanto a priorização dos sistemas e da estrutura;
- **na dimensão interpessoal**, o gerente médio do BB foi considerado um gerente contemporâneo tradicional, pois embora tenha sido considerado contemporâneo, na maioria das características, como por exemplo: reconhecer o valor das pessoas, confiar nas pessoas, se aproximar dos funcionários etc., ainda é tradicional quanto a fazer com que as pessoas façam o que é preciso, controlar as pessoas e o uso do tempo, e decidir conforme a hierarquia e o poder conferido por ela;
- **na dimensão individual**, o gerente médio foi considerado um gerente contemporâneo tradicional, pois, apesar de ser contemporâneo quanto ao fato de estar constantemente aprendendo, conhecer a si mesmo, ser persistente etc., é considerado tradicional ao seguir normas e regras, ser parcial ou ser eficiente dentro de uma estruturação interna ordenada.

### **8.3 Os gerentes médios do Banco do Brasil, segundo as dimensões organizacional, interpessoal e individual**

Na tabela 58, apresenta-se um resumo das dimensões estudadas, com a média e a moda de cada uma das características apresentadas aos gerentes médios do BB.

**Tabela 58 - Resumo das dimensões organizacional, interpessoal e individual**

Dimensões	Questões	Média	Moda	Tipo
Organizacional	1 - Vocês compreendem a missão sócio econômica da organização.	5,25	5	GC
	2 - Vocês não administram, visando a realização das tarefas, conforme as rotinas.	2,13	2	GT
	3 - Vocês conhecem os objetivos organizacionais.	5,28	5	GC
	4 - Vocês não priorizam os sistemas e a estrutura.	2,30	2	GT
	5 - Vocês buscam soluções novas para novos problemas.	5,12	5	GC
	6 - Vocês não aceitam o <i>status quo</i> .	3,12	3	GTC
	7 - Vocês agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.	4,38	5	GCT
	8 - O seu foco não é para dentro da organização.	3,51	3	GCT
	9 - Vocês têm a visão orientada para o futuro.	4,97	5	GC
	10 - Vocês não agem de forma repetitiva e constante.	3,24	3	GTC
	12 - Vocês não criam um ambiente burocrático a sua volta.	4,25	5	GCT
			3,96	
Interpessoal	11 - Vocês reconhecem o valor das pessoas.	5,15	5	GC
	13 - Vocês aceitam as pessoas como elas são.	4,57	5	GC
	14 - Vocês não controlam as pessoas e o uso do tempo.	3,11	3	GTC
	15 - Vocês valorizam as relações pessoais próximas.	4,95	5	GC
	16 - Vocês não fazem com que as pessoas façam o que é preciso.	2,15	2	GT
	17 - Vocês confiam nas pessoas.	5,15	5	GC
	18 - Vocês não resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia.	3,66	5	GCT
	19 - Vocês comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas valores, crenças e hábitos.	4,43	5	GCT
	20 - Vocês não comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando.	4,44	5	GCT
	21 - Vocês se aproximam dos subordinados.	5,30	5	GC
	22 - Vocês não decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela.	3,01	2	GTC
	23 - Vocês compartilham decisões com a equipe.	5,02	5	GC
	24 - Vocês não são comandantes, e os seus subordinados os Seguem.	3,53	3	GCT
25 - Vocês estimulam a equipe a se autodesenvolver.	5,13	5	GC	
		4,25		GCT
Individual	26 - Vocês não seguem normas e regras.	2,21	2	GT
	27 - Vocês conhecem a si mesmo.	4,98	5	GC
	28 - Vocês gostam de desafios.	4,53	5	GC
	29 - Vocês possuem iniciativa.	4,96	5	GC
	30 - Vocês não possuem visão de curto prazo.	2,89	2	GTC
	31 - Vocês são corajosos (estão sempre ousando).	4,40	4	GCT
	32 - Vocês não treinam e não são treinados apenas o necessário para a realização de uma tarefa.	2,76	2	GTC
	33 - Vocês são persistentes.	4,95	5	GC
	34 - Vocês não são eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada.	2,20	2	GT
	35 - Vocês são íntegros (as pessoas sempre acreditam em vocês).	5,46	6	GC
	36 - Vocês são imparciais, não reconhecem que alguns indivíduos são especiais.	2,50	2	GTC
	37 - Vocês estão constantemente aprendendo e se adaptando.	5,28	5	GC
		3,92		GCT

Os gerentes médios na maior parte de seu tempo concentram suas decisões tendo em vista um objetivo de curto prazo e estão fortemente ligados às rotinas e ações do dia a dia, o que os faz desenvolver algumas características tradicionais como: priorizar sistemas a estrutura, administrar

visando à realização das tarefas, valer-se do poder conferido pela hierarquia etc., porém não se pode esquecer que essas pequenas decisões exercem importantes conseqüências nas decisões de estratégicas de maior escopo, ou seja, ambas estão entrelaçadas.

Como visto na tabela 58, o gerente médio do BB no RS, com relação às médias gerais de cada dimensão, apresenta-se como GCT - gerente contemporâneo tradicional nas dimensões organizacional, individual e interpessoal, o que indica um estágio intermediário entre o gerente tradicional e o gerente contemporâneo.

Conforme Handy (1995), atualmente há um paradoxo no âmago de todas as coisas e o desafio do futuro é achar um caminho através dos paradoxos de forma a que possa controlá-los. A análise das características dos gerentes médios do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul evidencia esse fato, bem como indica a organização os pontos a serem trabalhados para se atingir um equilíbrio, ou melhor dizendo, uma situação em que a mudança não seja tão dolorosa e a criatividade flua com maior naturalidade, propiciando uma tomada de decisão qualitativamente melhor, de forma a garantir a organização um futuro sustentável.

Nesse sentido, os gerentes médios do BB já deram alguns passos, como, por exemplo, quando evidenciam conhecer os objetivos organizacionais, compreender a missão sócio econômica da organização ou buscar soluções novas para novos problemas, eles estão inserindo no contexto de suas decisões do dia a dia alguns aspectos relevantes às decisões estratégicas ou a um ambiente criativo, que terão uma influência mais significativa nos resultados a serem alcançados pelas suas decisões.

Atualmente, as decisões passam-se em um contexto de mudanças e são baseadas num número cada vez maior de informações, o que leva as pessoas e, por conseguinte, as organizações a aprenderem o tempo todo. O conhecimento organizacional surge como uma ferramenta, um recurso da maior importância para as organizações enfrentarem esse ambiente turbulento.

## 8.4 A espiral do conhecimento no Banco do Brasil

Segundo Nonaka e Takeuchi (1999), a organização fornece o contexto próprio para que os grupos operem e para que os indivíduos criem o conhecimento no nível individual e, por conseguinte, criem também, o conhecimento organizacional. Para os autores, a intenção, a autonomia, a flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos são as condições que possibilitam e promovem a espiral do conhecimento.

A intenção representa a aspiração da organização às suas metas e aparece sob a forma de estratégia ou sob a forma de visões organizacionais transmitidas aos indivíduos com vistas a buscar um compromisso coletivo. No BB, o funcionário conceito, a revista profissionalização e as diversas mensagens relacionadas à formação dos seus funcionários representam a intenção organizacional e estão relacionadas ao conhecimento individual e organizacional.

A autonomia é a liberdade que as pessoas têm de agir frente a determinadas circunstâncias. Quando a organização possibilita essa autonomia aos indivíduos, ela, além de adquirir uma maior flexibilidade, está possibilitando a motivação para que se crie o conhecimento novo.

A autonomia dos gerentes médios é representada pela liberdade que possuem para atingir suas metas, visto que as rotinas de serviço são inflexíveis e têm de ser seguidas e as metas a atingir são traçadas pelos escalões superiores, como, por exemplo, as das agências pela superintendência estadual, as das equipes dos gerentes médios, pelos gerentes de agência, as individuais pelos gerentes médios.

A flutuação e o caos criativo caracterizam-se por uma ordem cujo padrão é difícil de se prever inicialmente e fazem com que as pessoas enfrentem um colapso de rotinas, hábitos e estruturas cognitivas. Na prática, a flutuação e o caos criativo são representados por metas elevadas, traçadas por um membro da organização ou por uma visão ambígua da alta gerência, que possibilitam a reflexão aos demais integrantes da organização.

Um exemplo de metas elevadas ou ambíguas é o direcionamento estratégico do BB, em que a organização traça os seguintes valores e crenças para seus funcionários: a valorização do trabalho eficiente e inovador, o incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários, a

adoção da decisão colegiada e do trabalho em equipe como mecanismos de integração e a ascensão funcional baseada no mérito. Tais metas prestam-se a diferentes interpretações, levando seus funcionários à reflexão.

A redundância é a repetição e superposição intencional de informações de forma que o conceito criado por uma pessoa seja compartilhado pelas demais pessoas da organização, criando, assim, o conhecimento organizacional. Um exemplo de redundância são as constantes mensagens sobre a importância do conhecimento para as pessoas e organizações, emitidas pelos diferentes órgãos do BB.

Com relação à importância do conhecimento para o BB, na atualidade, podem ser citados como exemplos de redundância alguns títulos de matérias divulgadas aos funcionários, através de correio eletrônico e da Intranet do BB, conforme a seguir: "Participe das pesquisas do MBA e construa o conhecimento do BB" (correio eletrônico de 18/10/2000), "Afinal, o que é capital humano?" (correio eletrônico de 20/06/2001), "Educação a distância - clique no profissional" (correio eletrônico de 20/07/2001), "Diretor Luciano fala do conhecimento como recurso estratégico" (correio eletrônico de 16/08/2001) "O incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários" (direcionamento estratégico - Intranet BB - 26/09/2001).

A variedade de requisitos é a diversidade interna dos membros de uma organização e deve corresponder à complexidade do ambiente para que esses possam enfrentar as dificuldades impostas por aquele (ambiente). No BB, as redes de informação (internet, intranet, etc.) possibilitam as pessoas, o acesso a um conjunto de informações o que acaba por maximizar a variedade de requisitos.

A interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, demonstrado na espiral do conhecimento, cria o conhecimento nas organizações. Na figura 1, demonstram-se os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, internalização e combinação) no Banco do Brasil.

Na figura 1, apresentam-se somente as características, dos gerentes médios do BB que atingiram uma média igual ou superior a 4,5. Para determinar-se, quais características comporiam a

figura 1, foram utilizadas as médias alcançadas nas questões ímpares e calculou-se a média original para as questões pares, de forma a possibilitar as mesmas condições a todas as características.

As características que atingiram média igual ou superior a 4,5 são as seguintes:

**Quadro 7 - Características dos gerentes médios, com média superior a 4,5**

Características	Dimensões		
	Organizacional	Interpessoal	Individual
<b>Contemporâneas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreendem a missão sócio econômica da organização;</li> <li>▪ conhecem os objetivos organizacionais;</li> <li>▪ buscam soluções novas para novos problemas;</li> <li>▪ têm a visão voltada para o futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecem o valor das pessoas;</li> <li>▪ aceitam as pessoas como elas são;</li> <li>▪ valorizam as relações pessoais próximas;</li> <li>▪ confiam nas pessoas;</li> <li>▪ se aproximam dos subordinados;</li> <li>▪ compartilham decisões com a equipe;</li> <li>▪ estimulam a equipe a se auto-desenvolver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecem a si mesmo;</li> <li>▪ possuem iniciativa;</li> <li>▪ são persistentes;</li> <li>▪ são íntegros;</li> <li>▪ estão constantemente aprendendo e se adaptando.</li> </ul>
<b>Tradicionalis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ administram visando à realização das tarefas, conforme as rotinas;</li> <li>▪ priorizam os sistemas e a estrutura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fazem com que as pessoas façam o que é preciso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ seguem normas e regras;</li> <li>▪ são eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada;</li> <li>▪ não são imparciais, reconhecem que alguns indivíduos são especiais.</li> </ul>

Ao comparar-se o quadro 4, apresentado anteriormente, no modelo de análise, com a figura 1, percebe-se que: na socialização permaneceram 15 das 24 características constantes no quadro 4, na internalização permaneceram 11 das 23 características constantes no quadro 4 e na externalização e na combinação permaneceram 7 das 9 características constantes no quadro 4.

Dentre as características que saíram da espiral do conhecimento, 12 são características tradicionais e apenas 3, são características contemporâneas. Na socialização, saíram 3 características de gerentes contemporâneos e 6 de gerentes tradicionais e, na internalização, saíram

12 características de gerentes tradicionais e, na combinação e na externalização, saíram 2 características de gerentes contemporâneos.

Com base nesses dados, conclui-se que os gerentes médios do Banco do Brasil, apresentam um maior número de características gerenciais contemporâneas.

Na figura 1, percebe-se que 16 características são contemporâneas e apenas 6 são tradicionais, o que confirma uma preponderância das características contemporâneas.

## Quadro 8 - A espiral do conhecimento e as características da gerência média do BB

### BANCO DO BRASIL

do **Conhecimento tácito** em **Conhecimento explícito**  
**Conhecimento**  
**tácito**

<p><b>Socialização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ se aproximam dos subordinados;</li> <li>▪ confiam nas pessoas;</li> <li>▪ estimulam a equipe a se autodesenvolver;</li> <li>▪ compartilham decisões com a equipe;</li> <li>▪ reconhecem o valor das pessoas;</li> <li>▪ estimulam a equipe a se auto-desenvolver;</li> <li>▪ são íntegros;</li> <li>▪ têm a visão orientada para o futuro;</li> <li>▪ aceitam as pessoas como elas são;</li> <li>▪ valorizam as relações pessoais próximas;</li> <li>▪ conhecem a si mesmos;</li> <li>▪ possuem iniciativa;</li> <li>▪ são persistentes;</li> <li>▪ são eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada;</li> <li>▪ não são imparciais, reconhecem que alguns indivíduos são especiais;</li> </ul>	<p><b>Externalização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buscam soluções novas para novos problemas;</li> <li>▪ compartilham decisões com a equipe;</li> <li>▪ estão constantemente aprendendo e se adaptando;</li> <li>▪ estimulam a equipe a se auto-desenvolver;</li> <li>▪ são íntegros;</li> <li>▪ aceitam as pessoas como elas são;</li> <li>▪ administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.</li> </ul>
<p><b>Internalização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estão constantemente aprendendo e se adaptando;</li> <li>▪ reconhecem o valor das pessoas;</li> <li>▪ estimulam a equipe a se auto-desenvolver;</li> <li>▪ conhecem os objetivos organizacionais;</li> <li>▪ compartilham decisões com a equipe;</li> <li>▪ compreendem a missão sócio econômica da organização;</li> <li>▪ têm a visão orientada para o futuro;</li> <li>▪ administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas;</li> <li>▪ priorizam os sistemas e a estrutura;</li> <li>▪ fazem com que as pessoas façam o que é preciso;</li> <li>▪ seguem normas e regras.</li> </ul>	<p><b>Combinação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buscam soluções novas para novos problemas;</li> <li>▪ compartilham decisões com a equipe;</li> <li>▪ estão constantemente aprendendo e se adaptando;</li> <li>▪ estimulam a equipe a se auto-desenvolver;</li> <li>▪ são íntegros;</li> <li>▪ aceitam as pessoas como elas são;</li> <li>▪ administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.</li> </ul>

**Conhecimento**  
**explícito**

**Conhecimento tácito** - pessoal, específico ao contexto, de difícil formulação e comunicação (prática e experiência). Ex: comportamento frente a clientes ou a determinado problema.  
**Conhecimento explícito** - codificado, de fácil formulação e transmissão (teoria). Ex: rotinas, instruções, funcionário conceito do BB, conhecimento dos bancos de dados, etc.

**Fonte:** baseado em Nonaka e Takeuchi, 1997, e nos resultados do estudo.

Os gerentes médios, além de facilitar a conversão do conhecimento tácito em explícito e de exercerem um papel muito importante na criação do conhecimento organizacional, também são influenciados pelo processo, o que fica evidente na presente pesquisa.

Através da espiral do conhecimento, apresentamos os quatro modos de conversão do conhecimento no Banco do Brasil.

**A socialização** (do conhecimento tácito em tácito) é um processo de compartilhamento de experiências que ocorre através da observação, da imitação e se reflete nas práticas diárias dos gerentes. É um processo ligado às teorias de grupo e não depende necessariamente do uso da linguagem.

Os gerentes médios do BB exercem um papel importante nessa etapa da conversão do conhecimento, pois servem como ponte entre as estratégias da empresa e a realidade do mercado, a linha de frente da organização. Além disto, eles são os modelos a serem imitados e observados por seus subordinados e pelos demais funcionários.

Na pesquisa, percebe-se um gerente médio próximo dos subordinados, que estimula o autodesenvolvimento de sua equipe, que compartilha decisões, mas que também controla pessoas e se vale do poder hierárquico. Essa contradição aparente entre o tradicional e o contemporâneo, deve-se ao fato de o BB ser uma organização antiga, que se valeu por décadas de um modelo tradicional de gerência e que, nos últimos anos, vem passando por reformulações importantes no seu modo de gerenciamento.

A convivência de características tradicionais com características contemporâneas não deve ser vista como um problema, mas como decorrente da socialização recente de novos valores em convívio com valores já socializados há mais tempo. Cabe a organização definir quais destes valores devem ser adotados ou abandonados e em quais situações cada um deles é o mais válido.

**A externalização** (do conhecimento tácito em explícito) é o processo através do qual o conhecimento tácito transforma-se em conceitos explícitos, sob a forma de conceitos, modelos, hipóteses etc. Nesse processo, é essencial o uso da linguagem, tanto escrita quanto oral.

Como exemplo da externalização podem citadas as habilidades necessárias para que os funcionários assumam determinado cargo de gerência média no BB (conhecimento explícito), as quais devem refletir necessidades da organização para enfrentar a concorrência em um ambiente turbulento e globalizado, sendo determinadas a partir dos comportamentos (conhecimento tácito) dos gerentes médios nas diferentes agências, baseados no seu contato diário com os clientes e com a concorrência.

**A combinação** (do conhecimento explícito em explícito) é o processo no qual um conjunto de conceitos explícitos transforma-se em um sistema de conhecimento. Nesse modo de conversão do conhecimento, os bancos de dados, os sistemas informatizados, os documentos, as reuniões, a *intranet* e a *internet* são as fontes pelas quais os gerentes médios e demais pessoas buscam os conceitos a serem combinados.

Na combinação, a atualização dos bancos de dados e dos documentos, a mensagem transmitida em reuniões e a comunicação da organização exercem uma influência muito forte em todas as pessoas, sendo determinantes quanto ao tipo de conhecimento que está sendo gerado na organização, portanto, se gerentes médios apresentam-se tanto com características de gerentes tradicionais, quanto com características de gerentes contemporâneos, isto decorre, em grande parte, dessas fontes conceituais.

**A internalização** (do conhecimento explícito em tácito) é o processo em que o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, ou seja, é quando o conhecimento conceitual se incorpora ao conhecimento pessoal.

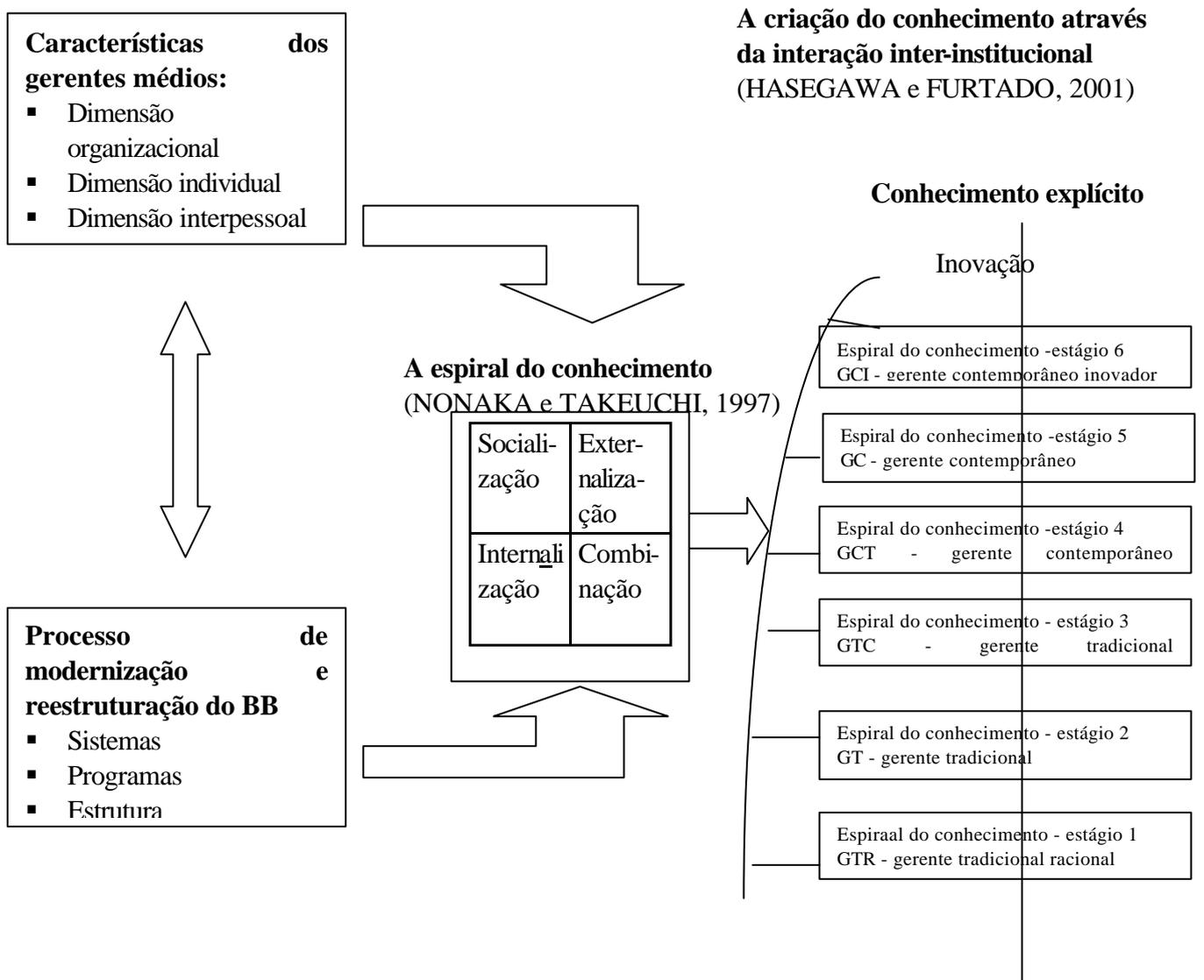
A pesquisa sobre os gerentes médios do BB evidencia uma preponderância de características relacionadas a gerentes contemporâneos, o que por si só, não pode ser considerado internalização, porém, quando se relacionam as características do funcionário conceito do BB e os atributos necessários aos futuros gerentes com essas características preponderantes, fica claro o processo de internalização.

As características dos gerentes médios do Banco do Brasil, demonstradas na espiral do conhecimento, evidenciam um gerente contemporâneo com algumas características tradicionais, o

que se confirma através das médias alcançadas nas três dimensões estudadas (3,96 na organizacional, 4,25 na interpessoal e 3,92 na individual).

A partir do que foi visto até aqui, pensou-se em um modelo dinâmico de criação do conhecimento organizacional englobando a espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e o modelo de criação do conhecimento através da interação inter-institucional (HASEGAWA e FURTADO, 2001).

Na figura 1, apresenta-se o modelo aplicado aos dados da pesquisa realizada no Banco do Brasil.



## Conhecimento tácito

### Figura 1 - O modelo dinâmico de criação do conhecimento organizacional

A figura 1 é composta pelas características dos gerentes médios do BB, pelo processo de modernização e reestruturação do BB, pela espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e pelo modelo de criação do conhecimento através da interação inter-institucional proposto por Hasegawa e Furtado (2001).

O funcionamento do modelo proposto dá-se da seguinte forma: após analisar-se um conjunto de características dos gerentes médios, selecionam-se as mais valorizadas (com média superior a 4,5 numa escala de 1 a 6) por eles, nas dimensões individual, interpessoal e organizacional e relacionam-se essas características ao processo de modernização e reestruturação da organização (que no BB envolve os projetos de gestão do conhecimento, de sistematização do encarecimento, a gestão do desempenho do pessoal (GDP), a revista profissionalização, mudanças na estrutura etc).

Após essa etapa, elabora-se a espiral do conhecimento das características mais valorizadas pelos gerentes médios e aplica-se o modelo de Hasegawa e Furtado (2001), decompondo-se a espiral do conhecimento em estágios, cada um deles possibilitando uma melhor visualização de como se processa a criação do conhecimento na organização. Através do modelo, pode-se definir o estágio atual de determinado processo de inovação organizacional.

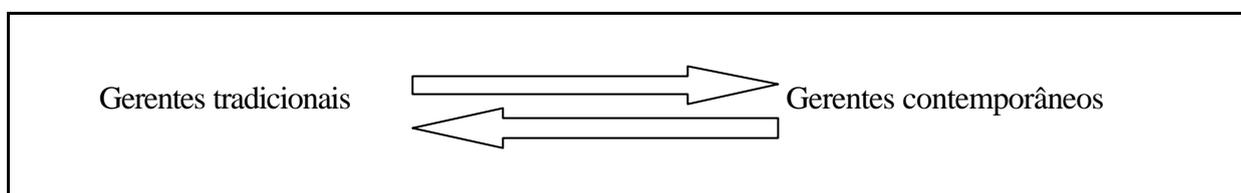
Ao aplicar-se o modelo de Hasegawa e Furtado (2001) ao quadro 6, apresentado anteriormente, percebem-se seis estágios em que os gerentes médios podem ser classificados: primeiro estágio - GTR - gerente tradicional racional, segundo estágio - GT - gerente tradicional, terceiro estágio - GTC - gerente tradicional contemporâneo, quarto estágio - GCT - gerente contemporâneo tradicional, quinto estágio - GC - gerente contemporâneo e sexto estágio - GCI - gerente contemporâneo inovador.

Com base nesses estágios, conclui-se que os gerentes médios do BB estão no quarto estágio, ou seja, apresentam características de gerentes contemporâneos tradicionais.

Conforme Hasegawa e Furtado (2001), ao passar de um estágio para outro, uma parte do conhecimento é incorporado em *hardware* (objetos, produtos e instrumentos) e não só em pessoas,

livros e artigos. No estudo, viu-se que no período de 1995 a 2001, ocorreram mudanças estruturais, tecnológicas etc. no Banco do Brasil. Dentre essas mudanças, podem-se citar a automação das agências, a criação de salas de auto-atendimento, os novos instrumentos de gestão de recursos humanos e de negócios. Todas essas mudanças foram incorporações de hardware e de conhecimentos novos decorrentes do processo de inovação.

Após a análise da espiral do conhecimento, no Banco do Brasil, demonstramos, na figura abaixo o sincretismo do gerente médio, quando visto sob a perspectiva das características estudadas.



**Figura 2 - Os gerentes médios do BB**

Os gerentes médios do Banco do Brasil, conforme a pesquisa, apresentam tanto características de gerentes tradicionais, quanto de gerentes contemporâneos, havendo uma pequena preponderância das características contemporâneas. A definição das características dos gerentes médios a serem adotadas como prioritárias pela organização é que definirá o tipo de conhecimento que será gerado no BB.

#### 8.4.1 O conhecimento organizacional e o gerente médio do BB

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é adquirido pelos indivíduos, a organização não pode criar conhecimento sem eles, e, nesse sentido, a organização apóia aqueles que são criativos, ou lhes proporciona o contexto para a criação do conhecimento.

Nesse contexto, o gerente médio tem de estar preparado para poder gerir esses trabalhadores do conhecimento, bem como deve estar apto a criar e comunicar internamente uma visão do conhecimento que pretendem para a organização.

Tal proposição vem ao encontro da afirmação de Motta (1999, p. 23) de que:

se dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns. E é a compreensão dessa realidade e a sistematização desses comportamentos típicos que envolvem os estudos de gestão no que concerne ao alcance de eficácia na ação gerencial.

Os resultados da pesquisa evidenciam uma contradição, ou melhor dizendo, um paradoxo em que o tradicional e o contemporâneo misturam-se. Esse fato ocorre devido a muitos fatores, tais como: a força da cultura de uma instituição tradicional e centenária, o grande número de controles a que estão sujeitos os gestores das agências bancárias e a rotinização das atividades realizadas nas agências. Dessa forma, apesar dos esforços empreendidos pela instituição para realizar a mudança e a sua inserção em um ambiente competitivo e globalizado, algumas características tradicionais permanecem fortes nos seus gerentes médios.

As novas exigências a que estão submetidos os gerentes médios do Banco do Brasil certamente estão surtindo um efeito muito grande em seu comportamento e demonstram a força que possui uma política organizacional baseada no conhecimento. Os dados levantados nesta pesquisa confirmam as mudanças que começam a se processar entre os gerentes médios do Banco do Brasil e nos possibilitam vislumbrar alguns aspectos a serem trabalhados na organização e em seus gerentes médios de forma que os objetivos organizacionais sejam alcançados mais rapidamente.

## 9 CONCLUSÃO

Ao término deste estudo, além de conhecerem-se melhor os gerentes médios do Banco do Brasil, suas características, o modo como agem quando no exercício da atividade gerencial, procurou-se responder a algumas questões básicas, as quais colocaram um sentido prático a este trabalho.

Na pesquisa, além do referencial teórico e da parte metodológica, foram analisados alguns dados gerais a respeito dos gerentes médios e um conjunto de características gerenciais, distribuídas nas dimensões: organizacional, interpessoal e individual.

Quanto aos dados gerais, pode-se afirmar que gerentes médios do BB têm em média 42 anos de idade, 20 anos de tempo de serviço, trabalham em agências com 86 funcionários e suas equipes têm 8 integrantes. A grande maioria (91,8%) possui instrução superior (completa ou incompleta) e atua em cargo de gerência há 8 anos.

Quanto às características gerenciais na dimensão organizacional, os gerentes médios são considerados contemporâneos porque compreendem a missão sócio econômica da organização, conhecem os objetivos organizacionais, buscam soluções novas para novos problemas, têm a visão voltada para o futuro e são tradicionais porque administram visando à realização das tarefas, conforme as rotinas, e priorizam os sistemas e a estrutura.

Na dimensão interpessoal, os gerentes médios são contemporâneos porque reconhecem o valor das pessoas, aceitam as pessoas como elas são, valorizam as relações pessoais próximas, confiam nas pessoas, aproximam-se delas, compartilham decisões, estimulam a equipe a se auto-desenvolver e são tradicionais ao fazer com que as pessoas façam o que é preciso.

Na dimensão individual, os gerentes médios são contemporâneos porque conhecem a si mesmo, têm iniciativa, são persistentes, são íntegros, estão constantemente aprendendo e se

adaptando e são tradicionais porque seguem normas e regras, são eficientes e eficazes dentro de uma estruturação interna ordenada e porque não são imparciais.

Com base nas características dos gerentes médios das agências nível 1 do BB nas dimensões organizacional, interpessoal e individual, conclui-se que os respondentes são gerentes contemporâneos tradicionais.

Relacionando-se esse resultado com as mudanças ocorridas na organização, com o funcionário conceito e com a gestão do conhecimento, percebe-se que o perfil predominante nas agências nível 1 do Banco do Brasil no estado do RS é o de gerentes contemporâneos, o que responde ao objetivo geral da pesquisa.

Comparando-se o perfil dos respondentes com as características dos gerentes contemporâneos e dos gerentes tradicionais, percebe-se que os gerentes médios possuem tanto características contemporâneas quanto características tradicionais, havendo uma preponderância das primeiras sobre as últimas.

Deve-se ressaltar que, se os gerentes médios se valem tanto de suas características tradicionais quanto de suas características contemporâneas, é porque ambas ainda encontram respaldo junto à organização. Deve-se considerar, ainda, que nunca vai existir um tipo de gerente "puro", ou seja, só tradicional ou só contemporâneo.

Com relação à afirmação anterior, salienta-se que muitos gerentes de agência do Banco do Brasil reconhecem que os resultados dependem do desempenho da gerência média, pois é ela quem dita o ritmo das equipes de trabalho, funcionando como um elo entre a administração e os demais funcionários.

Esse reconhecimento dos gerentes das agências do BB está de acordo com a afirmação de Motta (1999): na perspectiva clássica, gerentes de nível intermediário tratam dos meios necessários para atingir os objetivos estratégicos e trabalham em operações táticas de curto prazo e menor escopo, dentro de limites estratégicos definidos pelos níveis superiores.

Dessa forma, quando a organização incentiva seus gerentes médios a buscarem resultados e objetivos de curto prazo e os incentiva a ditar o ritmo do dia a dia das equipes, ela estará

forçosamente os incentivando a agir de forma imediatista, autoritária e tradicional, em contrapartida, quando a organização incentiva gerentes médios a investirem na sua formação, a serem inovadores, empreendedores etc. (características de seu funcionário conceito), ela os está incentivando a agir como gerentes contemporâneos. O discurso organizacional precisa estar de acordo com a prática organizacional.

Este caráter autoritário é retratado por Oliveira (1995) que define o gerente do BB como um burocrata, controlador, com estilo de administração autocrático e com uma aversão muito grande à mudança.

Com base na afirmação de Oliveira (1995) e no processo de modernização e reestruturação, iniciado no ano de 1995, em que o modelo racional burocrático foi substituído por um modelo estratégico empreendedor, o que acarretou reflexos muito grandes na cultura e no comportamento da organização é que se afirma que, até então, o perfil predominante entre os gerentes do BB era o tradicional.

No período de 1995 a 2001, diversas mudanças foram sendo introduzidas na organização, como por exemplo, os investimentos na formação de pessoas (cursos, seminários, bolsas de graduação e pós-graduação etc.), em informatização e automação (*internet*, *intranet*, salas de auto-atendimento etc.) e em mudanças na estrutura (cortes de níveis hierárquicos, redução de pessoal, fechamento e abertura de agências, etc.). Todos esses investimentos da organização contribuem para que o comportamento das pessoas mude, mudando também suas características. Grande parte dessas mudanças está relacionada a um processo de gestão do conhecimento que vem sendo gradativamente implantado no Banco do Brasil.

A política de gestão do conhecimento do BB está definida no seu plano diretor de recursos humanos e tem o objetivo de garantir o valor econômico do conhecimento desenvolvido pela empresa. Dentre os projetos desenvolvidos no BB, relacionados à gestão do conhecimento, podem-se citar os seguintes: ambientes virtuais de aprendizagem, certificação de conhecimentos, programa *leia mais*, *intranet*, sistema TAO - talentos e oportunidades, programa profissionalização etc.

Além de todos esses projetos, o BB vem investindo bastante em treinamento e através dos cursos, seminários e das reuniões é que são disseminados os novos conhecimentos na organização.

A influência do processo de gestão do conhecimento no BB, com relação às características dos gerentes médios, pode ser demonstrado através da espiral do conhecimento. Porém, para que a espiral do conhecimento possa existir, é necessário que alguns requisitos sejam atendidos, como por exemplo: a intenção, a autonomia, a flutuação e o caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos, o que já foi demonstrado no capítulo 8, item 8.4.4.

Na pesquisa verificou-se que 22, das 37 características (19 de gerentes contemporâneos e 18 de gerentes tradicionais) apresentadas aos respondentes, atingiram uma média superior a 4,5 e, dentre essas, 16 eram de gerentes contemporâneos e 6 eram de gerentes tradicionais, o que permite que se afirme que os gerentes médios das agências nível 1 do BB, no RS são gerentes contemporâneos tradicionais. Esse resultado, demonstrado na figura 1, evidencia uma mudança no perfil do gerente médio do Banco do Brasil, que se acredita decorrente em grande parte do processo de gestão do conhecimento do BB.

Com base na tabela 58, em que aparecem as médias alcançadas nas características apresentadas aos respondentes nas três dimensões, chega-se a uma média geral de 4,06. Essa média indica um gerente contemporâneo tradicional (GCT) avançando em direção a um gerente contemporâneo (GC), o que pode ser explicado através da proposta de Hasegawa e Furtado (2001).

Aplicando-se a proposta de Hasegawa e Furtado (2001), em que a criação e circulação do conhecimento nas organizações ocorre em estágios, nos quais parte dos novos conhecimentos são incorporados não só em pessoas, livros e artigos, mas também em *hardware* às características gerenciais (figura 1) e aos intervalos e seus significados (quadro 6), ter-se-iam seis estágios: o primeiro seria o GTR - gerente tradicional racional, o segundo, o GT - gerente tradicional, o terceiro GTC - gerente tradicional contemporâneo, o quarto, GCT - gerente contemporâneo tradicional, o quinto, GC - gerente contemporâneo e o sexto, GCI - gerente contemporâneo inovador.

Com base nessa proposta, os gerentes médios do BB, encontram-se no quarto estágio, dentre os seis apresentados. Como o processo é contínuo em direção à inovação, acredita-se que os gerentes médios do BB caminham em direção ao quinto estágio, o de gerentes contemporâneos (GC).

Os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, internalização, externalização e combinação) aplicados às características dos gerentes médios do Banco do Brasil explicam como um gerente considerado autoritário e burocrata, um conservador, é transformado em alguns anos, através de um conjunto de mudanças organizacionais e com um programa de gestão do conhecimento, em um gerente contemporâneo, com alguns traços tradicionais.

Após essas considerações, apresentam-se algumas limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

### **Limitações**

O curso de Mestrado em Administração demanda entre dois e três anos, sendo que dezoito meses foram gastos na conclusão das disciplinas e na elaboração do projeto, restando, portanto, entre seis e dezoito meses para a realização do trabalho. Este tempo parece não ser o melhor para um estudo sobre a gestão, principalmente para o estudo da mesma em uma organização do porte do Banco do Brasil, o qual deveria ser mais longo (pelo menos alguns anos).

Outra limitação que este estudo apresentou está relacionada aos custos, pois não se possuindo os recursos necessários para um contato pessoal com um número muito grande de gerentes, devido à sua localização geográfica muito distinta, optou-se pelo envio de questionários via malote do BB, perdendo-se assim um pouco em termos lingüísticos.

### **Recomendações**

O esforço de modernização do Banco do Brasil, já começa a influenciar os seus gerentes médios na sua conduta gerencial, mas eles ainda precisam mudar muito suas características. Nesse sentido, recomenda-se que a organização ofereça a seus gerentes médios cursos e seminários que venham propiciar um maior desenvolvimento das características gerenciais contemporâneas e sugere-se também a adoção, por toda a organização, de uma estratégia coerente (que haja uma estratégia/discurso uniforme em toda a organização) voltada ao conhecimento organizacional.

Como o tema estudado é amplo e não existem outros trabalhos acadêmicos nessa área, fica a sugestão de que trabalhos futuros sejam desenvolvidos caracterizando os gerentes médios de outros

segmentos como por exemplo: gerentes médios das agências nível 2, 3 ou 4, gerentes médios de outros estados, ou até mesmo um estudo nacional englobando todos os gerentes médios.

## 10 BIBLIOGRAFIA

- BANCO DO BRASIL. **Revista Profissionalização** - A nova arquitetura organizacional. Nº 1 (extra), 1996.
- BANCO DO BRASIL. **Revista Profissionalização** - Mudança Comportamental. Nº 6 (extra), 1997.
- BANCO DO BRASIL. **Revista Profissionalização** - A liderança e o futuro. Nº 14, 1998.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual**, 1999.
- BANCO DO BRASIL. **LIC - Livro de Instruções Codificadas**, 2000.
- BARROS, Betânia T. de & PRATES, Marco Aurélio S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas S/A, 1996.
- BALDRIDGE, J. Victor, CURTIS, David V., ECKER, George P. & RILEY, Gary L. **Alternative Model of Governance in Higher Education**. (reprinted by permission from Governing Academic Organizations). Berkeley, U.S.A: McCutchan Publishing Corporation, 1977.
- BENNIS, Warren. **A Invenção de uma Vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do Gerente ao Líder**: a evolução do profissional. São Paulo: Atlas, 1993.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- COLLIS, David J. & MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy on 1990s. **Harvard Business Review**, pp. 118-128. July- August, 1995.
- FREITAS, Henrique., BECKER, João Luiz., KLADIS, Constantin Metaxa., HOPPEN, Norberto. **Informação e Decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro:** estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARDNER, John W.. **Liderança:** sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A., 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GRAHAM, Ann B., PIZZO, Vincent G. Uma Questão de Equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In Klein, David. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo.** São Paulo: Makronn Books, 1995.

HASEGAWA, Mirian & FURTADO, Andre Tosi. Em direção a um modelo de criação e circulação do conhecimento em redes de inovação. **Anais do 25º ENANPAD.** Campinas: ANPAD, 2001.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory:** modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford. Oxford University Press, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997.

MINTZBERG, Henry , AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997.

OLIVEIRA, Janaína Mendes de. **O Comportamento do Gerente de Agência do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul sob os Aspectos Pessoal, Administrativo e Negocial.** Dissertação de Mestrado em Administração - UFRGS. Porto Alegre, 1995.

OLIVEIRA, Janaína Mendes de. Aspectos comportamentais do gerente de agência do Banco do Brasil. **Anais do 20º ENANPAD.** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1996.

PEREIRA, Maria J.L. de B. & FONSECA, João G.M. **Faces da Decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PES, João Hélio. **BB História, Reflexões e Perspectivas.** São Luiz Gonzaga: Gráfica a notícia Ltda, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

ROSENBLOOM, David H.. **Public Administration: understanding management, politics and law in the public sector.** New York: McGraw-Hill, 1993.

SENGE, Peter M.. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1998.

## 11 APÊNDICES

### 11.1 Apêndice 01

Questionário aplicado aos gerentes médios (GERAD, GEREX, GECON, GENEG etc.) das agências de nível 1 do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul.

#### **Questionário - gerentes médios das agências de nível 1 do BB no RS.**

##### **Questões preliminares:**

- 1 - Agência em que trabalha:.....
- 2 - Cargo atual:.....
- 3 - Tempo de Banco:.....
- 4 - Idade:.....
- 5 - Grau de instrução:.....( ) completo ( ) incompleto  
Informar qual, ou quais os cursos, em caso de grau superior e pós-graduação:  
Graduação:.....Pós-graduação:.....
- 6 - Nº de funcionários da agência:.....
- 7 - Nº de funcionários sob seu comando direto:.....
- 8 - Tempo em que atua em cargo de gerência:.....

O questionário a seguir deve ser respondido de acordo com a sua percepção a respeito das diversas características dos gestores que são apresentadas abaixo, de forma que se possa traçar um perfil do gerente médio do BB.

Para isso, contamos com a sua colaboração no sentido de escolher a opção que realmente represente o grau em que as características descritas nas questões se apresentam para você e para seus colegas, quando no exercício de suas funções gerenciais.

Nesse sentido, solicitamos sua atenção para o significado de cada opção na escala de respostas:

- **1 - muito pequeno**
- **2 - pequeno**
- **3 - razoável**
- **4 - médio**
- **5 - elevado**
- **6 - muito elevado**

### Questões específicas:

Em que grau:

1 - Vocês compreendem a missão sócio econômica da organização.

--	--	--	--	--	--

1   2   3   4   5   6

2 - Vocês administram, visando à realização das tarefas, conforme as rotinas.

--	--	--	--	--	--

1   2   3   4   5   6

3 - Vocês conhecem os objetivos organizacionais.

--	--	--	--	--	--

1   2   3   4   5   6

4 - Vocês priorizam os sistemas e a estrutura.

--	--	--	--	--	--

1   2   3   4   5   6

5 - Vocês buscam soluções novas para novos problemas.

--	--	--	--	--	--

1   2   3   4   5   6

6 - Vocês aceitam o *status quo*.

--	--	--	--	--	--

1   2   3   4   5   6

7 - Vocês agregam, articulam e processam idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade.

1	2	3	4	5	6

8 - O seu foco é para dentro da organização.

1	2	3	4	5	6

9 - Vocês têm a visão orientada para o futuro.

1	2	3	4	5	6

10 - Vocês agem de forma repetitiva e constante.

1	2	3	4	5	6

11 - Vocês reconhecem o valor das pessoas.

1	2	3	4	5	6

12 - Vocês criam um ambiente burocrático a sua volta.

1	2	3	4	5	6

13 - Vocês aceitam as pessoas como elas são.

1	2	3	4	5	6

14 - Vocês controlam pessoas e o uso do tempo.

1	2	3	4	5	6

15 - Vocês valorizam as relações pessoais próximas.

1	2	3	4	5	6

16 - Vocês fazem com que as pessoas façam o que é preciso.

--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6

17 - Vocês confiam nas pessoas.

1	2	3	4	5	6

18 - Vocês resolvem os conflitos com o uso do poder conferido pela hierarquia.

1	2	3	4	5	6

19 - Vocês comunicam e estabelecem em conjunto com as pessoas: valores, crenças e hábitos.

1	2	3	4	5	6

20 - Vocês comunicam apenas o necessário para manter as coisas funcionando.

1	2	3	4	5	6

21 - Vocês se aproximam dos subordinados.

1	2	3	4	5	6

22 - Vocês decidem conforme a hierarquia e o poder conferido por ela.

1	2	3	4	5	6

23 - Vocês compartilham decisões com a equipe.

1	2	3	4	5	6

24 - Vocês são comandantes e os seus subordinados os seguem.

1	2	3	4	5	6

25 - Vocês estimulam a equipe a se autodesenvolver.

1	2	3	4	5	6

26 - Vocês seguem normas e regras.

1	2	3	4	5	6

27 - Vocês conhecem a si mesmo.

1	2	3	4	5	6

28 - Vocês não gostam de desafios.

1	2	3	4	5	6

29 - Vocês possuem iniciativa.

1	2	3	4	5	6

30 - Vocês possuem visão de curto prazo.

1	2	3	4	5	6

31 - Vocês são corajosos (estão sempre ousando) .

1	2	3	4	5	6

32 - Vocês treinam e são treinados apenas o necessário para realização de uma tarefa.

1	2	3	4	5	6

33 - Vocês são persistentes.

1	2	3	4	5	6

34 - Vocês são eficientes e eficazes, dentro de uma estruturação interna ordenada.

1	2	3	4	5	6



35 - Vocês são íntegros (as pessoas sempre acreditam em vocês).

1	2	3	4	5	6

36 - Vocês não são imparciais, reconhecem que alguns indivíduos são especiais.

1	2	3	4	5	6

37 - Vocês estão constantemente aprendendo e se adaptando.

1	2	3	4	5	6

**Muito obrigado pelo seu tempo.**

## **11.2 Apêndice 02**

Carta de apresentação encaminhada aos gerentes das agências, acompanhada dos questionários de pesquisa.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PESQUISA SOBRE CARACTERÍSTICAS DE GESTORES MÉDIOS DAS AGÊNCIAS  
DE NÍVEL I, DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**ORIENTADOR:** Dr. Eugenio Avila Pedrozo

**MESTRANDO:** Enio Pujol Junior

Sr Gerente

Os questionários em apêndice se destinam a subsidiar dissertação de mestrado em administração na UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O trabalho em questão discute o tema gerência sob o enfoque da gerência tradicional e da gerência com ênfase na liderança e se intitula: O gerente médio nas agências do Banco do Brasil: Líderes ou Gerentes?

Como a realização de um trabalho que abrangesse todas as agências do Banco do Brasil demandaria muito tempo e muitos recursos, ambos escassos, optamos pela pesquisa nas agências maiores e mais importantes do Banco do Brasil, ou seja, as agências de nível – I, e restringimos a pesquisa ao estado do Rio Grande do Sul.

Outro aspecto importante levado em conta no trabalho é a preocupação que temos sobre os destinos da organização e, por isso, dentre os gestores das agências do Banco do Brasil, optamos por trabalhar com os gerentes médios (gerente de administração, gerentes de negócios, gerentes de contas *corporate*, gerentes de contas, gerentes de negócios internacionais e gerentes de expediente).

Por ser funcionário do Cesec Porto Alegre, no setor de Proagro, conto com a sua colaboração no sentido de que todos os questionários sejam respondidos e retornem, via malote do Banco do Brasil no prazo de 10 dias, ao seguinte endereço: **1936-4 Cesec Porto Alegre - RS - PROAGRO - A/C. Enio Pujol Junior.**

Eu e meu orientador nos colocamos à disposição, para eventuais dúvidas, nos telefones e horários, abaixo:

- Enio Pujol Junior - fones comerciais: (051) 373-1729 e 373-1728 (Cesec Porto Alegre - RS /Proagro/manhã) e celular: (051) 9122-2985 (tarde/noite) email: epujol@adm.ufrgs.br
- Eugenio Avila Pedrozo - (051) 316-3727 (UFRGS) - e-mail: eapedrozo@adm.ufrgs.br

Desde já, agradecemos a sua atenção e colaboração.

---

Enio Pujol Junior

Mestrando - Adm. - UFRGS

---

Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Orientador

01/12/2000

### 11.3 Apêndice 03

Tabela com os números para contato telefônico, através de sistema de canais de viva voz do Banco do Brasil.

#### Telefones das agências pesquisadas

<b>Agência</b>	<b>Código telefônico</b>
0010 Porto Alegre	6384 -7777
0029 Pelotas	6378
0084 Rio Grande	6394
0089 Caxias do Sul	6269
0092 Passo Fundo	6375 - 6100
0126 Santa Maria	6406
0132 Erechim	6294
0180 Santa Cruz do Sul	6405
0181 Bento Gonçalves	6237
0314 Novo Hamburgo	6365
0367 Farrapos - P. Alegre	6301
0479 Canoas	6261
0661 Passo da Areia - P. Alegre	6374
1889 Rua Uruguai - P. Alegre	6384
3240 Avenida Borges - P. Alegre	6367