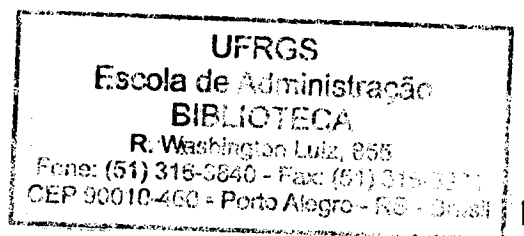


**O PAPEL DO MÉDIO-ESCALÃO  
DE UMA MÁQUINA BUROCRÁTICA  
NA IMPLEMENTAÇÃO  
DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

por

**Luiz Eduardo da Silva Amaro**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Administração com enfoque em Marketing**



**Outubro, 1996**

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando Bins Luce, pelas orientações e pela paciência em aguardar por esta dissertação. Afinal, "quem é vivo sempre aparece";

Ao professor Roberto Costa Fachin, por ajudar-me a manter o equilíbrio na interface marketing/organizações e a encontrar um tema para o trabalho;

À minha mãe, Maria Carolina da Silva Amaro, pela sutil pressão: "Quando terminas isso?!";

Aos gerentes do Banco do Brasil incluídos na pesquisa que, em meio à pressão do mercado e ao peso da estrutura, abriram espaço nas suas agendas para uma conversa franca e extremamente rica;

Ao Necchi, que me ajudou no roteiro de entrevista;

Aos amigos do Banco, participantes do PPGA, pelas informações, troca de idéias e histórias pitorescas sobre a Máquina Burocrática Banco do Brasil;

Às funcionárias da biblioteca da Faculdade de Economia da UFRGS, pela ajuda na caça às referências bibliográficas, via COMUT;

A todos os autores citados neste trabalho, pelo esclarecimento proporcionado por suas obras.

# ÍNDICE

## **LISTA DE ANEXOS** v

---

## **1. INTRODUÇÃO** 1

---

<b>1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVO</b>	<b>3</b>
<b>1.3. IMPORTÂNCIA</b>	<b>4</b>
<b>1.4. LIMITAÇÕES</b>	<b>6</b>
<b>1.5. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO</b>	<b>7</b>

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO** 8

---

<b>2.1. AS CINCO PARTES DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2.2. A PESQUISA ORGANIZACIONAL E O CONCEITO DE CONFIGURAÇÃO</b>	<b>9</b>
2.2.1. CRÍTICAS À ABORDAGEM ANALÍTICA	10
2.2.2. A PERSPECTIVA DA SÍNTESE	12
2.2.3. O CONCEITO DE CONFIGURAÇÃO	14
<b>2.3. A CONFIGURAÇÃO DA MÁQUINA BUROCRÁTICA</b>	<b>17</b>
2.3.1. OS COMPONENTES ADMINISTRATIVOS	18
2.3.1.a. O Gerente de Médio-Escalão	18
2.3.1.b. A Tecno-Estrutura	19
2.3.1.c. O Suporte	19
2.3.2. O ÁPICE ESTRATÉGICO	20
<b>2.4. HISTÓRIA E PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA</b>	<b>21</b>
<b>2.5. O PODER E A MÁQUINA BUROCRÁTICA</b>	<b>25</b>
<b>2.6. O PROCESSO ESTRATÉGICO NA MÁQUINA BUROCRÁTICA</b>	<b>29</b>
2.6.1. RESISTÊNCIA À MUDANÇA ESTRATÉGICA	32
2.6.2. A DICOTOMIA FORMULAÇÃO-IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA	33
2.6.3. REVOLUÇÃO ESTRATÉGICA NA MÁQUINA BUROCRÁTICA	35
<b>2.7. O MÉDIO-ESCALÃO NAS MÁQUINAS BUROCRÁTICAS</b>	<b>35</b>
2.7.1. O MÉDIO-ESCALÃO E A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	37
2.7.2. O MÉDIO-ESCALÃO E A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	41
<b>2.8. O BANCO DO BRASIL COMO MÁQUINA BUROCRÁTICA</b>	<b>44</b>
<b>2.9. OS SETE FATORES ORGANIZACIONAIS</b>	<b>46</b>
<b>2.10. A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS</b>	<b>49</b>
2.10.1. AS FUNÇÕES DE MARKETING	49
2.10.2. OS PROGRAMAS DE MARKETING	51
2.10.3. OS SISTEMAS DE MARKETING	52
2.10.4. AS POLÍTICAS DE MARKETING	53
2.10.5. HABILIDADES REQUERIDAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	54

## **3. MÉTODO** 56

---

<b>3.1. INTRODUÇÃO</b>	<b>56</b>
<b>3.2. ESCOLHA DO MÉTODO</b>	<b>56</b>
<b>3.3. O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>57</b>
<b>3.4. ESCOLHA DA AMOSTRA</b>	<b>58</b>
<b>3.5. PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS</b>	<b>60</b>
<b>4. ANÁLISE</b>	<b>62</b>
<b>4.1. INTRODUÇÃO</b>	<b>62</b>
<b>4.2. A VISÃO DOS GERENTES DA ESTRUTURA DO BANCO</b>	<b>62</b>
<b>4.3. A VISÃO DOS GERENTES DO PROCESSO ESTRATÉGICO</b>	<b>67</b>
<b>4.4. SISTEMAS DE DECISÃO ADOTADOS PELOS GERENTES</b>	<b>78</b>
4.4.1. PROCESSOS DECISÓRIOS INTERNOS	79
4.4.2. ADMINISTRAÇÃO DAS RELAÇÕES COM O MERCADO	88
4.4.3. RELAÇÕES ENTRE AGÊNCIAS DIANTE DO MERCADO	101
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>124</b>

## LISTA DE ANEXOS

Anexo	Página
1. Roteiro de Entrevista .....	125
2. Amostra de Agências do Banco do Brasil Entrevistada .....	129
3. Relação de Agências do Banco do Brasil que Participaram do Teste-Piloto do Sistema Gerencial de Vendas .....	131

## RESUMO

Esta pesquisa teve, como objetivo, levantar hipóteses sobre a capacidade e o envolvimento do médio-escalão (gerentes de agência) do Banco do Brasil em implementar uma estratégia mercadológica formulada pelo ápice da organização.

Participaram do trabalho nove gerentes de agência do Banco do Brasil em Porto Alegre e um gerente da Superintendência Estadual do banco no Rio Grande do Sul.

Os participantes foram entrevistados pelo autor da dissertação sobre questões envolvendo suas visões da estrutura e do processo estratégico da empresa em que trabalham e seus sistemas - procedimentos formais e informais - adotados no dia-a-dia, com vistas à implementação da estratégia analisada.

Os resultados mostraram que, apesar de algumas relações feitas entre suas ações e os procedimentos gerenciais esperados pela cúpula da organização, os gerentes ignoraram a estratégia porque, em primeiro lugar, esta foi mal formulada, dadas as peculiaridades da configuração organizacional apresentada pelo Banco do Brasil. Em segundo lugar, porque o órgão formulador não soube granjear o devido apoio e comprometimento do médio-escalão à estratégia, sendo incapaz de transformar suas intenções em um plano de toda a organização.

## **ABSTRACT**

This research intended to rise hypothesis about the capacity and the involvement of the medium-level of Banco do Brasil (managers of its branches) to implement a marketing strategy conceived by the apex of the organization.

Nine managers of branches in Porto Alegre and one manager of the regional division at the state of Rio Grande do Sul took part in the work.

Those participants were interviewed by the author of this research about questions involving their visions of the structure and of the strategy process of the company to whom they work and the systems - formal and informal procedures - adopted day by day by Banco do Brasil.

The results show that, in spite of some relations between their actions and the managerial behavior expected by the apex of the organization, the managers underrated the strategy because, first, it was badly formulated, considering the aspects of the organizational configuration presented by Banco do Brasil.

In second place, the strategy was ignored because the division at the apex responsible for its formulation did not know how to get the support and the responsiveness of the medium-level to the strategy, being incapable to transform the intention of the apex of the Banco do Brasil in a whole organization plan.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, caracteriza-se o problema a ser analisado pela pesquisa, do que deriva o objetivo do trabalho, descrito logo a seguir.

Posteriormente, demonstra-se a importância do assunto - não só para a organização estudada, como, também, para a consolidação de uma base teórica referente ao tema.

Seguem-se as limitações inerentes à pesquisa e finalmente, a maneira como esta dissertação foi organizada.

### 1.1. Caracterização do Problema

O Banco do Brasil apresenta uma configuração organizacional muito semelhante ao que Mintzberg (1983) chama de "Máquina Burocrática" (p. 163): uma estrutura com muitos níveis hierárquicos; com uma intensa padronização de rotinas feita pela chamada "tecno-estrutura" (p. 15); com uma limitação precisa de poderes, o que leva a uma limitação para se tomar decisões e enfrentar problemas; com uma visão parcial e localizada da organização por parte dos níveis operacional e intermediário; com freqüentes distorções nos sistemas de informações gerenciais; e com a formulação e a implementação de estratégias vistas como processos sucessivos, estanques e não-simultâneos, ocasionando, com isso, uma má adaptação a ambientes dinâmicos, instáveis ou competitivos.

Assim, a adoção do *marketing orientado para o mercado*, onde a satisfação do cliente, através do atendimento das suas necessidades, é o objetivo maior de qualquer organização empresarial torna-se um grande desafio para a Máquina Burocrática.

Para enfrentar tal desafio, o Banco do Brasil vem-se modernizando, tanto administrativa quanto tecnologicamente, mas esse processo de modernização não estará completo enquanto não houver, por parte daqueles responsáveis pelo dia-a-dia das atividades-fim, ou seja, as administrações



das agências, a real percepção do seu mercado, seus problemas peculiares e respostas adequadas.

Mas as administrações das agências, sob a ótica das Máquinas Burocráticas, desempenham, na estrutura global do Banco do Brasil, o papel de "médio-escalão" (Mintzberg, 1983, p. 14): não detêm mais do que uma parcela pequena e específica de poder; não têm visão global da organização, conseqüentemente não podem ter participação ativa na determinação de objetivos gerais; e estão totalmente à mercê da padronização e regras construídas pela tecno-estrutura, que também delimita o poder de decisão dos administradores de agência.

Portanto, "a necessidade de disseminar no Banco e incorporar em cada funcionário o conceito de marketing como influenciador de decisões e ações em direção às dependências que estão em contato com o mercado", idéia que tornou viável o surgimento de um órgão de marketing na estrutura do Banco do Brasil, conforme o então titular da Diretoria de Mercado e Subsidiárias, em entrevista ao Boletim de Informação ao Pessoal, de 05.01.90, somente se tornará realidade se forem consideradas, na sua implementação, as características e questões associadas às configurações do tipo Máquina Burocrática.

Desta maneira, o problema delimita-se às seguintes questões:

1. Até que ponto uma pretendida estratégia organizacional mais orientada para o mercado será afetada, na sua implementação, pelos sistemas - conjunto de procedimentos formais e informais - apresentados pelo Banco do Brasil e que o caracterizam como uma Máquina Burocrática;
2. Qual a percepção e o grau de envolvimento com essa estratégia por parte do médio-escalão, particularmente as administrações de agências, à luz do seu papel em uma Máquina Burocrática e à luz do que o Banco pretende?

## **1.2. Objetivo**

Ao caracterizar-se o problema, definiu-se a organização Banco do Brasil como sendo uma Máquina Burocrática.

Como será visto no capítulo 2, tal tipo de configuração vem sofrendo, ultimamente, ataque de todos os lados e seus pontos fracos, como, por exemplo, sua incapacidade de se adaptar a ambientes complexos e instáveis, vêm sendo amplamente reconhecidos.

Diante disso - e procurando se adequar à realidade mais competitiva dos mercados onde atua -, o Banco do Brasil tem procurado, nos últimos anos, assumir uma posição mais mercadológica, tentando incorporar, à sua cultura, valores mais negociais.

Baseado nesta nova postura, o Banco, através da Carta-Circular 90/282, cujo epíteto é "Atitude Gerencial: Integração e Controle de Qualidade", formulou uma estratégia que, para ter o sucesso pretendido, depende da capacidade das administrações de suas agências de reconhecerem e se valerem de conceitos e técnicas administrativas, especialmente conceitos e técnicas de marketing, para melhor atuarem no contexto em que se encontram.

Segundo a Carta-Circular 90/282, o Banco do Brasil espera os seguintes procedimentos gerenciais de suas agências:

- Gerente-Geral e Gerente:
  - a. avaliar permanentemente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos à clientela;
  - b. articular constantemente com o respectivo CESEC (centro de processamento ao qual a agência está vinculada), com vista a, nesta ordem:

- I. aferir a qualidade dos serviços remetidos para processamento;
  - II. subsidiar as ações corretivas e, principalmente, as preventivas a serem tomadas de imediato com seus auxiliares;
  - III. adotar medidas conjuntas com o CESEC para o bom funcionamento de ambas as dependências.
- Gerente de Atendimento, de Suporte e Adjunto:
    - a. aferir e reforçar o controle de qualidade dos serviços prestados ao cliente, remetidos ao CESEC e à Direção Geral;
    - b. adotar ações corretivas e, principalmente, preventivas, integradas com as das demais áreas da agência.

A Carta-Circular finaliza dizendo que "o conjunto de medidas apresentadas [no seu corpo] convoca à adoção de outras julgadas convenientes e necessárias, que também devam fazer parte da boa prática gerencial do dia-a-dia [dos administradores de agências]."

A pesquisa tem por objetivo levantar hipóteses sobre a capacidade das administrações de agências adotarem, espontânea e tempestivamente, conceitos e técnicas de marketing, levando-se em conta os sistemas que orientam o dia-a-dia do Banco do Brasil e o papel que se espera dessas administrações dentro de uma organização do tipo Máquina Burocrática.

### **1.3. Importância**

Uma das questões que salientam a importância do assunto é a visão que se tem, segundo Thompson (1967), do médio-escalão, principalmente nas grandes e burocráticas organizações: a de fornecedor de informação e consumidor de decisões tomadas pelo ápice estratégico, servindo apenas de ligação entre este e o nível operacional.

Westley (1990) afirma que, por isso, os gerentes de médio-escalão não tem sido objeto freqüente de investigação por parte dos pesquisadores de estratégia organizacional.

No contexto do Banco do Brasil, a importância do assunto e a importância de se adotar uma postura efetivamente mais orientada para o mercado, não só por um órgão, mas por todos os funcionários em todas as dependências da empresa, é justificada por um estudo realizado pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo com 257 empresas pequenas, médias e grandes da Grande São Paulo, que constatou que, apesar do Banco do Brasil aparecer em terceiro lugar no que se refere ao volume de operações realizadas por essas empresas com os bancos, no item "qualidade dos serviços prestados", o Banco do Brasil não aparece nem entre os primeiros quinze melhores (Exame, 23.08.89, p. 47). O fato deste estudo abranger um mercado limitado - Grande São Paulo - não tira o seu mérito, além de servir como parâmetro para que se compare a outros mercados geográficos.

No momento em que se está reestruturando agências, agilizando-se seus procedimentos, delegando-lhes funções, aumentando-lhes seus poderes de decisão, dotando-lhes de recursos tecnológicos que deverão alterar seus relacionamentos com seus públicos e investindo-se em cursos específicos para que aprendam a lidar com o mercado, é indispensável ter uma idéia de como essas mesmas agências percebem a organização e o seu meio ambiente, dentro de uma configuração como a do Banco do Brasil.

Outro ponto que salienta a importância de se fazer um estudo com as administrações das agências é a visão da organização como consistindo de vários subsistemas em interação dinâmica. Assim, conforme Schein (1980), em vez de analisarmos os fenômenos organizacionais em termos de comportamentos individuais, torna-se cada vez mais importante analisar os comportamentos desses subsistemas, sejam eles concebidos em termos de coalizões, grupos, papéis ou outros elementos conceituais.

Em suma, a importância da pesquisa está em reconhecer que cada agência - conseqüentemente, sua administração - está inserida dentro de um contexto único e que, se a palavra de ordem da organização é voltar-se para o mercado, nada melhor do que começar por entendê-lo, considerando-se o tipo de configuração que caracteriza essa organização.

#### **1.4. Limitações**

Qualquer mudança em uma organização do tipo Máquina Burocrática depende, decisivamente, da vontade e apoio da cúpula administrativa, que é quem, efetivamente, detém o poder neste tipo de organização.

Como, no caso do Banco do Brasil, pela sua condição de empresa estatal brasileira, quem nomeia essa cúpula é o Governo, qualquer proposta ou intenção de mudança deverá estar inserida em um contexto maior de reforma do Estado e dependerá de vontade política e respaldo da sociedade, dimensões não abrangidas por este estudo.

As limitações ao estudo de caso em si, por sua vez, incluem as próprias características inerentes a um trabalho desse tipo, ou seja, suas conclusões são derivadas de uma amostra não representativa de um universo, mas, isto sim, levantam hipóteses sobre o comportamento desse universo - gerentes de médio-escalão do Banco do Brasil - e sobre seu *modus operandi* diante de certas questões.

As razões para o emprego de tal metodologia são apresentadas e analisadas no capítulo 3.

Dadas as tentativas de adoção de novas e mais eficazes técnicas gerenciais por parte do Banco do Brasil, futuros estudos poderão mostrar a trajetória da organização - em direção às necessidades do seu meio-ambiente e a partir dos resultados deste trabalho -, demonstrando o grau de correção de suas decisões.

### **1.5. Organização da Dissertação**

Esta dissertação apresenta, no seu capítulo 2, o referencial teórico que serviu de base ontológica para o desenvolvimento do trabalho. Conceitos importantes como o de "configuração organizacional" (Mintzberg, 1979) e "máquina burocrática" (Mintzberg, 1983) são apresentados nesse capítulo, bem como a caracterização do médio-escalão e as principais conclusões de vários autores que estudaram esse nível hierárquico na sua interação com o processo estratégico. Também são apresentadas a relação dos fatores-chaves organizacionais (Waterman et alii, 1988) e a descrição das questões críticas relativas à implementação de estratégias mercadológicas (Bonoma, 1984).

No capítulo 3, analisa-se a metodologia de pesquisa adotada pelo trabalho e descreve-se sua aplicação.

A análise das respostas dadas pelos gerentes do Banco do Brasil às questões formuladas compõem o capítulo 4.

Finalmente, no capítulo 5, tem-se a apresentação das conclusões do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, inicialmente descreve-se as cinco partes da organização, conforme Mintzberg (1983).

A seguir, analisa-se a trajetória da pesquisa organizacional, antepondo-se duas tendências acadêmicas: a abordagem analítica e a perspectiva da síntese. Dessa discussão, parte-se para o conceito de configuração, conforme Mintzberg (1979).

Posteriormente, é feita uma ampla descrição da máquina burocrática: sua configuração típica; sua história e perspectiva; seus sistemas de poder; seu processo estratégico peculiar; e o papel do médio-escalão nesse tipo de organização.

Essa descrição permite classificar o Banco do Brasil como uma máquina burocrática, o que é feito então.

Em seguida, vêm os fatores organizacionais e, fechando o capítulo, uma série de questões levantadas por Bonoma (1984), relacionadas à implementação de estratégias, que ressaltam a importância dessa segunda etapa do processo estratégico, sem a qual nenhum plano, por melhor que seja, tem valor.

### **2.1. As Cinco Partes da Organização**

Segundo Mintzberg, as organizações apresentam cinco partes distintas, com características e funções próprias.

Na base da organização, temos o "nível operacional" (p. 12), composto por aquelas pessoas que executam o trabalho básico a que se propõe a organização, seja produzindo bens ou prestando serviços.

Com o constante crescimento - e se nada de anormal acontecer -, as funções e rotinas dessa organização tornam-se mais numerosas e complexas.

Com isso, mais e mais gerentes são necessários - não somente gerentes do nível operacional, mas "gerentes de gerentes" (p. 9). Surge, assim, o "médio-escalão" (p. 14), uma hierarquia de autoridade entre o nível operacional e o ápice estratégico, com um ou mais níveis, de acordo com a organização.

À medida que os processos se tornam mais elaborados, a organização volta-se, cada vez mais, para a padronização, como forma de coordenar suas atividades. A responsabilidade por muitas dessas padronizações recai sobre um outro grupo de pessoas, os analistas, que formam o que o autor denomina a "tecno-estrutura" (p. 15).

Por fim, a organização tende a criar unidades que providenciem serviços indiretos a si própria, desde restaurantes e serviços de malote até serviços jurídicos e departamentos de relações públicas. É o staff de suporte ou, simplesmente, "suporte" (p. 16).

Assim, conforme Mintzberg (op. cit.), qualquer organização é composta por cinco partes, que podem ou não estar formalmente definidas: o nível operacional, o ápice estratégico, o médio-escalão, a tecno-estrutura e o suporte.

Envolvendo o conjunto formado por essas cinco partes, encontra-se o que o autor chama de "ideologia" (p. 294), uma espécie de halo que envolve a estrutura da organização, formado pelos valores, crenças e tradições inerentes à organização.

## **2.2. A Pesquisa Organizacional e o Conceito de Configuração**

Miller e Friesen (1984), baseando-se na abordagem das revoluções científicas (Kuhn, 1991), constatam que a teoria organizacional parece ter atingido um "ponto de crise, uma situação em que o procedimento científico central é manifestamente inadequado" (p. 10).



Alegam, os autores, que melhor se entende o mundo recorrendo, primeiro, a um processo de análise e, então, a um processo de síntese: "Nós dividimos o todo em partes e, então, juntamo-las novamente, em um conjunto compreensível." (p. 11).

A ressalva de Miller e Friesen (op. cit.) em relação à teoria organizacional é que os métodos científicos tradicionalmente empregados nos estudos das organizações enfatizam a análise, em detrimento da síntese.

### **2.2.1. Críticas à Abordagem Analítica**

Segundo Miller e Friesen, a "abordagem analítica" (p. 15) apresenta seis atributos básicos, os quais merecem algumas críticas:

1. O foco da abordagem recai sobre análises bivariadas, ou multivariadas extremamente circunscritas.

Tal atributo possibilita a ocorrência de "erros de especificação" (p. 15): o uso inapropriado ou insuficiente de variáveis. Isso faz com que as variáveis intervenientes não consideradas prejudiquem o poder explanatório das poucas variáveis utilizadas na análise. Burocracias, por exemplo, podem ser mais centralizadas - quando o trabalho operacional é pouco especializado - ou menos centralizadas - quando o trabalho operacional requer maior especialização e treinamento. Ou seja, a relação burocratização/centralização depende de variáveis nem sempre consideradas na pesquisa e na análise.

2. As relações entre variáveis são geralmente assumidas como lineares e unidirecionais.

Alegam os autores que descontinuidades - mudanças no tipo de relação entre variáveis mais do que no grau - sobrepujam a premissa de linearidade e, algumas vezes, até mesmo mudam a direção da causalidade. Várias pesquisas mostram, por exemplo, que a relação M/F (pessoal da

atividade-meio sobre pessoal da atividade-fim), não cresce linearmente, de acordo com o crescimento da organização (Starbuck, 1965; Blau e Schoenherr, 1971; Child, 1973), podendo até decrescer com o seu crescimento (Klatsky, 1970).

3. Amostras de pesquisas tendem a ser muito específicas ou muito amplas.

A abordagem analítica, segundo Miller e Friesen, tende a reduzir a amostra a um tipo de organização ou a incluir muitos tipos de organizações, indiscriminadamente. Observa McKelvey (1978), sobre tendências mais recentes das pesquisas organizacionais:

"A tendência atual é definir grandes populações, provavelmente acreditando que os resultados poderão ser amplamente generalizados e possivelmente mais significantes. [Trabalhar com] amostras [muito diversas] é como um biólogo querer fazer generalizações sobre taxas de batimento cardíaco, baseado em uma amostra composta por um elefante, um tigre, um coelho e um jacaré." (p. 1437-38)

4. As relações medidas restringem-se a apenas um momento no tempo.

Para os autores, como a mudança estrutural não se mantém *pari passu* com a mudança situacional (Chandler, 1962; Rumelt, 1974), será um golpe de sorte sabermos se o estudo que reflete um único momento no tempo é capaz de capturar a estrutura da situação presente, que ele procura medir, ou a estrutura de um momento já decorrido, cuja situação não constitui seu foco.

5. As variáveis tendem a ser eminentemente abstratas, a ficar distantes da realidade organizacional e a ser genéricas.

A relação entre o pessoal da atividade-meio e o pessoal da atividade-fim é um bom exemplo, segundo Miller e Friesen (op. cit.). Child (op. cit.) descobriu que diferentes fatores eram necessários para explicar a taxa de crescimento de diferentes grupos organizacionais e que, portanto, a divisão

entre duas categorias apenas - meio e fim - era excessivamente genérica e pouco realista.

6. A pesquisa se desenvolve à distância, geralmente através de questionários.

De acordo com os autores, os pesquisadores da abordagem analítica seguidamente terminam com uma grande quantidade de dados genéricos, levantados a partir de algumas variáveis abstratas, e muitas dúvidas a respeito do que eles significam.

Concluindo, Miller e Friesen afirmam:

"Tivéssemos nós que nomear uma fraqueza-chave na abordagem analítica da pesquisa organizacional - e, provavelmente, das ciências sociais, em geral -, esta seria que os pesquisadores têm estado debruçados sobre relações simples e circunscritas, ao invés de construir ou procurar por uma multiplicidade de padrões mais ricos e reveladores." (p. 18)

### **2.2.2. A Perspectiva da Síntese**

Correspondentes aos seis atributos da abordagem analítica, Miller e Friesen enumeram cinco atributos que elegem a síntese como o cerne da pesquisa organizacional:

1. Um grande número de qualidades - estados, processos e situações - é estudado simultaneamente, a fim de se obter uma imagem detalhada e integrada da realidade.

Para os autores, os estudos organizacionais não podem se restringir às características da estrutura organizacional, devendo considerar, também, aspectos do seu meio ambiente, sistemas técnicos, tempo de existência e tamanho, relações de poder, liderança, estratégia, processo decisório, fluxos de informação e padrões de comunicação, desempenho e resultados.

2. A análise de dados e a construção de teorias são encadeadas para se descobrir agrupamentos naturais entre as características organizacionais estudadas, o que requer a definição cuidadosa de amostras.

Dizem os autores que amostras reduzidas servem para se descobrir comportamentos individuais e descrevê-los em profundidade, mas que alguém tem que estar preparado para construir "tipologias ou taxionomias" (p. 18), a partir de diferentes estudos.

Para Miller e Friesen (op. cit.):

"Uma taxionomia será útil somente se for capaz de classificar uma organização randomicamente escolhida da população, valendo-se de um pequeno número de variáveis e predizer muitas de suas outras características ou relações, simplesmente fazendo referência à classe a qual pertence." (p. 19)

3. As causas são vistas em largas bases.

A abordagem da síntese pode ser entendida como a busca por redes causais. Cada agrupamento organizacional tem de ser considerado como um sistema no qual cada característica influencia as demais, sendo uma parte indispensável do todo. Do ponto-de-vista analítico, dizem Miller e Friesen (op. cit.), o debate tem sido acirrado sobre se é o tamanho da organização ou seus sistemas técnicos que melhor explicam sua estrutura. Do ponto-de-vista da síntese, a busca não é por um único "imperativo" (p. 19), mas por uma variedade de redes causais que ocorrem em diferentes contextos.

4. O tempo e os processos são levados em conta sempre que possível.

5. A despeito dos esforços de medição e quantificação de dados, dados ilustrativos e históricos são colhidos para ajudar a explicar os achados mais sistemáticos.

Os autores reconhecem que a preferência pela abordagem analítica reflete práticas de pesquisa mais econômicas e logisticamente mais exeqüíveis, tanto quanto crenças metodológicas. Argumentam, porém, que

há meios de se garantir conclusões significantes sob a perspectiva da síntese, que se caracteriza por estudos longitudinais na linha do tempo. Tais meios envolvem livros, registros, reportagens e trechos de artigos sobre organizações específicas, que têm se mostrado "bancos de dados longitudinais confiáveis" (p. 20), ricos em detalhes e peculiaridades.

### **2.2.3. O Conceito de Configuração**

Mintzberg (1979) argumenta que a abordagem da "única maneira certa" (p. 68) dominou o pensamento organizacional por muito tempo, desde a virada do século.

Um dos melhores exemplos desse pensamento é o famoso princípio formulado por Urwick (1956), nos anos 30, que dizia que "nenhum supervisor pode supervisionar diretamente o trabalho de mais de cinco ou, no máximo, seis subordinados cujo trabalho se relacione".

Segundo Mintzberg, porém, tal pensamento continua presente nos nossos dias, através daqueles que acham que toda organização precisa, "ou de Administração por Objetivo, ou de Planejamento a Longo Prazo, ou de Desenvolvimento Organizacional" (p. 68). Uma grande quantidade de fracassos ao longo do tempo, entretanto, tem deixado cada vez mais claro que as organizações diferem e que, se algumas precisam de Planejamento a Longo Prazo ou Desenvolvimento Organizacional, outras não.

Por isso, segundo Mintzberg, a teoria organizacional tem desviado sua atenção da "única maneira certa" para a abordagem do "tudo depende", formalmente conhecida como "teoria contingencial" (p. 68).

O autor, entretanto, argumenta que, ainda assim, a teoria contingencial não consegue explicar a realidade organizacional e sugere a abordagem da "configuração" (p. 69):

"Abrangência de controle, tipos de formalização e descentralização, sistemas de planejamento e estruturas matriciais não podem ser

escolhidos independentemente, da maneira como um consumidor escolhe vegetais em um supermercado ou alguém se serve em uma mesa de *buffet*. Ao contrário, esses e outros parâmetros do *design* organizacional devem se configurar logicamente em grupos internamente consistentes. Como a maioria dos fenômenos - átomos, formigas e estrelas -, as características organizacionais parecem se juntar em grupos naturais ou configurações." (p. 69)

A grande consequência desta conclusão - contrastando com a teoria contingencial - é que as organizações podem escolher suas situações, de acordo com seus *designs* estruturais, assim como podem selecionar seus *designs*, de acordo com as situações enfrentadas. Ou seja, nenhum fator - estrutural ou situacional - determina os demais; todos estão logicamente interlaçados, compondo o que Mintzberg chama de configurações.

Miller e Friesen (op. cit.) apresentam três argumentos que reforçam o conceito de configuração:

1. "Forças darwinianas" (p. 21) fazem com que somente algumas formas organizacionais consigam sobreviver.

Este argumento é igualmente defendido por Hannan e Freeman (1977) e por Henderson (1983), que acham que as organizações também estão sujeitas a processos similares àqueles das espécies biológicas. As taxas de "mortalidade" e a relativamente baixa idade média das organizações são indicadores de que muitas formas organizacionais perecem antes de ter a chance de se tornarem numerosas (Aldrich, 1979).

2. As organizações tendem a migrar para determinados arranjos organizacionais - confirmando o conceito de configuração -, a fim de obterem consistência nas suas características internas, sinergia nos seus processos e para melhor lidarem com as situações que enfrentam.

Afirmam Miller e Friesen (op. cit.):

"Mais do que tentar fazer de tudo, a organização eficaz deve, ao invés disso, concentrar seus esforços em um tema específico e tentar alinhar

todos os seus elementos com este tema. Configuração, em essência, significa harmonia." (p. 21)

A concentração e exploração de um ponto forte é defendida, também, por Drucker (1967), na área gerencial, e Bonoma (1984), no campo da implementação de estratégias mercadológicas, conforme ainda será revisto neste capítulo 2.

3. Os custos da adaptação, segundo Miller e Friesen, ratificam o aspecto "dramático" (p. 23) da mudança organizacional: longos períodos de prevalência de uma determinada configuração pontuados por breves períodos de uma orquestrada e multifacetada transição em direção a outra configuração.

Para os autores, a organização tem duas opções sobre como conduzir as mudanças necessárias: tentar acompanhar as alterações detectadas no seu meio ambiente e ir-se adaptando a elas constante e incrementalmente. Assim, a organização mantém o passo com seu meio ambiente, às custas da sua consistência interna. Ou, alternativamente, a organização pode retardar a transição, até que seja absolutamente necessária, mantendo sua consistência interna, às custas de um gradativo descompasso com seu meio ambiente.

Miller e Friesen (op. cit.) acham que a última opção é a melhor, pois faz com que "as interrelações entre as características básicas e entre os processos da organização - a maneira como ela funciona no seu dia-a-dia - permaneçam intactas." (p. 23), condição necessária para que a organização apresente uma configuração harmônica ou um "arquétipo vitorioso" (p. 66).

Para os autores, há, pelo menos, quatro motivos para se optar pela segunda via de mudança: primeiro, a mudança detectada no meio ambiente pode ser temporária ou anômala. Segundo, as mudanças internas constantes tendem a ter um custo muito alto. Terceiro, essas mudanças internas constantes enfrentam resistências não somente de ordem cognitiva

(Turner, 1976), mas, também, de ordem política e ideológica. E, quarto, quando a organização tem obtido sucessos recentes, a ideologia interna tende a se reforçar, impondo uma "qualidade mítica" (p. 24) à sua estrutura e aos seus processos, que pode não somente bloquear a mudança, mas, também, a percepção de sua necessidade (Pettigrew, 1973; Starbuck, Greve e Hedberg, 1978; Peters e Waterman, 1982).

### **2.3. A Configuração da Máquina Burocrática**

Mintzberg (1983) denomina as organizações que apresentam estruturas extremamente integradas e reguladas de "Máquinas Burocráticas" (p. 163). Segundo o autor, a configuração básica desse tipo de organização apresenta características bem definidas:

- altamente especializada;
- operações rotineiras;
- procedimentos operacionais formalizados;
- proliferação de leis, regulamentos e comunicações formais em todos os níveis;
- unidades operacionais de grande porte;
- poder de decisão centralizado;
- estrutura administrativa bem elaborada, com distinções nítidas entre linha e staff.

As Máquinas Burocráticas são encontradas em ambientes simples e estáveis; são grandes o suficiente para terem suas operações padronizadas e reguladas; e antigas o suficiente para terem estabelecido, através da experiência, quais procedimentos se adaptam melhor às suas características. Têm grande interesse na estabilidade do ambiente em que estão inseridas e, quanto maiores, mais essa estabilidade se torna fundamental para seus resultados.



### **2.3.1. Os Componentes Administrativos**

A alta padronização e regulamentação das atividades operacionais requerem uma estrutura administrativa bem elaborada que possa controlá-las.

#### **2.3.1.a. O Gerente de Médio-Escalão**

Conforme Mintzberg (op. cit.), os gerentes de médio-escalão, responsáveis pelo controle das atividades operacionais, têm três tarefas básicas: a primeira é administrar os distúrbios que porventura surjam na linha de operações. Apesar da alta padronização das tarefas, inevitavelmente aparecem ambigüidades que acabam gerando conflitos. Essas ambigüidades não podem ser resolvidas pelo próprio pessoal da linha de operações, pois seus cargos altamente definidos não lhes dão tais poderes e a comunicação informal, necessária para se fazer qualquer ajuste mais imediato na própria linha de operações, é inibida. Isso justifica toda a estrutura de supervisão direta que se verifica nas Máquinas Burocráticas, desde os escalões inferiores até o topo.

A segunda tarefa básica dos gerentes de médio-escalão, segundo Mintzberg, é atuar como um elo de ligação entre os analistas da tecno-estrutura e as unidades operacionais, fazendo com que os padrões operacionais definidos pelos primeiros cheguem até essas unidades e aí sejam incorporados à rotina de trabalho.

A terceira e última tarefa, para o autor, é permitir que o fluxo vertical de informações na estrutura não seja interrompido, fornecendo *feedback* aos níveis hierárquicos superiores e recebendo destes os planos de ações a serem implementados na linha de operações.

### **2.3.1.b. A Tecno-Estrutura**

A tecno-estrutura também precisa ser altamente elaborada e é a peça-chave na estrutura das Máquinas Burocráticas, pois é ela que abriga os especialistas responsáveis pela padronização dos processos operacionais, considerada fundamental para a sobrevivência dessas organizações.

Diz Mintzberg (op. cit.):

"Enquanto aos gerentes de médio-escalão é delegada uma parcela do poder formal da organização, aos especialistas da tecno-estrutura são dados, pela cúpula, apenas 'conselhos'. A falta de poder formal da tecno-estrutura é compensada amplamente pela parcela de poder informal que ela detém, obtida às custas do nível de operação e da gerência de médio-escalão, que também tem seus procedimentos padronizados pelos especialistas."

Vê-se, com isso, que a ênfase na padronização de procedimentos vai muito além do nível operacional. Leis e regulamentos permeiam toda a Máquina Burocrática; a comunicação formal é priorizada em todos os níveis e a tomada de decisão segue a cadeia formal de autoridade.

Tudo isso sugere a "obsessão" (Mintzberg, op. cit., p. 167) com que as Máquinas Burocráticas são estruturadas: o controle.

Para Mintzberg,

"A obsessão pelo controle reflete duas características dessas organizações: a primeira é a tentativa de eliminar qualquer possível foco de incerteza, de maneira que a organização possa funcionar suavemente, sem interrupções. A segunda, é fazer com que os conflitos, comuns à Máquina Burocrática, devido à alta divisão e excessiva rotina de seus processos, sejam mantidos sob pressão e não prejudiquem o andamento dos trabalhos".

### **2.3.1.c. O Suporte**

Essa obsessão pelo controle também ajuda a explicar o porquê da freqüente proliferação do staff de suporte nessas configurações: a Máquina

Burocrática não pode se abrir excessivamente às incertezas do mercado, que podem levá-la a rompimentos nos seus sistemas arduamente mantidos sob controle. Assim, muitas vezes, *o fazer é melhor do que o comprar pronto*.

Além do desenvolvimento de serviços de suporte próprios, as grandes Máquinas Burocráticas tentam controlar o meio ambiente em que estão inseridas, principalmente seus fornecedores e clientes, através do uso dos meios de comunicação, contratos de fornecimento de matéria-prima de longa duração, formação de cartéis e verticalização, tanto para a frente quanto para trás, quando sentem a ameaça do poder de algum fornecedor ou cliente específico.

### **2.3.2. O Ápice Estratégico**

O ápice das Máquinas Burocráticas é quem efetivamente detém o poder nessas organizações.

Os gerentes situados no ápice desse tipo de organização são os únicos generalistas em toda a estrutura, com uma perspectiva do todo, já que o resto da estrutura é especialista e está preocupado apenas com as atividades que lhe diz respeito.

Além de deter o poder formal, dado pela hierarquia da estrutura, o ápice também detém o poder informal nas Máquinas Burocráticas, já que este reside na apreensão do conhecimento e, segundo Mintzberg (op. cit.), é só no topo que o conhecimento se apresenta como um todo e não de maneira fracionada.

Os únicos a dividirem uma parcela do poder com os *top managers* são, de acordo com Mintzberg (op. cit.), os analistas da tecno-estrutura, pelo papel que desempenham como padronizadores dos processos operacionais.

#### **2.4. História e Perspectiva da Organização Burocrática**

A palavra *máquina* foi primeiramente utilizada por Weber (1963) para enfatizar a racionalidade das Máquinas Burocráticas.

Diz Mintzberg, a respeito da comparação feita por Weber, que uma máquina é precisa, confiável, fácil de controlar e eficiente, pelo menos quando desempenhando funções para as quais foi concebida. É por isso que muitas organizações foram estruturadas como Máquinas Burocráticas. Por outro lado, máquinas consistem, fundamentalmente, de partes mecânicas, enquanto que organizações são formadas, entre outras coisas, por seres humanos. "E é aí que a analogia termina." (Mintzberg, 1983, p. 176).

Segundo Mintzberg, algumas pessoas preferem tarefas rotineiras porque gostam da regularidade no seu trabalho. Têm a possibilidade, com a rotina, de acabar por conhecê-lo bem ou porque satisfazem uma necessidade de ordem e segurança. Mas outras pessoas, por quererem fazer algo criativo e dinâmico ou porque não gostam que lhes digam o que fazer, não toleram o ambiente de trabalho proposto pela Máquina Burocrática.

Conclui o autor (op. cit., p. 179):

"Se todos pudessem fazer o tipo de serviço que lhes agradasse, não haveria problemas. Mas, aparentemente, nem todos podem. Parece haver mais Máquinas Burocráticas em nossa sociedade do que pessoas felizes em pertencer a elas."

De acordo com Mintzberg, apesar de ter-se tornado a configuração dominante nos últimos dois séculos - principalmente na virada deste - e apesar de ser ainda uma das configurações mais comuns, a Máquina Burocrática vem sofrendo, atualmente, ataques de todos os lados.

Conforme Worthy (1959), Taylor, uma das principais figuras da Escola de Administração Científica, disse: "No passado, o homem veio primeiro. No futuro, o sistema virá primeiro". E veio, de acordo com

Mintzberg: "O homem moderno parece existir para o sistema; muitas das organizações que ele criou, agora controlam-no." (op. cit., p. 179).

Assim é com a Máquina Burocrática e suas "buropatologias" - disfunções desse tipo de configuração, conforme Thompson (1961). A substituição dos fins pelos meios, o tratamento de baixa qualidade dado ao mercado e a alienação dos empregados, todos exemplos de buropatologias, levam a um maior controle sobre a organização. Mas, apertando-se os controles, volta-se a burocratizar e regular mais a organização e deixar mais insatisfeitos seus empregados, realimentando-se as causas das disfunções. Com isso, entra-se num círculo vicioso, onde maior controle leva a maiores problemas, que, por sua vez, requerem mais controle para mantê-los sob pressão e assim por diante.

Embora estejamos vivendo, no presente, o futuro preconizado por Taylor no início do século, o futuro que nos aguarda, segundo Naisbitt (1984), reserva-nos grandes transformações. Para o autor, a sociedade urbano-industrial está chegando ao fim e, com ela, nossos estilos de vida, valores e maneiras de administrar:

Diz Naisbitt (op. cit.):

"Durante anos, vimos negando que a base industrial da sociedade esteja sendo desgastada. Nossa capacidade de ver e nossa tendência a negar o que vemos é natural, pois é uma realidade dolorosa e por demais ameaçadora. Por ter, a economia industrial, servido-nos tão bem, durante tanto anos, sua liquidação se torna inimaginável para muitos de nós".

As idéias de Worthy (op. cit.) e de Naisbitt, de que estamos vivendo o futuro preconizado por Taylor no início do século e de que o futuro nos reserva grandes transformações, respectivamente, caracterizam o que Drucker (1974) chamou de "uma era de descontinuidade".

"O futuro se compara a um 'país de guerrilhas', onde o insuspeito e o aparentemente insignificante podem sabotar as tendências poderosas e aparentemente invencíveis de hoje." (Drucker, op. cit., p. 7)

Drucker chama essas transformações de "descontinuidades", que, embora abaixo do horizonte visível, já estão alterando a estrutura e o sentido da economia, da nação e da sociedade.

De acordo com o autor (op. cit.), existem grandes *descontinuidades* em quatro áreas:

1. Estão surgindo tecnologias genuinamente novas, que criarão novas indústrias importantes e novos tipos de grandes empresas e que tornarão, ao mesmo tempo, obsoletas as grandes indústrias e empreendimentos atualmente existentes;
2. Estamos diante de grandes mudanças na economia mundial, nas quais informações comuns geram as mesmas aspirações, apetites e exigências econômicas, atravessando fronteiras e idiomas nacionais e desconsiderando as ideologias políticas;
3. A matriz política da vida social e econômica está modificando-se rapidamente. Criamos uma nova realidade sócio-política que até agora não conseguimos compreender, com desafios políticos, filosóficos e espirituais;
4. O conhecimento, nestas últimas décadas, tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia.

Dessas quatro áreas de descontinuidade, a que interessa a este estudo é a primeira, que ajuda a entender o declínio da sociedade urbano-industrial, e conseqüentemente, da estrutura que a representa, a Máquina Burocrática.

Segundo Drucker, um economista de 1913, ignorando completamente as duas Grandes Guerras e as Revoluções Russa e Chinesa,

poderia ter previsto, com razoável precisão, a estrutura industrial do fim da década de 60, época em que foi escrita sua obra.

Declara o autor (op. cit.) que "os cinqüenta anos que culminaram na Primeira Guerra Mundial produziram a maior parte das invenções que estão subjacentes à nossa moderna civilização industrial".

Para Drucker, exemplos como os corantes sintéticos, a indústria químico-orgânica, processos siderúrgicos em uso ainda hoje, gerador elétrico, lâmpada elétrica, fonógrafo, máquina de escrever, telefone, automóvel, alumínio, borracha vulcanizada e aspirina, já conhecidos em 1913, justificam o termo usado para caracterizar o período que vai da década de 10 à década de 60: uma "Época de Continuidade", durante a qual a tecnologia industrial foi mais refinada do que inovada.

Essa continuidade econômica apresentou, ao longo desse período, uma estrutura que se perpetua ainda hoje em grandes organizações e que, assim como a tecnologia, reflete as idéias do fim do século XX e início deste, época em que predominou a Escola de Administração Científica.

Conclui Drucker (op. cit.), a respeito das *descontinuidades* que ele já vislumbrava no final da década de 60:

"São essas descontinuidades, e não o ímpeto vigoroso das tendências visíveis, que provavelmente moldarão e darão forma ao nosso futuro, às últimas décadas do século XX. São, por assim dizer, nosso 'futuro recente'- que é tanto um fato consumado quanto um desafio iminente.

.....

O que é certo até agora é que será um período de mudanças na tecnologia e na política econômica; nas estruturas industriais e na teoria econômica; no conhecimento necessário à administração e ao governo; e nos problemas econômicos."

Em um artigo mais recente, Drucker (1988, p. 45) refere-se à organização que começa a surgir como decorrência da chamada *era da informação*:

"Na sua estrutura e nas suas questões gerenciais, terá pouca semelhança com a típica fábrica dos anos 50, que os nossos livros-texto ainda consideram como norma. Em vez disso, ela, provavelmente, lembrará organizações a quem nem os profissionais nem os estudiosos de hoje prestam atenção: o hospital, a universidade, a orquestra sinfônica. Porque, assim como estas, a firma típica terá, por base, o conhecimento; uma organização composta, na sua maior parte, por especialistas que dirigem e controlam seus desempenhos a partir de 'feedbacks' organizados vindos dos colegas, clientes e direção."

É algo parecido com a configuração "Burocracia Profissional", de Mintzberg (1983, p. 189), onde ainda predomina uma estrutura "essencialmente burocrática" (p. 191), mas onde a parte-chave deixa de ser a tecno-estrutura, responsável pela padronização dos processos na Máquina Burocrática, e passa a ser o nível operacional, com habilidades intensamente treinadas e altamente desenvolvidas, o que lhe dá grande controle sobre o próprio trabalho, permitindo, à organização, maior concentração nos resultados e menor preocupação com a realização das tarefas, o que mexe diretamente com a estrutura, reduzindo seus níveis hierárquicos. É uma saída para a Máquina Burocrática, diante de meio ambientes complexos, imprevisíveis e de mudanças rápidas.

## **2.5. O Poder e a Máquina Burocrática**

De acordo com Krausz (1991) - e levando-se em conta as duas dimensões básicas do ser humano, a individual e a social -, há duas fontes gerais de poder: o poder pessoal e o poder contextual.



O poder pessoal origina-se do próprio indivíduo e refere-se às suas características de personalidade, experiências, conhecimento, criatividade, maturidade emocional, intuição e competência interpessoal.

Afirma a autora:

"O poder pessoal independe do 'status' e dos papéis que o indivíduo representa e ocupa no contexto social. É um conjunto de atributos pessoais e profissionais. Não pode ser distribuído nem atribuído... É uma fonte interna de poder."

Já o poder contextual, segundo Krausz, tem suas bases na organização ou sistema no qual o indivíduo está inserido, estando ligado à localização e/ou função dentro de uma estrutura e, conseqüentemente, à extensão de influência que esta localização/função lhe confere na aplicação de atos influenciáveis, com o objetivo de desencadear certas ações entre aqueles que se encontram no seu âmbito de influência/dependência.

Continua Krausz, a respeito do poder contextual:

"Esse poder pode ser distribuído e atribuído às pessoas, como também retirado ou concentrado nas mãos de alguns, em nome dos interesses ou pseudo-interesses coletivos, idéias, valores, crenças, etc."

Diz a autora que, através da história do mundo ocidental, observa-se uma nítida tendência à valorização do poder contextual, o que acaba por criar estruturas pesadas, resistentes à mudança e despersonalizadas. Casos típicos são, para a autora, a Igreja, o Estado e, mais recentemente, as empresas.

É útil rever um pouco dessa história do mundo ocidental a que se refere Krausz para que se entenda melhor essa "tendência à valorização do poder contextual" e como as Máquinas Burocráticas tratam essa questão: no século XVII, conforme Motta (1982), Descartes negou todo o conhecimento recebido e salientou o poder da razão para resolver qualquer tipo de

problema, o que significou a substituição do tradicional pelo racional. Nos dois séculos que se seguiram, XVIII e XIX, o Racionalismo atingiu seu apogeu, sendo, primeiro, aplicado às ciências naturais e, depois, às ciências sociais. Mas havia um campo que ainda não tinha sido afetado pela racionalização: o do trabalho.

A Revolução Industrial tornara o trabalho, evidentemente, mais eficiente, mas não havia ainda provocado a racionalização da organização e da execução do trabalho. Assim, no início deste século, de acordo com Motta, surgiram os pioneiros da racionalização do trabalho e, como suas idéias eram semelhantes em muitos aspectos, ficaram conhecidos como os fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica.

Diz Motta (op. cit.):

"O pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades."

É a clássica divisão das funções do administrador, o "POC<sub>3</sub>" (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar), conforme Fayol (1960), uma das figuras da Escola Clássica.

As idéias básicas da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica a respeito da organização são as seguintes, segundo Motta:

1. Quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;
2. Quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério de semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;
3. Um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes;

4. O objetivo da ação de organizar é mais as tarefas do que os homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função; deverá criar uma estrutura ideal.

É notável a afinidade entre as idéias básicas da Escola de Administração Científica e a configuração básica das Máquinas Burocráticas: altamente especializada; operações rotineiras; procedimentos operacionais formalizados; proliferação de leis e comunicações formais em todos os níveis; poder de decisão centralizado e uma estrutura administrativa bem elaborada, com distinção nítida entre linha e staff.

Conforme Mintzberg (1983) - e considerando-se o exposto por Motta -, esse tipo de configuração é "cria da Revolução Industrial" (p. 175) e, nos dois últimos séculos - particularmente na virada deste -, parece ter-se tornado a configuração dominante.

Também não se pode deixar de notar a ênfase que tanto a Escola de Administração Científica quanto as Máquinas Burocráticas dão ao poder contextual.

Diz Krausz (op. cit.):

"O poder contextual, baseado no caráter racionalista/burocrático, tende a orientar a capacidade de trabalho do seus recursos humanos para tarefas rotineiras, cumprimento de normas e regras, controle de pessoas, padronização de procedimentos, limitação de alternativas e opções, dentro de uma visão mecanicista que procura reduzir o homem à máquina. A ênfase está na atividade como um fim em si própria."

Completa Krausz:

"O poder contextual é tão antigo quanto a humanidade, mas em nenhum momento foi tão evocado em nome da manutenção da ordem social quanto na era urbano-industrial."

Do ponto de vista racional, toda organização é criada com a finalidade de produzir resultados e, para isso, há necessidade de se padronizar comportamentos, direcionar a ação conjunta dos indivíduos e controlá-la para que não se desvie dos objetivos estabelecidos. Monta-se, então, uma estrutura organizacional que distribui as pessoas em postos de trabalho, define-se as atividades segundo o princípio da divisão de trabalho/especialização e cria-se uma hierarquia que define, através de direitos e deveres, a linha de comando e os níveis de autoridade formal para que sejam evitados desvios que possam pôr em risco a sobrevivência da organização. Segundo Krausz, do ponto de vista cartesiano (da concepção do homem como uma máquina e da organização como um mecanismo preciso no seu funcionamento), esse modelo parece perfeito, a não ser num pequeno detalhe: o ser humano, dotado de vontade própria, de motivos diferenciados, com objetivos diversos e com personalidades únicas. "Como reduzir essas diferenças a padrões moldáveis, controláveis e previsíveis?", pergunta a autora (p. 34). Uma das respostas que a organização tradicional encontrou, segundo Krausz, foi o modelo hierárquico, emprestado do velho modelo militar, com sua linha de comando único, normas, regras, procedimentos, etc. Foi a fim de operacionalizar esse modelo que as organizações, principalmente as *coercitivas* (Etzioni, 1961), lançaram mão do poder contextual, nas suas três formas: o poder de coerção ou pressão; o poder de posição e o poder de recompensa (French & Raven, 1960; Galbraith, 1981).

## **2.6. O Processo Estratégico na Máquina Burocrática**

Para Mintzberg (1973):

"Planejar é dar ênfase à análise, especialmente ao levantamento de custos e benefícios decorrentes da atividade da organização, tarefa esta para os especialistas da empresas e é, acima de tudo,

uma tentativa de formalmente integrar decisões e estratégias."

Assim, segundo Mintzberg (1983), ao se fazer um planejamento, não se está concebendo uma estratégia, mas apenas colocando-a no papel, articulando-a. Para o autor, o planejamento é a seqüência da estratégia - em outras palavras, da visão - que o empreendedor já tem em sua cabeça.

Diz o autor que a formulação de uma nova estratégia é, essencialmente, conceber um novo conceito e deriva de uma síntese, enquanto que o planejamento tende a ser orientado para a análise. Assim, planejar parece ser o modo de operacionalizar a estratégia e não de criá-la. Muito pelo contrário, ao elaborarmos um plano, detalharmos uma estratégia no papel, estaremos matando o lado criativo do processo estratégico.

Cabe fazer aqui uma distinção entre dois dos três possíveis modos através dos quais se realiza o processo estratégico, conforme Mintzberg (1973): no modo "adaptativo" não existem metas claras para a organização e o processo estratégico reflete uma divisão de poderes entre membros de uma complexa coalizão. A organização adaptativa é presa de uma complexa teia de forças políticas e o processo estratégico é caracterizado mais por soluções reativas para os problemas existentes do que por proativas buscas de novas oportunidades. A organização toma suas decisões de maneira incremental, um passo após o outro, depois de ter recebido o *feedback* do passo anterior. As decisões desconexas tornam-se comuns, já que as exigências que recaem sobre a organização adaptativa são de origens diversas e é impossível conciliá-las todas.

Já no modo "planejador", conforme Mintzberg (op. cit.), o analista tem um importante papel na formação da estratégia, assessorando o ápice estratégico. O foco concentra-se na análise sistemática, particularmente na apuração dos custos e benefícios das várias opções disponíveis.

"O planejador lida melhor com o que a ciência da administração conhece como 'risco', onde as incertezas podem ser expressas em termos estatísticos. Condições sem incertezas não requerem planejamento e aquelas de pura incerteza não podem ser objeto de análise". (Mintzberg, 1973, p. 48).

O modo planejador é caracterizado, acima de tudo, pela integração de decisões e estratégias. Segundo Ackoff (1970), "a principal complexidade no processo de planejamento deriva-se mais do inter-relacionamento das decisões do que das próprias decisões em si." (p. 3).

Quanto à escolha do modo, continua Mintzberg, a opção pelo *adaptativo* sugere que a organização esteja enfrentando um ambiente complexo, em constante mudança e forças de influência divididas. As metas só podem ser estabelecidas de maneira embrionária e não podem ser quantificadas.

Para optar pelo modo *planejador*, uma organização deve ser grande o suficiente para poder arcar com os custos de suas análises, ter metas que sejam exequíveis e estar dentro de um ambiente razoavelmente predizível e estável. Estas condições sugerem, portanto, que o planejamento formal será geralmente encontrado em empresas de razoável tamanho que não enfrentem um ambiente muito severo e imprevisto, em termos competitivos e/ou órgãos do Governo com mandatos bem definidos e apolíticos.

Voltando às Máquinas Burocráticas, nestas a estratégia emana do topo, onde se tem uma ampla perspectiva da organização e uma concentração de poder. O processo de formação de estratégia, como tudo mais, é formalizado - particularmente através de planos de ação.

Duas características do processo estratégico podem ser notadas nesse tipo de organização, diz Mintzberg (op. cit.): a primeira é a intenção de se conceber uma estratégia que seja totalmente interligada e burocrática e onde as decisões sejam tomadas obedecendo-se à cadeia hierárquica,

inclusive os casos excepcionais não previstos. A segunda é a dicotomia entre a formulação e a implementação da estratégia.

Para Mintzberg (op. cit.), "planejamento não é panacéia para todos os males relacionados à formação de estratégia" (p. 52). Algumas situações não requerem planejamento; outras, somente um certo planejamento. Os planejadores têm que reconhecer que os gerentes que implementarão os planos têm que permanecer parcialmente adaptativos, já que as crises e os eventos inesperados são um fato e o planejamento se mostra muitas vezes inflexível, requerendo, para determinação de suas metas, um ambiente irrealisticamente estável.

Essa constatação só torna mais difícil a tarefa das Máquinas Burocráticas de se manterem competitivas e saberem lidar com os problemas inerentes a tal tipo de configuração.

### **2.6.1. Resistência à Mudança Estratégica**

Na teoria, diz Mintzberg (1983), a Máquina Burocrática é capaz de se autoperscrutar à procura de conflitos emergentes que possam ser adequadamente mantidos sob controle pelo ápice da organização.

Para isso, há o *Sistema de Informações Gerenciais*, que agrega informações e as remete nível hierárquico acima, presenteando o pessoal do topo com sumários concisos a respeito do que se passa abaixo deles. Seria a solução ideal para *top managers* extremamente ocupados em períodos de rápidas mudanças no ambiente da organização poderem tomar decisões no momento adequado.

Mas um *SIG (Sistema de Informações Gerenciais)* é uma fonte de grandes problemas. Em primeiro lugar, a alta estrutura administrativa das Máquinas Burocráticas faz com que, naturalmente, ocorram distorções nas informações à medida que estas vão subindo e passando pelos vários níveis hierárquicos. Mas não só distorções naturais ocorrem; distorções intencionais

também. Geralmente, as boas notícias são destacadas e as más são desviadas. Além disso, há muita informação (em termos de quantidade) sem valor algum para que sirvam como base de tomada de decisões.

Em segundo lugar, o fluxo de informações é muito lento e, embora em um ambiente estável se tenha tempo para esperar por esse fluxo, em um ambiente dinâmico essa demora pode ser comprometedora.

Assim, de acordo com Mintzberg (op. cit.), ao chegar ao topo da Máquina Burocrática, as informações estão distorcidas a tal ponto que não servem para mais nada. Segundo o autor, a única solução é a cúpula ter seu próprio sistema informal de informações, tanto dentro quanto fora da organização, que possa trazê-la informações rápidas e confiáveis, atitude heterodoxa - ou nem tanto - comprovada, na prática, por Wrapp (1967) e Bonoma (1984).

"À medida que ele [o gerente] galga os degraus da organização, vai desenvolvendo sua rede de informação... Ele cultiva suas fontes e as mantém abertas, não importa o quão alto suba. Quando surge a necessidade, ele pula por cima das linhas formais do organograma, buscando [nas suas fontes] mais de uma versão para os fatos." (Wrapp, op. cit., p. 91)

"Sistemas de informação de marketing formais e precários são freqüentemente 'reformados' pelos gerentes, que se valem de suas habilidades para montar sistemas informais. Da mesma forma, sistemas informais de monitoramento são seguidamente criados para obter dados que os sistemas formais não conseguem fornecer." (Bonoma, op. cit., p. 75)

### **2.6.2. A Dicotomia Formulação-Implementação de Estratégia**

A Máquina Burocrática acredita que a formulação da estratégia é completamente diferente da sua implementação. Enquanto a primeira é tarefa do ápice estratégico, a segunda é tarefa de todo o resto da organização.



Essa dicotomia existente entre formulação e implementação pressupõe duas condições fundamentais: que, primeiro, o formulador tenha todas as informações necessárias para conceber a estratégia e, segundo, a situação seja suficientemente estável para que, durante a fase de implementação, não sejam necessárias reformulações.

Para Mintzberg (op. cit.), pode-se até supor que haja um *Sistema de Informações Gerenciais* que supra o ápice estratégico com as informações de que ele precisa para formular sua estratégia, mas, para infelicidade das Máquinas Burocráticas, o meio ambiente está constantemente em mudança e, o que é pior, muitas dessas mudanças são imprevisíveis. Como diz Crozier (1964), o problema nas estruturas burocráticas é que o poder para se formular uma estratégia situa-se num lugar e as informações necessárias para isso, noutro.

Segundo Mintzberg, sob tais condições cambiantes, restam duas alternativas: ou o formulador também implementa sua própria estratégia para ir fazendo correções à medida que estas se fizerem necessárias - o que acontece nas Estruturas Simples, em ambientes dinâmicos -, ou os implementadores também participam do processo de formulação da estratégia e vão implementando-a adaptativamente - o que acontece nas Adhocracias, que descentralizam o poder estratégico para melhor enfrentarem um ambiente dinâmico e complexo.

Tem-se, com isso, que, primeiro, se quisermos estratégias realistas, estas devem ser formuladas fora da estrutura da Máquina Burocrática. Segundo, a dicotomia entre formulação e implementação não pode existir em tempos de mudança imprevisíveis.

Com isso, conclui-se que as Máquinas Burocráticas são, fundamentalmente, configurações rígidas, não-adaptativas e pouco

receptivas a mudanças estratégicas ou, conforme Hunt (1970), configurações preocupadas com o desempenho; não com a solução de problemas.

### **2.6.3. Revolução Estratégica na Máquina Burocrática**

Como se dá, então, a mudança estratégica nas Máquinas Burocráticas? Através de "revoluções", responde Mintzberg (1988, p. 558), utilizando um termo originalmente empregado por Miller e Friesen (1980).

"Um novo líder, com forte poder pessoal e uma nova visão, assume a organização (vindo, talvez, de níveis mais perto das atividades-fim)... suspende os procedimentos estabelecidos, ignora a tecno-estrutura e, consolidando o poder em torno de si, faz o que acha necessário." (Mintzberg, 1988, p. 558).

Em outras palavras, a Máquina Burocrática reverte à posição de Estrutura Simples temporariamente, ou seja, suas ações tornam-se mais empreendedoras, sem planejamentos formais e suas decisões são concentradas na figura do novo líder. Mas, salienta, o autor, a grande e pesada organização não pode tolerar tal controle personalizado e provavelmente vai se livrar de seu líder empreendedor tão logo as novas mudanças tenham sido efetuadas.

De acordo com Miller e Friesen (op. cit.), o processo de mudança estratégica nesse tipo de organização se caracteriza por longos períodos de estabilidade, ocasionalmente interrompidos por rápidas mudanças revolucionárias.

### **2.7. O Médio-Escalão nas Máquinas Burocráticas**

Segundo Thompson (1967), a visão que se tem do médio-escalão, principalmente nas grandes e burocráticas organizações, é a de fornecedor de informações e consumidor de decisões tomadas pelo ápice estratégico.

Westley (1990) afirma que, por isso, os gerentes de médio-escalão não têm sido objeto freqüente de investigação por parte dos pesquisadores de estratégia organizacional.

De acordo com Mintzberg (1983), Thompson aborda apenas uma das três tarefas básicas que têm os gerentes de médio-escalão das chamadas Máquinas Burocráticas: a de fornecedor de informações obtidas de baixo e consumidor de informações vindas de cima. As outras duas são, primeiro, atuar como um elo de ligação entre os analistas da tecno-estrutura, responsáveis pela padronização dos processos operacionais, e as unidades operacionais, a fim de que os padrões definidos sejam incorporados à rotina de trabalho. E segundo - a mais importante -, administrar os distúrbios que surjam na linha de operações, o que caracteriza os gerentes de médio-escalão como responsáveis pelo controle das atividades operacionais.

Essa obsessão pelo controle, característica da Máquina Burocrática, conforme Mintzberg, tem sua origem nos pressupostos da Escola de Administração Científica, que, seguindo os preceitos do Racionalismo, admite haver uma única forma correta de se realizar um determinado trabalho, justificando a existência de alguém com a tarefa de acompanhar de perto o trabalho dos subordinados para se certificar de que este está sendo feito conforme o estabelecido.

A dicotomia entre a formulação e a implementação de estratégias, resultado da visão da Máquina Burocrática de que a primeira é tarefa do ápice estratégico enquanto que a segunda é tarefa de todo o resto da organização, traz uma série de implicações para os gerentes de médio-escalão desse tipo de estrutura, em ambas as etapas do processo estratégico.

### 2.7.1. O Médio-Escalão e a Formulação Estratégica

Como já visto, a estratégia na Máquina Burocrática emana do topo, único lugar onde se tem uma ampla perspectiva da organização e uma concentração de poder.

Apesar dos processos de negociação e de interpretação envolvidos na formulação de estratégia serem, para Hedberg (1981), aspectos cruciais para o aprendizado e a acumulação de experiência por parte de toda a organização, é a alta administração, para Daft e Weick (1984), quem deve reunir e interpretar as informações para o sistema, como um todo.

Essa visão é justificada pelos autores - pelo menos, ao nível teórico - ao destacarem que muita ambigüidade nas informações impede a ação. Assim, é útil ao ápice estratégico reduzir a ambigüidade, de maneira que os gerentes de médio-escalão possam agir sob instruções claras. Também é justificada, teoricamente, por Thompson (1967), que diz que, ao se limitar o "corpo de decisão", apenas se está garantindo que o processo se torne manejável. E é justificada, empiricamente, por Leifer e Delbecq (1978), ao constatarem que, na maioria das organizações burocráticas, o ápice estratégico assume, "naturalmente", a responsabilidade pela análise do meio ambiente e que, abaixo dele, a informação que diz respeito à organização, como um todo, é pouco disseminada.

Kanter (1977), porém, ressalta a importância de se trabalhar com os outros, o que, na prática, significa compartilhar recursos, idéias, pontos-de-vista, interesses e objetivos, através do que a autora chamou de "parceria" e que, no caso dos gerentes de médio-escalão das Máquinas Burocráticas, constitui-se num ponto crítico.

Diz a autora:

"As pessoas responsáveis por resultados produzidos por outras, cujos papéis formais lhes atribuem o direito de comandar, mas a quem faltam influência política informal, acesso a recursos, *status*,

patrocínio ou possibilidades de movimentação, acabam ficando destituídas de poder na organização. Falta-lhes controle sobre seu próprio destino e tornam-se dependentes dos que estão acima delas - a quem não podem influenciar facilmente - enquanto se espera que, em virtude de sua posição, influenciem os que estão abaixo." (Kanter, 1991, p. 33)

Apesar do que afirma Kanter, e apesar de um número cada vez maior de evidências empíricas indicar que os gerentes de médio-escalão podem desempenhar um papel-chave no processo de mudança estratégica (Van Cauwenbergh e Cool, 1982; Burgelman, 1983a, b; Nonaka, 1988), ao médio-escalão das organizações burocráticas continua reservado um papel secundário, na maioria dos modelos normativos de estratégia, conforme Shrivastava (1986): "Os sistemas de formulação estratégica continuam a ser sistemas de planejamento de cima para baixo e fluxo de informações de baixo para cima."

Segundo Kelley (1976), os gerentes de médio-escalão parecem ressentir-se com esse rígido controle que o ápice mantém sobre o processo estratégico - uma situação prevalecente, principalmente, nas grandes organizações burocráticas, porém também evidenciada em organizações inovadoras, conforme Burgelman e empreendedoras (Donaldson, 1985).

Para Shrivastava, não é certo se esse controle é coerente e exercido no interesse da organização ou se é essencialmente político, tendo mais a ver com desejo de *status* e controle por parte do ápice estratégico do que com a eficiência da organização.

Porém, para Westley (1990), é claro que o ressentimento dos gerentes de médio-escalão em relação ao rígido controle exercido pelo ápice tem efeitos deletérios sobre a capacidade de resposta da organização.

Por outro lado, quando, aos gerentes de médio-escalão, é permitido exercer influência, o resultado, segundo Schlit (1987) e Ofner (1985), deverá ser uma organização mais ágil e inovadora.

Destacam, no entanto, Lyles e Lenz (1982), que os procedimentos formais de planejamento são freqüentemente evitados pelos gerentes de médio-escalão, que desconfiam dos motivos de tal iniciativa por parte do ápice estratégico e que temem se expor demasiadamente, não correspondendo à expectativa.

Além do mais, para Guth (1976), a simples participação formal no planejamento pode resultar em estratégias estreitas e desarticuladas, não garantindo, na opinião de Hage e Dewar (1973), maior capacidade de inovação e agilidade do que aquela vinda exclusivamente do ápice estratégico.

Wooldridge e Floyd (1986), num estudo com 157 gerentes de médio-escalão de 11 bancos e 9 fábricas, concluem que baixos níveis de participação na etapa de formulação estratégica podem reduzir o comprometimento desses gerentes, mas a participação, somente, não garante o comprometimento com as estratégias, já que idéias geradas e avaliadas coletivamente podem criar resistências mais tarde, durante a fase de implementação, constatação que a administração japonesa tem sabido evitar, segundo Pascale (1984) e Gaj (1987).

Afirma este último:

"... os japoneses adotam um estilo decisório que permite a todos os interessados colocar suas idéias de forma ampla, eliminando, completamente, qualquer espécie de resistência na implantação. Em contrapartida, nós, ocidentais, somos apressados e queremos decidir rápido, provocando, depois, implantações demoradas... O tempo total, que compreende debates e implantação somados, apresenta-se, no estilo japonês, como muito mais eficaz, reduzindo prazos e fazendo com que todos atuem como equipe e numa mesma direção." (Gaj, 1987, p. 146)

Para este autor, tal comportamento não está vinculado a culturas milenares, como alguns autores alegam, e sim à "aprendizagem, produto de experimentação na busca de melhores formas de desempenho" (p. 147).

Westley (1990) coloca da seguinte maneira a questão *médio-escala versus processo estratégico*:

"As grandes organizações burocráticas enfrentam um dilema: a exclusão dos gerentes de médio-escala do processo de definição estratégica resulta em desmotivação; a inclusão, por outro lado, poderá resultar em ineficiência."

A solução, de acordo com a autora, está no que ela chama de "conversações estratégicas" (p. 341): interações co-determinadas tanto pelo superior quanto pelo subordinado a respeito do processo estratégico e seus valores organizacionais intrínsecos e que se baseiam na teoria microsituacional que diz que a conversação é a unidade básica e elementar que compõe as rotinas que dão vida à organização e que encena os três elementos fundamentais de qualquer estrutura social - legitimação, dominação e significação (Collins, 1981).

Conforme Westley:

"Os gerentes do médio-escala querem ser incluídos nas conversações estratégicas por duas razões: querem ter acesso às coalizões de poder dentro da organização e querem ter acesso às tomadas de decisão organizacionais."

Segundo a autora, à medida que a discussão de estratégias não for exclusividade do topo da organização e que o poder de decisão estiver distribuído entre as várias coalizões funcionais, o desejo de admissão a tais conversações, baseado, puramente, em razões políticas, deverá diminuir, mas, por outro lado, o desejo de inclusão com propósitos de decisão, provavelmente, aumentará.

Para Westley, as decisões a serem tomadas não podem ser injetadas nas pessoas através de um processo de comunicação unidirecional; elas são apreendidas somente através do discurso e de sua correspondente resposta.

### **2.7.2. O Médio-Escalão e a Implementação Estratégica**

As organizações deparam-se com dois tipos de situações: as "programadas" e as "não-programadas" (Van Cauwenbergh e Cool, 1982, p. 246).

Situações programadas são aquelas reconhecidas como familiares pelos indivíduos das organizações que, assim, podem lançar mão de procedimentos e técnicas já sabidas para enfrentá-las.

Mas tais situações, se, hoje, conhecidas, foram, um dia, novas ou não-programadas para quem teve que lidar com elas. Diante de tais situações, os indivíduos podem ter reagido de maneira calculada e reflexiva (comportamento estratégico) ou terem se comportado de maneira impulsiva, instintiva (comportamento casual).

Tanto um quanto outro comportamento, com o passar do tempo, tornou-se familiar ou, de acordo com Van Cauwenbergh e Cool (op. cit.), tornou-se "administração" (p. 247), alimentando as práticas administrativas da organização.

Pelo que foi exposto pelos autores, a implantação de qualquer mudança estratégica coloca os gerentes de médio-escalão das Máquinas Burocráticas diante de situações inteiramente novas ou não-programadas, já que, neste tipo de organização, eles não detêm mais do que uma parcela específica de poder; não têm visão global da organização, conseqüentemente não podem ter voz ativa na determinação de objetivos gerais e estão totalmente à mercê da padronização e regras construídas pela tecno-estrutura, que também demarca precisamente qual o seu poder de decisão.



Diz Mintzberg (1983) que os gerentes da Máquina Burocrática são pagos para otimizar seus desempenhos, não para inovar. Ou seja, para reduzir custos e encontrar melhores formas de se fazer a mesma coisa; não para assumir riscos e testar novos padrões de comportamento.

Parsons (1960), num ataque à clássica idéia da contínua e ininterrupta linha de autoridade do ápice até a base - onde afirma que os níveis gerenciais inferiores não apenas repassam as ordens vindas do topo, mas têm diferentes tarefas no funcionamento da organização -, descreve as organizações complexas como consistindo de três diferentes - embora interdependentes - subsistemas de responsabilidade e controle: o "técnico", responsável pelas atividades-fim; o "gerencial", intermediário; e o "institucional", no ápice (p. 61).

Thompson (1967), a partir da classificação de Parsons, estende sua análise e procura avaliar os graus de incerteza e racionalidade presentes nos três diferentes níveis. Constata, o autor, que as incertezas parecem ser maiores, pelo menos potencialmente, no que Parsons chama de nível *institucional*.

Assim, Thompson sugere que as organizações criem um nível *institucional*, com a finalidade de lidar somente com as incertezas, enquanto se especializa o nível *técnico*, a fim de que este possa operar com o máximo de previsibilidade possível. Ao nível *gerencial*, caberá mediar as relações entre os dois extremos.

Dizem Van Cauwenbergh e Cool (op. cit.), a respeito das sugestões feitas por Thompson:

"Mais uma vez, vê-se o médio-escalão ocupando uma posição intersticial. Ou seja, ele tem que participar de duas diferentes esferas organizacionais: uma de incerteza e outra de racionalidade."

Uyterhoeven (1991) aborda esse problema enfrentado pelos gerentes de médio-escalão nas organizações, referindo-se a ele como o "papel bilíngüe de traduzir a linguagem estratégica de seus superiores para a linguagem operacional de seus subordinados, a fim de obter resultados" (p. 6). Para isso, continua o autor, os gerentes de médio-escalão precisam saber conciliar as metas de seus subordinados, cujo comportamento é essencial, com as metas impostas pelos superiores, cuja aprovação eles buscam.

Completa Uyterhoeven (p. 6):

"Formular estratégias, para traduzir metas abstratas em ações concretas, requer a habilidade para desenvolver planos. Ao fazê-lo, o gerente médio precisa levar em conta fatores externos de natureza econômica, política, mercadológica, tecnológica e competitiva."

Apesar da "corporação horizontal" (Business Week, 20.12.93, p. 44) prever o fim dos níveis hierárquicos e o surgimento, nos seus lugares, das equipes ecléticas e multidisciplinares, na prática, essa transição estrutural da pirâmide para a "pizza" (p. 48) ou para a "orquestra", conforme Drucker, (1988, p. 45) - já sendo tentada, inclusive, em grandes e pesadas empresas brasileiras, na busca por uma estrutura do tipo "panqueca" (Folha de São Paulo, 28.03.93, p. 2-7) - não deverá servir para todos, principalmente para aquelas organizações fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços massificados (Business Week, p. 46), o que garante a presença do gerente de médio-escalão ainda por um bom tempo no cotidiano das organizações e releva a importância de se saber administrar estrategicamente esse nível hierárquico, no momento em que, das organizações, são exigidas rapidez, agilidade e qualidade total.

Peters (Exame, 22.08.90), quando perguntado sobre qual seria o novo papel dos gerentes de nível médio, reconheceu que mesmo a organização mais enxuta continuará necessitando desse nível hierárquico e

respondeu que os gerentes devem ser autônomos, facilitando e acelerando as ações que envolvam, sobretudo, a cooperação de pessoas de funções e áreas diferentes da organização:

"Eles devem ser responsáveis pela busca e derrubada das mesmas barreiras funcionais que anteriormente eram pagos para proteger." (Exame, 22 ago. 1990, p. 79)

## **2.8. O Banco do Brasil como Máquina Burocrática**

De acordo com as características apresentadas por tal tipo de organização, o Banco do Brasil se assemelha bastante a uma Máquina Burocrática (operações rotineiras; procedimentos operacionais formalizados; proliferação de leis e comunicações formais em todos os níveis; poder de decisão centralizado e uma estrutura administrativa bem elaborada, com distinção nítida entre linha e staff).

Embora possa não se enquadrar em uma ou outra característica relacionada por Mintzberg (1983), o Banco do Brasil apenas confirma a teoria do autor.

"Nenhuma estrutura casa perfeitamente com as configurações apresentadas, mas algumas chegam notavelmente perto.

.....  
Em outras palavras, a organização é freqüentemente dirigida para um determinado tipo de configuração na sua busca por harmonia em sua estrutura." (Mintzberg, 1983, p.288).

Essa busca por harmonia, segundo Mintzberg, inclui, também, uma integração da estrutura com os "fatores situacionais" (p. 288): o meio ambiente em que está inserida a organização, a qualidade e o tipo de tecnologia utilizada, seu tempo de existência, seu tamanho e seu sistema de poder. No caso de uma Máquina Burocrática, temos, de acordo com o autor, uma organização antiga e grande; com um sistema tecnológico não muito

sofisticado, mas regulador, a fim de que não se tenha que admitir uma mão-de-obra muito especializada, o que significa delegação de poder de decisão e perda de controle sob tal grupo; uma estrutura de poder tecnocrática e com controle externo (caso típico das estatais e/ou empresas públicas) e um meio ambiente simples e estável.

Tal conjunto de fatores situacionais só reforça a classificação do Banco do Brasil como Máquina Burocrática:

- . uma organização com 180 anos de existência, sendo 87 de atividades ininterruptas;
- . cerca de 125 mil funcionários;
- . com 4.700 pontos de atendimento no País - 60% dos quais em municípios com menos de 50 mil habitantes, sendo que, em 500 municípios, é a única instituição financeira (relatório interno INF801, de 21.01.94) -, o que ainda lhe garante uma certa estabilidade em boa parte do seu ambiente, reforçada pela dependência do setor primário - 75 por cento dos recursos para a agricultura nacional provêm do Banco (órgão de comunicação interno BIP Eletrônico, de 03.02.94);
- . com um processo de informatização sempre defasado em relação às inovações tecnológicas adotadas pelos outros grandes bancos varejistas e visto mais como instrumento de auxílio às execuções de suas rotinas do que como potencializador das decisões tomadas pelo Banco;
- . com sua cúpula indicada pelo Governo Federal, com anuência do Ministério da Fazenda, o que caracteriza o controle externo da organização, situação em que se justifica a formalização e a concentração de poder, conforme Mintzberg (1983).

O próprio Comitê de Planejamento, Orçamento e Marketing, em nota à Presidência, onde apresenta a estratégia do conglomerado para o quinquênio 92/96, relaciona algumas questões críticas que corroboram a

classificação do Banco do Brasil como Máquina Burocrática e que, segundo o documento, "constituem fortes óbices à implementação das ações decorrentes da formulação estratégica e necessitam ser resolvidas tempestivamente" (nota COPOM 92/09, de 18.09.92, p. 5). São elas, de acordo com o Comitê:

1. Deficiência dos sistemas de apoio à decisão;
2. Excesso de burocracia e de normatização;
3. Lentidão do processo decisório;
4. Insatisfação, desmotivação e desorientação do pessoal;
5. Deficiência de recursos de informática e de telecomunicações;
6. Capacitação deficiente nos níveis gerencial, técnico e operacional.

Esses pontos fracos são uma forte influência sobre a rentabilidade e o valor de mercado da empresa, uma sociedade anônima de capital aberto: no exercício de 1992, o Banco apresentou uma rentabilidade de 7,2 por cento sobre o patrimônio líquido (Boletim de Informação ao Acionista nº 53, 03.93, p. 1), contra uma rentabilidade média do setor bancário, no mesmo período, de 14 por cento (Exame, 03.03.93, p. 62). No primeiro semestre de 1993, a rentabilidade foi menor ainda: apenas dois por cento (Boletim de Informação ao Acionista, nº 54, 09.93, p. 1).

Com relação ao valor de mercado, segundo a revista Business Week (05.07.93, p. 56), o Banco do Brasil era o 82º maior banco do mundo por ordem de ativos - 69,170 bilhões de dólares. Tomando-se por base o valor das ações negociadas em bolsa, em 31.05.93, entretanto, sua classificação caía para o 124º lugar.

## **2.9. Os Sete Fatores Organizacionais**

Waterman et alii (1988) dizem que uma mudança organizacional eficaz é mais do que uma simples mudança na estrutura - entendida, aqui, como sendo "a maneira como a organização cria e interliga vários

subsistemas de funções hierarquizadas" (Brasil e Diegues, 1991) -, embora essa mudança seja importante. No mesmo sentido, Krausz (1991) ressalta que a pura e simples diminuição de gerências intermediárias numa estrutura piramidal, cujas tarefas estão concentradas, principalmente, em atividades de controle, pouco contribuindo diretamente para os resultados, não será suficiente para elevar a eficácia organizacional, a menos que seja acompanhada de medidas que facilitem e estimulem a utilização das capacidades pessoais dos indivíduos e dos grupos. Marcelino (1990), ao propor uma reforma administrativa do Estado, também enfatiza a precariedade das mudanças organizacionais que compreendem apenas mudanças nas suas estruturas e que, segundo ele, origina-se do "enfoque tradicional/formalista de reforma administrativa". Para o autor, as inúmeras experiências realizadas sem sucesso na esfera do Estado comprovam as deficiências desse enfoque, que acha que a simples mudança de estruturas e organogramas é capaz de anular a Máquina Burocrática estatal.

Waterman et alii (op. cit.) também dizem que uma mudança organizacional eficaz não é algo tão simples quanto a interação entre estratégia e estrutura, embora a estratégia seja outro ponto crítico. Aos fatores organizacionais implícitos na declaração de Chandler (1962) - "a estrutura segue a estratégia" - e na declaração de Child (1972) - "a estrutura também é estratégia" -, Waterman et alii acrescentam outros que, ao se relacionarem com os dois acima mencionados - estrutura e estratégia -, caracterizam o ambiente organizacional sobre o qual se dará, aí sim, uma efetiva mudança organizacional. Esses outros fatores são: os sistemas, o estilo gerencial, os recursos humanos, as capacidades e os valores organizacionais. [Em inglês, "systems", "style", "staff", "skills" e "superordinate goals", que, juntos com "structure" e "strategy", formam o que os autores chamam de "7-S framework", numa alusão à aliteração feita com a letra S].

A declaração de Chandler, de que a estrutura segue a estratégia, encontra paralelo na constatação biológica de que a forma segue a função. Há, porém, um paralelo extremamente interessante em um campo mais próximo da administração do que a biologia - já que fruto da criatividade humana - e que reforça a constatação de Child (op. cit.) de que estrutura e estratégia relacionam-se em uma via de mão dupla: José Saramago, escritor português, ao afirmar que escrever é criar harmonia, constata que forma e conteúdo relacionam-se mutuamente.

Diz Saramago, sobre a relação *forma versus conteúdo* na arte de escrever, que pode ser comparada à relação *estrutura versus estratégia* na arte de gerenciar:

"[Forma e conteúdo], para mim, são inseparáveis. O conteúdo exprime-se numa certa forma e a mudança da forma geralmente influi no próprio conteúdo. Quando eu pretendo contar uma história, uma ficção qualquer, para produzir, no leitor, um certo efeito, levá-lo a pensar isto ou aquilo, tenho que fazê-lo na forma que o próprio conteúdo exige." (Folha de São Paulo, 12.01.94, p. 5-1).

Embora reconhecendo a importância da estrutura e da estratégia para o desempenho organizacional, a este estudo interessa o fator *sistemas*, definido por Waterman et alii (op. cit.) como sendo o conjunto de procedimentos - formais e informais - que fazem a organização caminhar, dia após dia. Segundo os autores, se existe um fator que ameace dominar os outros, esse fator são os *sistemas*.

"Você quer entender como uma organização faz (ou deixa de fazer) as coisas? Observe seus sistemas. Você quer mudar uma organização sem se valer de uma reestruturação traumática? Tente mudar seus sistemas." (Waterman et alii, 1988, p. 273)

Para Pascale e Athos (1981), os sistemas são o mais importante - e o mais subgerido - elemento dentro do processo de modificação de uma

organização. Com o que Peters (1993) - que afirma que os sistemas "são as artérias da organização" - concorda.

## **2.10. A Implementação de Estratégias Mercadológicas**

A implementação de estratégias mercadológicas ou, simplesmente, implementação mercadológica é definida por Kotler (1991) como sendo:

"... o processo que transforma planos de marketing em ações e faz com que essas ações sejam executadas de maneira tal que atinjam os objetivos definidos pelos planos." (p. 704)

Embora a literatura mercadológica seja abundante no que se refere à formulação de estratégias, quando se trata de implementá-las, "a literatura faz silêncio e os livros... soam vazios." (Bonoma, 1984, p. 69).

O referido artigo de Bonoma apresenta, de maneira didática e esquemática, os problemas implícitos à implementação de estratégias mercadológicas e as táticas recomendadas para se aumentar as suas eficácias, o que justifica uma revisão e uma análise mais detalhada da obra do autor, tendo-se, em vista, a importância do assunto para o tema desta dissertação.

Bonoma apresenta o que denomina de "a estrutura hierárquica da prática mercadológica", composta de quatro níveis - funções, programas, sistemas e políticas -, cada um com seus problemas e armadilhas peculiares.

Esse seu esquema permite visualizar melhor a fronteira entre o marketing enquanto filosofia de negócios - orientação para o mercado, a partir de uma decisão estratégica da organização - e os problemas decorrentes da tentativa de se implementar essa filosofia.

### **2.10.1. As Funções de Marketing**

Na base dessa estrutura, temos as funções - a administração de vendas, do composto promocional e da distribuição. Segundo o autor, os



problemas com essas funções, geralmente, superam os problemas que ocorrem nos demais níveis - programas, sistemas e políticas.

"Quando uma função vai mal, é porque, freqüentemente, a cúpula assume que a função em questão será devidamente executada por alguém, em algum outro lugar da organização e a ignora até que surja uma crise." (Bonoma, 1984, p. 71)

São três as causas dos problemas que ocorrem nesse nível, durante a implementação de estratégias mercadológicas: as "premissas gerenciais falsas" (p. 71), que ocorrem, principalmente, em grandes organizações ou grandes unidades de operações, onde os administradores têm que confiar nos especialistas funcionais - das estruturas funcionais - que, seguidamente, têm seus desempenhos comprometidos pela estanqueidade de tal tipo de estrutura.

As "contradições estruturais" (p. 71), que ocorrem quando, ao se implementar uma estratégia, não se considera a estrutura através da qual a primeira vai fluir.

E a "mediocridade global" (p. 72), que ocorre quando a cúpula da organização falha em escolher uma das funções de marketing na qual se concentrar e desenvolver uma vantagem competitiva e, ao invés disso, satisfaz-se com um "trabalho adequado" (p. 72) em todas elas.

"As melhores organizações têm capacidade para se destacar em uma ou, no máximo, duas funções de marketing, tratando de ser competentes nas demais. Nenhum gerente de marketing é bom em tudo, porém os mais capazes tratam de se destacar em alguma função." (Bonoma, 1984, p. 72)

Drucker (1967), após definir a eficácia como um hábito ou um complexo de normas práticas, que, com disciplina e constante aprendizado, são capazes de ser adotadas por qualquer gerente, enumera os cinco

hábitos ou regras práticas do gerente eficaz. Diz Drucker, ao descrever o quarto hábito - e indo ao encontro do colocado por Bonoma:

"Gerentes eficazes se concentram nas poucas grandes áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes. Forçam-se a estabelecer prioridades e a manter suas decisões de prioridade."  
(Drucker, 1967, p. 22)

### **2.10.2. Os Programas de Marketing**

Um programa de marketing é uma combinação entre as suas funções e as funções de outras áreas, como, por exemplo, a promoção de vendas e a produção de um certo produto ou serviço. É no nível dos programas - o segundo nível, a partir da base, na estrutura hierárquica da prática mercadológica, conforme Bonoma - que a organização procura misturar, nas medidas certas, essas funções de diferentes áreas, definindo o "como os clientes serão cortejados e a concorrência confundida" (Bonoma, 1984, p. 72).

Segundo o autor, a arte de compor programas a partir das funções de marketing é muito pouco dominada, freqüentemente sendo deixada para o dia-a-dia das organizações, na base da tentativa-e-erro.

Para Bonoma, um problema comum nesse nível é o que ele chama de "marketing das promessas vazias" (p. 72), que resulta da adoção de programas que, ou vão contra a identidade da organização, ou estão além das suas capacidades funcionais.

Um segundo problema é o "marketing do coelho", uma referência à fecundidade deste animal, que resulta não da inabilidade de se executar um determinado programa de marketing, mas da ausência de rumo nas políticas de implementação a cargo da cúpula da empresa, nas quais se baseiam os programas, fazendo com que estes tendam a ir em várias direções, diluindo recursos e comprometendo resultados.

### 2.10.3. Os Sistemas de Marketing

O termo *sistemas* empregado, aqui, por Bonoma, difere do empregado por Waterman et alii (op. cit.) em apenas um aspecto: estes últimos caracterizam *sistemas* como sendo "todos os procedimentos, formais e informais, que fazem a organização caminhar, dia-após-dia..." (p. 273). Já o primeiro refere-se a *sistemas* como sendo apenas os procedimentos formais da organização que, segundo ele, podem ser tão simples quanto o sistema de telefonia utilizado ou tão complexo quanto o sistema de contabilidade de custos adotado.

Três problemas de implementação ocorrem ao nível dos sistemas de marketing, de acordo com o autor: "erros de ritual" (p. 73), quando os sistemas continuam a ser utilizados da mesma maneira, apesar do bom-senso recomendar, diante de uma nova realidade, uma nova sistemática.

"Politização" (p. 73), quando os sistemas têm suas capacidades de informação ou de instrumento de tomada de decisão relegadas a um segundo plano e são utilizados, única e exclusivamente, como sistemas de controle.

"Indisponibilidade" (p. 74), ou seja, sistemas desenhados para facilitar a vida dos tomadores de decisão, mas que não fazem o que se propõem.

Bonoma (op. cit.) diz que, hoje em dia, com as empresas orientando-se para bancos de dados e sistemas de informação, seria de se esperar que seus gerentes pudessem fazer planos e projeções baseados na análise detalhada de resultados obtidos, mas com a freqüente incidência dos problemas listados acima, no que se refere aos sistemas de marketing, o que as organizações conseguem é "uma espécie de percepção desarmônica e ruidosa dos seus meio ambientes" (p. 74), que compromete a tomada de decisão consistente.

#### 2.10.4. As Políticas de Marketing

É o nível mais alto da estrutura da prática mercadológica de Bonoma (op. cit.), que focaliza duas importantes políticas da implementação mercadológica: políticas de identidade - o que é a organização - e políticas de direção - o que ela faz.

Para o autor, problemas relacionados à identidade são os mais comuns no nível das políticas de marketing e, paradoxalmente, ocorrem mais em unidades de negócio maduras do que em unidades jovens.

O "tema de marketing" e a "cultura de marketing" (p. 74) são os dois termos empregados por Bonoma para se referir à visão e valores do marketing da organização que os bons implementadores compartilham e que refletem a política de identidade da organização.

O não entendimento do tema de marketing da organização - da visão do propósito mercadológico da organização - e a não percepção da sua cultura de marketing - da sua subliminar teia social, que sutil, porém poderosamente molda o comportamento dos seus gerentes diante do mercado - são os dois grandes problemas relacionados às políticas de identidade, que podem comprometer a implementação de estratégias mercadológicas.

Já as políticas de direção - o que faz a organização - referem-se não só à definição de uma estratégia mercadológica, como, também, à liderança do processo estratégico.

Diz Bonoma (op. cit., p. 74):

"Liderança requer atenção por ser um aspecto-chave da implementação.

.....  
A qualidade da liderança de marketing tem um grande efeito na qualidade da implementação mercadológica. Além do mais, das unidades de negócio por mim estudadas e que tinham líderes de baixo calibre, nenhuma apresentou práticas mercadológicas de alta qualidade."

É interessante ver a relação feita pelo autor entre liderança organizacional e implementação mercadológica porque, se a literatura sobre implementação mercadológica é rara, mais rara, ainda, são relações entre conceitos que, embora dentro do arcabouço ontológico das ciências administrativas, costumam manter boa distância entre si.

#### **2.10.5. Habilidades Requeridas para a Implementação**

Bonoma vai além na sua relação entre a qualidade dos recursos humanos e a boa implementação mercadológica:

"A primeira razão pela qual a boa prática mercadológica ocorre é que os gerentes, freqüentemente, usam suas habilidades pessoais para suplantar, suportar e, algumas vezes, silenciosamente, desconsiderar estruturas inadequadas. Eu denomino essa substituição de estruturas inadequadas por habilidades pessoais de 'subversão em direção à qualidade'." (Bonoma, p. 75).

De acordo com o autor, os (bons) gerentes trazem consigo, para a prática mercadológica, quatro habilidades que lhes ajudam na execução do trabalho:

1. **Interação:** a capacidade de interagir com pessoas dentro e fora da organização.

"Eu tenho observado que aqueles gerentes que mostram empatia, isto é, capacidade de entender como os outros se sentem, e têm boa capacidade de argumentação são os melhores implementadores." (Bonoma, op. cit., p. 75)

2. **Alocação:** a capacidade de otimizar os recursos disponíveis, inclusive os humanos, entre as tarefas mercadológicas a serem feitas, de acordo com suas importâncias.

"Gerentes hábeis não têm a falsa idéia de igualdade ou caridade, sendo rigorosos, porém justos, em alocar pessoas e recursos onde poderão ser mais eficazes." (Bonoma, p. 75)

3. Monitoramento: é a capacidade do gerente usar sua percepção para reformar sistemas formais de informação e de controle degradados.

"Bons implementadores esforçam-se e enfrentam seus mercados até poderem, eficazmente, expressar os retornos necessários para poderem tocar seus negócios, independentemente das inadequações dos sistemas de controle da organização." (Bonoma, p. 75)

4. Organização: é a capacidade do gerente reinventar a estrutura na qual está inserido, a fim de levar a cabo seu trabalho mercadológico.

"Bons implementadores têm uma natural habilidade para criar redes ou organizações informais, a fim de fazer frente aos problemas com os quais são defrontados... Eles moldam suas organizações informais para facilitar a boa execução. Frequentemente, essas suas organizações informais têm pouco em comum com as estruturas formais." (Bonoma, p. 75)

Bonoma conclui afirmando que a boa prática mercadológica consiste no uso criativo das habilidades individuais dos gerentes para enfrentar as inevitáveis crises de execução que, frequentemente, desvirtuam as estratégias.

"Individualmente, tais ameaças não metem medo. Tomadas coletivamente, são aniquiladoras de estratégias." (Bonoma, p. 76)

Kotler (1991), de maneira factual, traça a fronteira entre a formulação e a implementação de estratégias:

"Enquanto a [formulação de] estratégia aborda o *o que* e o *porque*, a implementação aborda o *quem*, *onde*, *quando* e *como*." (Kotler, p. 704)

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo, apresenta-se o método empregado na pesquisa e as considerações que influenciaram a sua escolha.

Logo após, comenta-se a definição do instrumento de coleta de dados, a escolha da amostra de agências e os procedimentos específicos da coleta de dados.

#### **3.2. Escolha do Método**

Para Gosselin (1986), a escolha de um determinado método de pesquisa deve ser conduzida pelo nível de conhecimento que se tem do fenômeno sob investigação. Portanto, considerando-se que os gerentes de médio-escalão não têm sido objeto freqüente de estudo (Westley, 1990, optou-se pela pesquisa exploratória ou qualitativa, conforme Boyd et alii (1989), já que se procura sugerir possíveis relações entre uma configuração do tipo Máquina Burocrática e sua respectiva adoção de uma estratégia mercadológica mais intensa, focalizando a percepção e o processo decisório do médio-escalão - gerentes de agência -, ao ser instado a implementar tal estratégia em um ambiente competitivo, assunto pouco estudado e de relativa complexidade.

Padua et alii (1979) afirmam que a literatura especializada classifica os estudos ou pesquisas em três grupos: exploratórios, descritivos e explicativos. A diferença entre os dois primeiros é que os "estudos descritivos são mais específicos e organizados que os estudos exploratórios" (p. 31), sendo, as perguntas que compõem o objetivo do estudo, guiadas por taxionomias, esquemas descritivos ou tipologias e gerando, como resultado, um diagnóstico ou uma descrição.

Esta dissertação, conquanto exploratória, tanto pela classificação de Padua et alii quanto pela de Boyd et alii (op. cit.), não deixa de apresentar uma base taxionômica, ou seja, um esquema de definições que conceitua tanto o seu objeto de interesse quanto as propriedades deste, além de caracterizar o contexto em que ele está inserido. Assim, além de "ganhar familiaridade" com o objeto estudado - o que seria o propósito de todo estudo exploratório, segundo Padua et alii -, este trabalho não se furta de elaborar um diagnóstico do objeto ou de formular uma descrição do seu contexto, sempre sustentado pelas evidências empíricas levantadas durante a pesquisa, bem como pela teoria existente a respeito do assunto.

### **3.3. O Instrumento de Coleta de Dados**

Conforme Leite (1978), a coleta de dados primários é geralmente feita através de sondagens, entrevistas e questionários que podem ser aplicados via postal, por telefone ou através de contato pessoal. Padua et alii, nas ciências sociais, e Boyd et alii, na pesquisa de mercado, acrescentam, ainda, a observação como outro método a ser considerado para a coleta de dados primários.

Consideradas as vantagens e desvantagens dos vários métodos mencionados acima, foi escolhida, como instrumento para a coleta de dados para esta dissertação, a entrevista semi-estruturada.

De acordo com Padua et alii, a entrevista é uma técnica de coleta de dados que implica uma "pauta de interação verbal, imediata e pessoal entre um entrevistador e um respondente" (p. 16).

As entrevistas semi-estruturadas foram baseadas em um roteiro de entrevista previamente elaborado e pré-testado (ver anexo 1), com margem para adaptações e aprofundamento de alguns de seus tópicos, conforme as respostas dadas às perguntas, e respeitando-se a ordem e a sintaxe das questões.



A elaboração desse roteiro se deu tendo em vista os objetivos propostos para a dissertação e o pré-teste foi realizado com um ex-gerente do Banco do Brasil em Porto Alegre, aposentado dois meses antes da realização das entrevistas.

O pré-teste consistiu de duas etapas: na primeira delas, foi entregue uma primeira versão do roteiro de entrevista ao ex-gerente para que este analisasse o seu conteúdo semântico. Em uma etapa posterior, já feitas as alterações sugeridas para uma melhor compreensão dos assuntos abordados, simulou-se uma entrevista para previsão dos seus possíveis tempos de duração e discutiu-se a capacidade dos gerentes de responderem às questões formuladas. Ou seja, além da compreensão semântica do assunto abordado, procurou-se conhecer a capacidade dos gerentes de emitirem opinião e de se postarem perante determinadas questões, enquanto profissionais com um determinado conhecimento técnico e uma certa experiência gerencial-administrativa acumulada.

Essas questões versaram sobre três dos sete "fatores" (p.272) a que Waterman et alii (op.cit.) se referem na concepção do seu *7-S Framework*: estrutura, estratégia e sistemas. Tais fatores, conforme definidos no capítulo 2 e analisados no capítulo 4 deste trabalho, juntamente com suas interações, permitem responder às perguntas que a pesquisa se propõe.

Os quatro fatores restantes, embora igualmente importantes no modelo dos autores acima, são secundários para os objetivos aqui expostos. Entretanto, serão trazidos à discussão, durante a análise das respostas, toda vez que suas referências contribuírem para o atingimento desses objetivos.

### **3.4. Escolha da Amostra**

A escolha da amostra foi, ao mesmo tempo, proposital e estratificada, conforme Gosselin (op. cit.). Proposital porque estabeleceu-se, previamente, condições para se selecionar as agências incluídas na amostra,

de maneira que satisfizessem os propósitos do trabalho - Padua et alii denominam as amostras selecionadas desta maneira de "amostras predispostas" (p. 64). E foi estratificada porque se assegurou a inclusão de agências com características diferentes - tamanho, expresso em número de funcionários -, a fim de se comparar o comportamento de agências do Banco do Brasil de diferentes tamanhos dentro de um mesmo ambiente competitivo.

Tendo essas duas características em mente, optou-se por escolher agências do Banco do Brasil em Porto Alegre, o que satisfiz o propósito do trabalho de considerar um ambiente com um elevado grau de competitividade, ou seja, a presença atuante de vários bancos concorrentes, ambiente este pouco atraente às Máquinas Burocráticas, pelas exigências de agilidade e rapidez de decisão que lhe são feitas.

Do universo de 24 agências do Banco do Brasil em Porto Alegre, escolheu-se 09, sendo três de grande porte (mais de 60 funcionários), três de médio porte (de 25 a 45 funcionários) e três de pequeno porte (até 12 funcionários), conforme anexo 2.

O médio-escalão, segundo Mintzberg, constitui-se numa hierarquia de autoridade entre o nível operacional e o ápice estratégico e é composto, nas grandes organizações, não só por gerentes de pessoal, mas por gerentes de gerentes. A par disto e do forte controle operacional que se verifica nas Máquinas Burocráticas, incluiu-se, na amostra a ser entrevistada, o órgão que, na hierarquia do Banco do Brasil, vem logo acima das agências - a Superintendência Estadual - e que, considerando-se a classificação de Mintzberg, também compõe o médio-escalão. Este órgão estadual, composto por vários níveis hierárquicos, situa-se em Porto Alegre e apresenta, na sua estrutura, logo abaixo do cargo de Superintendente e dos três cargos de Superintendente-Adjunto, os Coneg (comitês de negociação) e Cotad (comitês técnico-administrativos). São grupos de trabalho chefiados por um

Coordenador de Equipe, que têm, como função, assessorar as agências de uma determinada região - são sete Coneg e sete Cotad, que atendem às sete regiões em que está dividido o Estado do Rio Grande do Sul. Aos objetivos deste trabalho, interessou a opinião e o posicionamento do Coneg 1, comitê de negociação responsável pela assessoria negocial às agências de Porto Alegre incluídas na pesquisa, em relação às mesmas questões colocadas a elas.

### **3.5. Procedimentos da Coleta de Dados**

Os entrevistados nas agências, unidades operacionais responsáveis pela implementação das estratégias formuladas pelo ápice e elo de ligação da organização com o mercado, foram seus gerentes-gerais ou seus substitutos imediatos, no caso daqueles não se encontrarem em suas funções, o que ocorreu com apenas uma agência: Porto Alegre Centro.

As entrevistas foram previamente marcadas por telefone e, com exceção de uma delas, que foi feita durante o horário de almoço de seu gerente - agência Chácara das Pedras -, ocorreram sempre após o horário de fechamento do banco, às 16 horas, no período de 29 de março a 07 de abril de 1992.

Na Superintendência, o entrevistado foi o Coordenador de Equipe do comitê de assessoria negocial às agências incluídas na pesquisa e a entrevista ocorreu no dia 08 de abril de 1992, pela manhã, antes do início do expediente.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor deste trabalho e, com exceção de quatro delas - com os gerentes de três agências e com o Coordenador de Equipe da Superintendência -, foram gravadas e, depois, transcritas integralmente para comparação e análise. As entrevistas que não foram gravadas tiveram seu conteúdo anotado durante a sua realização.

O tempo de realização variou, nas agências, de uma hora e meia a duas horas e meia e, com o Coordenador de Equipe da Superintendência Estadual, foi de 45 minutos.

## **4. ANÁLISE**

### **4.1. Introdução**

O capítulo 4 apresenta e analisa as respostas dadas pelos gerentes às perguntas do roteiro de entrevista. Essas respostas, tomadas como dados resultantes da pesquisa, servirão para responder às duas perguntas formuladas no capítulo 1 deste trabalho e que definem o seu objetivo:

1. Até que ponto uma pretendida estratégia organizacional mais orientada para o mercado será afetada, na sua implementação, pelos sistemas - conjunto de procedimentos formais e informais - apresentados pelo Banco do Brasil e que o caracterizam como uma Máquina Burocrática?
2. Qual a percepção e o grau de envolvimento com essa estratégia por parte do médio-escalão, particularmente as administrações de agência, à luz do seu papel em uma Máquina Burocrática e à luz do que o Banco do Brasil pretende?

Apenas para facilitar a fluidez do texto, a palavra "Banco", grafada com *b* maiúsculo, designará, daqui por diante, o Banco do Brasil, embora esta última forma também possa vir a ser usada, sempre que ajudar numa melhor compreensão do contexto.

### **4.2. A Visão dos Gerentes da Estrutura do Banco**

Waterman et alii (1988) afirmam que a representação de um objeto não é o objeto, assim como a estrutura de uma organização não é a organização. Ou seja, há muito mais por trás da estrutura de uma organização do que possa mostrar seu eventual organograma.

O interesse desta pesquisa na visão que os gerentes entrevistados têm da estrutura do Banco do Brasil decorre da importância que a estrutura tem na definição de uma estratégia e vice-versa, conforme Chandler (1962) e Child (1972). Além disso, para Waterman et alii (op. cit.), como visto no

capítulo 2, ela influencia e é influenciada por, pelo menos, outros cinco fatores, além da estratégia, que, em conjunto, definem a capacidade e o modo como uma organização trata as mudanças.

Quinn (1980) também chama a atenção para a interdependência entre estrutura e estratégia que, para Andrews (1980), relacionam-se implicitamente, já que os pontos fortes e fracos de uma organização em relação ao seu meio ambiente - cuja determinação, segundo Andrews, é uma das pré-condições para a formulação de qualquer estratégia - estão intimamente relacionados à estrutura apresentada pela organização.

Desta maneira, procurou-se saber:

1. Em que condições de mercado as agências recorriam à Superintendência Estadual - seu nível hierárquico superior;
2. Como era feito o acesso a esse nível;
3. Se as rotinas vindas "de cima" - tecno-estrutura - precisavam ser adaptadas às condições de mercado das agências;
4. Quem, na estrutura, decidia sobre essas possíveis adaptações; e
5. Como eram avaliadas essas adaptações (que fatores eram considerados e quais os instrumentos, formais e informais, utilizados nessa avaliação).

Todos os gerentes mencionaram que recorrem à Superintendência Estadual - tratada, daqui por diante, apenas como Superintendência - sempre que suas alçadas decisórias estiverem esgotadas, seja para tentar obter uma taxa de captação de recursos maior do que aquela prevista nas instruções para um determinado dia, seja para obter autorização para uma determinada "aplicação" (concessão de empréstimo), cujo valor exceda as suas alçadas ou cujos recursos a agência não possua.

Por sua vez, o Coordenador de Equipe da Superintendência, chefe do Comitê de Negociação que assessora as agências pesquisadas, mencionou, além do esgotamento de alçada das agências, a instalação de

postos de serviço permanentes em empresas ou órgãos públicos como uma segunda condição de mercado para que as agências recorram à Superintendência. Embora não tenha sido citada por nenhum gerente como uma condição para se recorrer ao seu nível hierárquico superior, a instalação de postos de serviços precisa do "amém da Superintendência", conforme colocado por um gerente. Segundo esse gerente, a agência faz um "estudo de viabilidade" e o encaminha a Superintendência, que irá examinar a viabilidade financeira do posto. Depois, vem o exame da viabilidade técnica (infra-estrutura mínima) por parte do Cedip (Centro de Análise e Implantação de Programas e Sistemas) regional e "é aí que começam os problemas", na opinião do gerente acima referido:

"Dali a pouco, você quer colocar um posto e não tem as condições técnicas mínimas; tem condições financeiras, mas não tem condições técnicas."

Dado que o estudo das viabilidades financeira e técnica é feito fora da agência, conclui-se que a participação desta limita-se a levantar a possibilidade e a encaminhar o pleito a quem tem poder dentro da estrutura para decidir, ou não, pela implantação do posto de serviço.

Seja na negociação de taxas com o mercado para o fechamento de um negócio, seja na questão da instalação de uma unidade externa da agência, medidas estas que envolvem um determinado risco, o comportamento esperado dos gerentes é o comportamento esperado do médio-escalão de uma Máquina Burocrática, a quem cabe, segundo Mintzberg (op.cit.), melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e encontrar melhores instrumentos de controle. E não assumir riscos, testar novos padrões de comportamento ou encorajar a inovação.

Essa limitação rígida da margem de manobra dos níveis inferiores leva o ápice da Máquina Burocrática a manter um forte controle sobre o resto

da organização e se justifica pelo fato de que, abaixo do ápice, pela própria especialização das funções e delimitação precisa de poderes - que acabam gerando estruturas altas, com muitos níveis hierárquicos -, o conhecimento da realidade da organização se apresenta de maneira bastante fracionada e seus integrantes têm uma visão muito limitada da dinâmica organizacional, o que pode ameaçar o equilíbrio da organização obtido através da padronização de rotinas, caso seus gerentes fiquem à vontade para adaptar essas rotinas às situações de mercado julgadas, por eles, convenientes.

O exemplo abaixo ilustra a possibilidade de que os interesses de uma determinada unidade podem não ser os interesses da organização como um todo, embora possam ser legitimamente perseguidos pelo gerente, dentro da sua "racionalidade local" (Cyert and March, 1963), ou, conforme Van Cauwenbergh e Cool (1982), a partir da percepção desenvolvida por um gerente situado numa determinada posição hierárquica:

"...em determinados momentos, o Banco pode estar recusando captação. Me parece que, em determinados momentos, você pede uma taxa para um valor expressivo e ele [o Banco] te dá uma taxa para, digamos assim, não fazer o negócio, o que eu acho que não é bom caminho...Com isso, às vezes você afasta determinado cliente...não digo exatamente o 'taxeiro', mas aquele que normalmente aplica e você diz para a Superintendência que é uma reaplicação e lhe colocam uma taxa que, para ele [cliente], é proibitiva. Numa dessas, ele acaba indo a um concorrente e pode se dar bem."

Consistindo, o raciocínio feito pelo gerente, num sofisma, já que se aplica ao seu contexto, mas não ao contexto da organização como um todo, esse exemplo serve para justificar toda a preocupação com a padronização de rotinas e seus respectivos controles empregados pelas Máquinas Burocráticas.

Embora coerente com a configuração típica apresentada pelas Máquinas Burocráticas, o controle exercido pelo ápice sobre o resto da



organização torna a adoção de posturas mais negociais ou mercadológicas - como a pretendida pelo gerente recém citado - algo bastante difícil e tende a sacrificar as unidades em contato com o mercado, ao exigir delas comportamentos difíceis de serem adotados pela própria natureza da organização da qual fazem parte.

Tais exigências podem tornar-se até mesmo perniciosas, a partir do momento em que condicionam a manutenção do *status quo* das unidades aos desempenhos exigidos, mas muito pouco prováveis de serem alcançados. O caso do gerente do exemplo citado que, de um lado, procura manter seu cliente e a situação de provável excesso de liquidez do Banco, de outro, é um exemplo da incapacidade da Máquina Burocrática de se ater às peculiaridades de um mercado ou se adequar às condições de um negócio, preferindo dar a todas as situações o mesmo tratamento-padrão.

O acesso das agências ao seu nível superior também merece considerações e ilustra a evolução de um relacionamento até há pouco extremamente formal e distante para um relacionamento mais próximo, a partir de uma reestruturação ocorrida em 1991, onde a nova estrutura da Superintendência, com comitês específicos para cada região do Estado, procura desempenhar um novo papel, tentando se adequar a um perfil de assessoria negocial e administrativa e procurando não se ater a um papel meramente de controle, como seria o caso típico da organização burocrática.

Segundo o coordenador de equipe entrevistado, o acesso das agências à Superintendência é feito, principalmente, por telefone, o que ocasiona um relacionamento mais estreito e informal entre esse órgão e suas subordinadas. "Foi-se o tempo em que tudo era por escrito e a Superintendência era vista pelas agências como um bicho-papão", diz o coordenador. Além do telefone - o meio de acesso mais utilizado pelas agências e citado por todos os gerentes -, fax, telex e, em menor grau,

correspondência formal foram as respostas dadas por eles à pergunta sobre como era feito o acesso ao seu nível hierárquico superior. Expressões do tipo "felizmente ágil", "rapidíssimo" e "estreito" descrevem o relacionamento desses dois níveis hierárquicos hoje em dia e mostram que, nessa parte, conforme colocado por um gerente, "o Banco avançou muito".

Repare-se, porém, que esse acesso é preponderantemente operacional, formalmente previsto toda vez que houver um esgotamento das alçadas das agências e ocorre entre estas e um órgão do segundo-escalão da estrutura da Superintendência - o comitê de negociação da região onde se localiza a agência. O relacionamento entre as cúpulas dessas duas unidades - gerentes-gerais de agências e superintendente - que, dentro da estrutura do Banco, compõem o médio-escalão ou os "gerentes de gerentes", conforme Mintzberg (1983, p. 9), ainda é formal e pouco intenso, na opinião dos gerentes entrevistados: as reuniões formalmente previstas com a cúpula da superintendência são consideradas "muito distantes" - trimestrais - ou, conforme o coordenador de equipe da Superintendência, "estão estritamente dentro do necessário; deveriam ser mensais".

Além da questão da periodicidade das reuniões, o conteúdo foi alvo de ressalvas de, pelo menos, um gerente:

"Não estou gostando; o cara vai lá tratar de formulário... Para melhorar, deveriam tratar das reais necessidades das agências: captar mais; aplicar mais."

#### **4.3. A Visão dos Gerentes do Processo Estratégico**

Os gerentes entrevistados mostraram-se pouco à vontade com o conceito "estratégia", tal qual definido por Andrews (1988),

"Estratégia é o padrão de decisões de uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas; produz as principais políticas e planos para atingi-los; e define as áreas de negócio nas quais a companhia vai operar, o tipo de organiza-

ção humana e econômica que pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela tenciona dar aos seus acionistas, empregados, clientes e à comunidade..." (Andrews, 1988, p. 43),

e por Quinn (1988):

"Uma estratégia é o padrão de comportamento ou plano que aglutina os objetivos de uma organização, suas políticas e seqüências de ação em um todo coeso." (Quinn, 1988, p. 3).

Mesmo sob o conceito amplo proposto por Mintzberg (1988), que, em uma alusão aos 4 P's do composto mercadológico consagrados por McCarthy (1981), apresenta os 5 P's inerentes ao conceito de estratégia - plano, empreendimento, padrão (de comportamento), posição (da organização no seu meio ambiente) e perspectiva (visão da organização sobre o mundo) [em inglês, "plan", "ploy", "pattern", "position" e "perspective"] -, vê-se que os gerentes tiveram dificuldade em estabelecer uma relação clara entre estratégia, conforme definida por Andrews, Quinn ou Mintzberg, e suas respectivas atuações.

A ausência de exemplos de uma possível participação das agências e, até mesmo, o desconhecimento de qual órgão dentro do Banco é o responsável pela formulação estratégica ratificam o processo pelo qual ela é concebida numa Máquina Burocrática: formulação e implementação sucessivas, estanques e não-simultâneas, sem a participação do médio-escala na primeira parte do processo.

Veja-se alguns comentários dos gerentes sobre a questão *estratégia*, sempre tendo-se em mente que o Banco, desde o final da década de 80, tenta conceber e implementar, através do modo "planejador" (Mintzberg, 1973, p.47), uma estratégia mais comercial, voltada para o mercado:

"O mercado, por si só, mostra os rumos a serem seguidos. O mercado está pondo em evidência que existem nichos a serem explorados. O Banco, como organização, a direção do Banco, sei lá, a área

estratégica do Banco está vendo a banda passar, está vendo o mercado oferecer a oportunidade e, então, procura, naturalmente, ocupar os seus espaços, de forma, também, a participar desse mercado. O ideal seria que o Banco, antes, procurasse, junto às agências, sentir o problema..."

Vai surgindo, nitidamente, à medida que se lê a declaração do gerente, o contorno reativo do processo estratégico do Banco.

Diz o mesmo gerente sobre o lançamento de novos serviços:

"O Banco lança um novo produto e, a partir daí, vai fazer uma readaptação às necessidades do mercado. Às vezes, as agências pagam um pouco caro por isso... Nós entramos na poupança com um sistema que era para banco muito menor... Cartão de crédito também: o Banco tinha que lançar no mercado, tinha pressa. Enfrentou momentos de dificuldade porque outros cartões de crédito já estavam há tempos no mercado, já consolidados. Enquanto isso, nós pagávamos o preço da improvisação."

Para Drucker (1967), isso é sinônimo de "desalinho":

"Uma organização bem dirigida é uma organização 'insípida'. As coisas 'dramáticas', em tais organizações, são decisões básicas que estabelecem o futuro, em vez de heroísmos que limpam o passado." (Drucker, 1967, p. 41-42)

Para um segundo gerente, a cúpula do Banco procura envolver as agências na formulação estratégica:

"Volta e meia, eles chamam uma de um determinado perfil; outra doutro. Uma agência grande, outra pequena. Uma crédito rural, outra industrial para ajudar a formular."

Há, aqui, novamente, um exemplo da dificuldade dos gerentes em distinguir entre formulação estratégica e um processo eminentemente reativo: na revisão da estratégia do conglomerado Banco do Brasil, em maio de 1992, o grupo formulador de 20 pessoas era composto por 16 representantes de diretorias, 3 superintendentes estaduais e apenas um gerente de agência. Em contrapartida, à mesma época, havia cerca de 120

projetos sendo desenvolvidos pelo Banco, nos vários órgãos da sua tecno-estrutura, compostos, eminentemente, por funcionários de agências e centros de análise e processamento de serviços, cujas necessidades surgiram, principalmente, em decorrência da distância que os órgãos da tecno-estrutura estavam da realidade do mercado; da incapacidade dos seus sistemas de informação gerarem dados confiáveis e em tempo hábil para o Banco enfrentar a dinâmica do meio ambiente; e à mercê de qualquer processo estratégico existente. Ou seja, a cúpula se vale de funcionários do nível operacional para "apagar incêndios", como diz Deming (apud Walton, 1989, p. 72) e não para desenvolver políticas e programas (Quinn, op.cit.), a partir de uma determinada estratégia.

Declara Tomasko (1994), a respeito do que ele chama de "tapaburacos corporativos" (p. 65):

"O efeito criado por equipes sobrecarregadas dentro de uma estrutura corporativa erguida em torno de departamentos e cargos individuais gera confusão, custos e conflitos."

Atesta outro gerente, mais consciente da participação eminentemente normativa das agências em trabalhos coordenados pela tecno-estrutura: "Normalmente, o Banco cria grupos de trabalho, que funcionam em Brasília, quando quer mexer em alguma norma."

Respostas imprecisas e genéricas ou de não-participação foram dadas pelos demais entrevistados sobre o processo estratégico do Banco e sobre a possível participação dos gerentes de nível-médio nesse processo, como, por exemplo, a declaração a seguir:

"Para uma formulação da estratégia global do Banco, eu tenho impressão que fica muita coisa fora... Eu não vejo grande contribuição da agência para tomada de decisão, no mundo rápido que nós estamos vivendo hoje, por parte da direção do Banco."

"Idolatria ao organograma", resumiu outro gerente, referindo-se à inflexibilidade do Banco e às relações de poder baseadas no caráter racionalista-burocrático que acabam prevalecendo nas grandes e hierarquizadas organizações (Galbraith, op. cit.; Krausz, op. cit.), principalmente na definição de suas estratégias.

Para outro gerente, existem "pinçadas" sobre como está "se processando a coisa no mercado". "O que é que eu faço?", é a indagação pertinente à decisão estratégica a ser respondida, na opinião do gerente. "Agindo-se proativamente, tem-se a oportunidade." Como exemplo de proatividade do Banco do Brasil, o gerente cita a criação do Sistema Gerencial de Vendas - SGV -, que instituiu a figura do gerente de conta, atuando exclusivamente fora da agência, no atendimento a uma carteira de 100 clientes preferenciais, que deveria ser percorrida a cada cinco semanas (quatro visitas por dia; cinco dias por semana).

O SGV começou a ser implementado a partir de novembro de 1991, depois de um teste-piloto, feito por uma firma de consultoria, com 30 agências de São Paulo e do Mato Grosso do Sul, conforme anexo 3.

Considerando-se, pelo próprio passado histórico do Banco do Brasil, a inexistência de qualquer vínculo mais estreito entre este e uma possível tradição na área de vendas, e considerando-se que o teste-piloto foi realizado em uma região conhecida como "Califórnia brasileira", com uma forte economia baseada, principalmente, no *agrobusiness*, onde o Banco do Brasil mantém uma boa posição competitiva, e na Grande São Paulo, onde o Banco, de acordo com o Painel da Indústria Financeira, de 1991 - pesquisa feita pela USP com empresas da Grande São Paulo -, apesar da penetração de mercado, apresentava baixa sinergia de seus produtos e pouca importância enquanto instituição bancária, eram de se esperar os ótimos resultados que o teste-piloto apresentou, para felicidade da consultoria, que

propôs, segundo o relato de dois gerentes, que sua remuneração fosse diretamente proporcional aos resultados do teste, o que foi aceito pelo Banco.

Proatividade? Thomas (1978) refere-se às "práticas imitativas" (p. 164) na área de serviços, facilitadas pela intangibilidade destes (Bateson, 1979; Berry, 1980; Lovelock; 1981; Shostack, 1977). Segundo Thomas, dois setores se destacam por adotar essas práticas imitativas: companhias aéreas e bancos.

A figura do gerente de conta, com uma atuação mais ou menos externa, mas, em todo caso, com um estreito relacionamento com seus clientes, é comum entre bancos desde meados da década de 80 e a necessidade da contratação de uma consultoria para o Banco do Brasil poder ver essa prática corrente no seu meio ambiente traduz a incapacidade das grandes organizações, hierarquizadas e burocráticas, de perceberem o que ocorre ao seu redor.

No primeiro semestre de 1993, conforme o relatório interno INF801, de 28.04.93, o SGV sofreu alterações: as visitas caíram de quatro por dia para três, de segunda à quinta e uma na sexta-feira, e a carteira de clientes por gerente foi reduzida de 100 para 60.

Kotler (1991) diz que o número de visitas feitas por cada membro de uma força de vendas caiu de 5 por dia, no início da década de 80, para 4,2, em 1989, devido ao maior uso do fax e do telefone, à melhor utilização dos sistemas de informação computadorizados, que ligam os clientes às empresas, e a melhores técnicas de pesquisa de mercado, que ajudam a prospectar clientes com maior potencial.

Ao estabelecer 4 visitas diárias por gerente de conta, e apesar de estar de acordo com os números apresentados por Kotler, a consultoria não atentou, na concepção do SGV, para os outros seis fatores do modelo de

Waterman et alii (1988) - estrutura, sistemas, equipe, estilo, habilidade e cultura - apresentados pela configuração Banco do Brasil e a sua revisão, com redução de 35% no número de visitas semanais e 40% no número de clientes por gerente de conta, um ano e meio depois de começar a ser implementado, é um forte indício da dificuldade da Máquina Burocrática em acompanhar um ritmo mais intenso ditado pelo seu meio ambiente.

A própria Gerência de Produtos Financeiros e Serviços Bancários (GEBAN), gerência de operações responsável pela condução do SGV, mesmo depois das alterações ocorridas, continuava a chamar a atenção para a disputa cada vez mais acirrada por parcelas de mercado e as dificuldades do Banco em fazer frente ao seu ambiente competitivo:

"O resultado desta luta transparece na intensa concorrência, onde proliferam produtos e serviços alternativos, diferenciais mercadológicos, recursos tecnológicos sofisticados e outros componentes.

O objetivo deve ser buscado firmemente quando se trata de identificar oportunidades negociais, conquistar e manter os clientes satisfeitos e fiéis, antecipar-se aos seus desejos e comprometer-se com o seu sucesso/parceria.

Nesse sentido, as demais instituições financeiras levam a vantagem de serem mais ágeis em identificar e explorar as oportunidades." (O SGV e a Competitividade, GEBAN/APROF, relatório interno INF801, 25 ago. 1993)

A origem do Sistema Gerencial de Vendas, como relatada por um gerente, que disse que, no início de 1991, o Banco encomendou, a uma firma de consultoria, um diagnóstico que constatou que ele, em termos de atuação - capacidade de venda de seus serviços -, estava perdendo oportunidades, e a falta de visão dessas oportunidades por parte do Banco - somente constatadas por uma consultoria externa -, reforça a hipótese, no caso, de comportamento reativo e não proativo, como queria um dos gerentes, mostrando que, apesar do Banco se valer de vários instrumentos de acompanhamento do seu dia-a-dia, estes enfatizam o ocorrido, a estática



patrimonial, em detrimento da dinâmica gerencial, servindo muito pouco como instrumentos de tomada de decisão, e ilustra uma das características da Máquina Burocrática: "... uma estrutura com uma obsessão denominada controle." (Mintzberg, 1983, p. 167).

Mesmo com o papel esperado dos gerentes de médio-escalão em tal tipo de configuração, que são pagos para reduzir custos e não para assumir riscos ou testar novos padrões de comportamento, ou seja, são pagos para serem eficientes e não para serem eficazes (Drucker, 1967) ou tentarem fazer do Banco uma "organização eficaz", conforme Pfeffer e Salancik (1978), o Banco, às vezes, dobra-se diante da evidência dos fatos ou de uma experiência bem-sucedida ao nível de agência, momento não muito frequente em que os gerentes podem contribuir com uma nova estratégia para o Banco.

São as "estratégias emergentes" constatadas por Mintzberg e Waters (1985) e que, embora não formuladas pela cúpula da organização, - a quem cabe determiná-las numa configuração do tipo Máquina Burocrática -, são por ela consideradas, fazendo com que as estratégias efetivamente levadas a cabo sejam diferentes das "estratégias pretendidas", determinadas pelo nível mais alto.

Um exemplo de estratégia emergente foi a adoção, pelo Banco, do sistema RNT, instrumento de tomada de decisão que reflete o comportamento de compra e a rentabilidade mensal proporcionada por cada cliente, a partir das receitas e custos que a agência obtém operando com ele e que foi concebido na agência de um dos gerentes entrevistados para esta pesquisa.

É interessante reparar no comportamento da agência, desde o momento em que começou a desenvolver o sistema de rentabilidade em microcomputador, até o momento em que procurou a Superintendência, seu

nível hierárquico superior, para colocá-la a par do que vinha fazendo: mesmo após constatar que 15% dos clientes eram responsáveis por 85% das receitas, a agência despendeu seis meses aprofundando o estudo. Depois disso, fez um enxugamento de contas, reduzindo-as de 7.500 para 4.500, o que fez estancar um prejuízo financeiro de 50 milhões de cruzeiros por mês (valores de março de 1991), o equivalente a 218 mil dólares (dólar comercial médio, de março de 91). Somente então, "com a experiência consolidada e a convicção de que a varredura era necessária", como disse o gerente, a agência procurou a Superintendência.

Ao contrário dos exemplos sobre a participação do médio-escalão na definição de estratégias, a partir de um trabalho político de obtenção de apoio dos níveis superiores aos seus planos, (Van Cauwenbergh e Cool, op. cit.), a agência implementou sua estratégia sozinha e, somente após ter os resultados, tratou de divulgá-lo, o que permite levantar algumas hipóteses sobre o porquê de tal comportamento por parte do gerente:

1. A consciência de que é pago para ser eficiente e não eficaz;
2. O receio do gerente de que, mesmo a Superintendência considerando a idéia boa, não obtivesse apoio para torná-la uma estratégia da organização ou de que a sua agência não fosse incluída nas "conversações estratégicas" (Westley, op. cit. p. 341) a respeito da sua execução, perdendo o gerente, a chance de se auto-promover;
3. A consciência de que, em uma configuração do tipo Máquina Burocrática, resultados específicos e quantificados obtidos por um gerente de médio-escalão são mais convincentes do que planos estratégicos apresentados por ele, já que não lhe cabe planejar estrategicamente.

Hoje, o sistema RNT é um dos principais instrumentos do Banco, não só mostrando os resultados obtidos com cada cliente, mas também permitindo que a relação comercial seja melhor administrada.

O tamanho da estrutura do Banco e suas constantes mudanças também dificultam a compreensão dos gerentes de agência sobre o processo estratégico do Banco.

Um dos gerentes, embora sabendo que o órgão responsável pela coordenação do processo estratégico - cuja tarefa, segundo Gaj (1987), é o desenvolvimento das capacitações e o controle do desempenho do processo -, era a Consultoria Técnica da Presidência, disse que a formulação estratégica começava quando cada Superintendência - são 27 no Brasil - fazia seu plano tático, de onde saía o "planejamento global" e que as agências participavam, "não sei de que forma".

Vê-se, pelos comentários dos gerentes, que a estratégia organizacional, seja ela formulada pelo ápice ou emergente, é entendida, por eles, como sendo o que Quinn (1980) chama de "tática" (p. 3): "realinhamentos do tipo ação-reação, adaptativos e de curta duração, de que forças opositoras se valem para atingir metas específicas, após entrarem em contato".

Quinn diz, também, que a diferença básica entre estratégia e tática recai sobre a "escala de ação ou perspectiva do líder" (p. 3). O que é estratégia para uma Superintendência, por exemplo, será uma tática de atuação para o Banco.

Assim, considerando as respostas dos gerentes à pergunta sobre quem elabora a estratégia do Banco - coisa que não sabem com que periodicidade é feita, como é revisada e quem participa - e levando-se em conta as condições apresentadas pela Máquina Burocrática Banco do Brasil e as condições do meio ambiente no qual ele está querendo atuar com uma visão mais negocial e mercadológica, tem-se que o Banco concebe suas estratégias através do modo "adaptativo" (Mintzberg, 1973, p. 46), ou seja,

não existem metas claras para a organização e o processo estratégico reflete uma divisão de poderes entre membros de uma complexa coalizão.

A organização adaptativa, presa de uma complexa teia de forças políticas, toma suas decisões de maneira incremental, um passo após o outro, depois de ter recebido o feedback do passo anterior. As decisões desconexas são uma característica da organização adaptativa, já que as exigências que recaem sobre ela se originam de diferentes "coalizões de poder" (Cyert e March, 1963, p. 27; Pfeffer e Salancik, 1978, p. 24) e é impossível conciliá-las todas.

Essa dinâmica do poder é percebida e manifestada pelos gerentes de agência nos seus comentários sobre a interface estrutura/estratégia, como bem salientou um dos gerentes entrevistados a respeito do processo estratégico do Banco do Brasil: "...é suscetível às mudanças administrativas." Para outro gerente, "o Banco é excessivamente departamentalizado. E aí, a coisa funciona, em um departamento, de uma maneira; noutro departamento, de outra." [As diretorias do Banco do Brasil dividem-se em departamentos. Por exemplo, a Diretoria de Finanças tem, dentre outros, o Departamento de Análise Financeira e o Departamento de Controle da Liquidez]. Para um terceiro gerente, perguntado sobre quem era responsável pela formulação estratégica, "o Banco tem órgãos demais e há uma certa confusão com esses órgãos; patrocinam algumas dúvidas."

Confusões e dúvidas como a do gerente acima, sobre que órgãos fazem o que e a quem os gerentes devem recorrer, em caso de necessidade, foram comuns nas entrevistas. À primeira vista, como as Máquinas Burocráticas são altamente especializadas e com procedimentos operacionais formalizados, tais problemas não deveriam ocorrer, mas, justamente por serem especializadas, formalizadas e controladoras, acabam gerando estruturas altas, com muitos níveis hierárquicos, onde mecanismos

de coordenação de ajuste mútuo não são tolerados, sob pena do ápice perder o controle da organização. Isso faz surgir os "impérios privados... freqüentemente mais preocupados com os jogos políticos a serem vencidos do que com os clientes a serem servidos" (Mintzberg, 1983, p. 183).

Diz Kanter (1991), num estudo sobre o médio-escalão:

"Nas grandes organizações, pelo menos, eu tenho observado que a falta de poder 'corrompe'. Isto é, a falta de poder (a capacidade para mobilizar recursos e pessoas para que as coisas sejam feitas) tende a criar gerentes que estão mais preocupados em guardar seus territórios do que em colaborar com outros, em benefício da organização."

#### **4.4. Sistemas de Decisão Adotados pelos Gerentes**

Embora muito se tenha escrito sobre como tomar melhores decisões, uma decisão, por si só, não muda nada. O grande problema que desafia os gerentes e suas organizações, hoje em dia, é a questão da implementação: como fazer com que as coisas sejam feitas a tempo e de maneira eficaz.

Em uma Máquina Burocrática, caracterizada pela dicotomia entre formulação e implementação estratégica, onde a primeira é tarefa do ápice e a segunda, do resto da organização, o tempo decorrido entre as duas etapas do processo estratégico, principalmente em um ambiente instável e dinâmico, pode comprometer o atingimento dos objetivos definidos, tarefa a cargo dos gerentes de médio-escalão.

Para esta pesquisa, interessaram os processos formais e informais - os sistemas, conforme Waterman et alii (op. cit.) - utilizados pelos gerentes do Banco do Brasil na operacionalização de uma estratégia mais negocial e mercadológica.

Foram formuladas tanto questões pertinentes aos processos decisórios internos - relacionamento com a Superintendência Estadual e com outras agências do Banco dentro do mesmo mercado - quanto questões

referentes à administração das relações negociais com o mercado, procurando-se auscultar quais critérios e valores embasaram tais decisões e, tendo em vista a configuração organizacional apresentada pelo Banco do Brasil, até que ponto os sistemas adotados pelos gerentes afetaram a estratégia pretendida.

#### **4.4.1. Processos Decisórios Internos**

As rotinas de trabalho do Banco são elaboradas e padronizadas pelos vários departamentos em Brasília. Esses departamentos compõem a *tecno-estrutura* do Banco.

Para um dos gerentes incluídos na pesquisa, não houve nenhum caso em que as rotinas tivessem que ser adaptadas às condições de mercado da agência. Outro gerente se lembrava de apenas um caso em que as rotinas não previram certas condições "de mercado": quando, trabalhando no interior do estado do Rio Grande do Sul, houve uma chuva de granizo e teve que recorrer a instâncias superiores para saber os procedimentos de prorrogação dos créditos agrícolas. Para este gerente, as normas vêm de Brasília e são implantadas "na hora: parâmetros e limites vêm definidos."

No entanto, para a maioria dos gerentes, as normas têm que ser adaptadas às condições de mercado, não só dentro da alçada das agências, mas, sempre que possível, "dando um passo a mais ou fazendo uma manobra lateral", como frisou um dos gerentes.

Dois procedimentos adotados pelos gerentes na adequação das normas ao dia-a-dia das agências refletem uma preocupação crescente desse nível com relação ao mercado e, de certa maneira, ignoram o abecedário da Máquina Burocrática, apenas confirmando que "nenhuma organização casa perfeitamente com as configurações apresentadas, mas algumas chegam notavelmente perto." (Mintzberg, 1983, p. 288).

O primeiro desses procedimentos, citado por todos os gerentes, são as reuniões dos "comitês": grupos que envolvem o primeiro e o segundo escalão das agências, previstos formalmente pelas rotinas e que se reúnem periodicamente para determinar a sua atuação, o que não chega a subverter o mecanismo básico de coordenação das Máquinas Burocráticas - a padronização dos processos de trabalho -, mas permite um envolvimento maior entre níveis diferentes de uma agência.

O segundo procedimento são as "manobras laterais" citadas por um dos gerentes e de que se valem as agências para que, não ignorando as instruções, possam ter um mínimo de flexibilidade para enfrentar a dinâmica dos seus meio ambientes.

Afirma um dos gerentes, na mesma linha de raciocínio:

"A lei é para ser cumprida. Agora, eu não posso perder um negócio porque eu vou infringir, em determinado momento, uma carta-circular... Eu acho que você, quando administra, pode calcular o risco que corre."

Completa um terceiro gerente: "Eu sou do seguinte princípio: não é imoral, não é ilegal e deu resultado para o Banco, faz o negócio."

Trata-se da "subversão em direção à qualidade", de Bonoma (1984), mantidas as devidas proporções, por se tratar de uma configuração bastante normatizada e controladora.

No caso do último gerente citado, trata-se, também, de um teste semelhante ao teste de ética proposto por Blanchard e Peale (1988) e que, como o do gerente acima, consiste em submeter a decisão a três provas: É legal? É imparcial? Vou me sentir bem comigo mesmo?

Seja fazendo reuniões com os subordinados ou valendo-se da "interpretação lógico-sistemática a maior ou a menor" das rotinas, como mencionou um gerente, a adequação das agências à realidade do mercado baseia-se no "bom-senso" dos seus administradores. Para um dos gerentes,

o Banco teria que ter "uma coisa quase que instantânea para me dizer a quantas eu ando; que rumo eu tenho que tomar; quais os meus custos e quais os negócios mais favoráveis", confirmando que, a partir de um determinado momento, os gerentes passam a administrar baseados mais na intuição ou na experiência acumulada, sentindo falta de instrumentos de apoio à tomada de decisão.

Van Cauwenbergh e Cool (1982), apesar de preverem a tomada de decisão baseada tanto no "julgamento" quanto na "inspiração" (p. 249), ou seja, baseada no modelo decisório que, inconscientemente, foi-se formando com o acúmulo de experiência por parte do administrador, prevêem essas tomadas de decisão ocorrendo principalmente no nível "institucional" (p. 249), o ápice da organização, atendo-se, o nível "gerencial", intermediário, às estratégias formuladas e ao seu meio ambiente, condição que requer, cada vez mais, processos e instrumentos lógicos de decisão para se enfrentar mercados a cada dia mais dinâmicos e estreitos (Marketing e Negócios, jul. 1993).

Como são avaliadas as adaptações de rotinas às condições de mercado da agência? A resposta obtida foi uma só: pelos resultados financeiros obtidos com a operação. Assim, é fácil provar a correção em se desobedecer às rotinas. Outras adaptações, cujas correções fossem difíceis de comprovar, findo um determinado prazo, não foram citadas, principalmente adaptações do composto mercadológico, cujos resultados não viessem refletidos nos relatórios diários ou, no máximo, mensais. A exceção ficou por conta de um único gerente, que citou, além dos instrumentos de controle de curto prazo, conversas com clientes, como forma de avaliar o desempenho de sua agência.



A preocupação dos gerentes em obter resultados de curto prazo nos descumprimentos das rotinas reflete a preocupação com o controle exercido pelo Banco.

Um dos gerentes explica o porquê:

"Porque, para tudo que se fizer fora do que está aqui [nas instruções], se deverá coleccionar uma segunda via ou cópia xerox para quando o primeiro auditor chegar na agência, ele revisar nossos atos de exceção. Se me chega uma taxa para descontar duplicata e o mercado está com uma taxa menor e aquele cliente com o qual eu vou negociar justificar uma taxa menor da que está aqui [nas instruções], despacho, colecciono [os documentos da operação] e, quando me pedirem contas, eu mostro."

Acrescenta o gerente que a auditoria na agência é feita, geralmente, uma vez por ano, mas que pode ocorrer em prazo menor se, "na análise de órgãos superiores do Banco, a agência estiver fora de uma certa média: muito acima ou muito abaixo."

Perguntado sobre se essas auditorias são de carácter estratégico ou de controle, o gerente foi categórico: "Eu acho que de controle, eminentemente de controle."

Esse ponto-de-vista é ratificado por outro gerente:

"Auditor? Auditor não tem a mínima condição de me avaliar [avaliação do desempenho mercadológico da agência]... Ele pode me avaliar quanto à segurança [das operações]. Então, a auditoria, eu acho excelente que o auditor faça. Agora, ele não tem condições de avaliar o desempenho [da agência], assim como eu não tenho condições de avaliar o desempenho das outras."

Os processos decisórios internos tiveram sua agilidade ainda mais prejudicada, segundo os gerentes entrevistados, com a adoção do NMOA (Novo Modelo Organizacional para as Agências), cujo objetivo era exatamente o contrário:

"Formular novo modelo organizacional - abrangendo estrutura, cargos e ações gerenciais - ,

visando proporcionar adequadas condições de operacionalização das atividades da área-fim, centrado na filosofia de: valorização do cliente; valorização do corpo funcional; dinamização da organização, com vistas ao autodesenvolvimento organizacional; e interação com o meio ambiente." (Novo Modelo Organizacional para as Agências, Departamento de Organização e Métodos do Banco do Brasil, 2ª edição, 1989, p. 5)

Ou seja, a partir da realocação dos serviços internos das agências nos CESEC (centros de processamento e serviços), transformá-las em pontos de atendimento voltados exclusivamente para o mercado.

Um dos gerentes declarou que o NMOA era "uma revolução, no bom sentido; uma transformação organizacional muito grande e que o mercado reclamava há tanto tempo." Porém, mais adiante, na entrevista, o gerente chamava a atenção para as condições do NMOA:

"Ele não está bem ajustado; a mão-de-obra não foi bem redimensionada, de sorte que há muitos procedimentos contábeis e organizacionais que ainda ficaram no suporte [setor de serviços internos] da agência... O próprio gerente, hoje, não tendo suporte na sua agência, fica inseguro. Quando você tinha suporte, você confiava na sua agência, você tinha o domínio pleno dela. Hoje, você já não tem."

Apesar de elogiar a idéia - "Reúne esse pessoal todo em determinado lugar do CESEC e o serviço, por tarefa, deverá andar mais rapidamente e com menores custos, por uma questão de racionalização" -, o gerente criticava os resultados obtidos com a implementação: "... em certo momento, houve um rigor excessivo em termos de enxugamento e isso terá que ser revisto."

Outro gerente afirmou: "Às vezes, tenho receio de sair a campo, com medo do meu suporte", ou seja, receava a execução dos serviços internos da sua agência, feita pelo CESEC ao qual estava jurisdicionado.

Um terceiro gerente, cuja agência se localiza ao lado de um CESEC, também se referiu ao seu suporte como estando "longe", dificultando a agilidade exigida de sua agência pelo mercado.

As respostas de outros dois gerentes sobre a transformação das agências em pontos de atendimento, com as tarefas burocrático-administrativas realocadas nesses centros de processamento e serviços, permitem algumas considerações sobre a questão *sistemas decisórios versus automação de serviços versus valores do Banco do Brasil*.

Diz um desses gerentes:

"Uma vez que você deslança, dá um atendimento mais ágil, mais rápido, você está repassando a agilidade que você requer para o seu suporte. Você quer dele um serviço ágil... Se o Banco tivesse a condição de contratar um serviço mais fiel... tipo satélite de comunicação... Eu acho que seria um grande avanço com relação a esse retorno ao cliente, com um bom serviço... É, também, chegar na frente; não deixar que a gente chegue atrás da concorrência."

Entretanto, atestava outro gerente:

"Culpam muito a nossa informática, mas não é bem assim. A informática dos outros bancos também não é grande coisa, inclusive esse negócio de tele-saldo; 'banco 30 horas', do Unibanco... Volta e meia, eu vou ajudar no telefone para liberar funcionários para as caixas, quando se formam filas... Lá você transfere ligações, negocia taxas, dá saldo. Há uma diferença da água para o vinho entre você ligar e uma voz metálica lhe dar o saldo e [você ligar e] alguém do outro lado te atender, te chamar pelo nome e perguntar como foi teu fim-se-semana. E outra coisa: ao menos para o lado do Banco, te permite negociar."

O gerente acima afirma que a agilidade no atendimento ao mercado depende menos da tecnologia de informação adotada pelo Banco do que da sua cultura: "Esse é que é o problema: a cultura da casa... Tudo vem de cima...Para mudar isso aí, essas várias cabeças coroadas, não é fácil."

Todd (1985) e Zeithaml et alii (1988) dizem que haverá um cliente insatisfeito quando existir uma discrepância entre o serviço esperado e o

serviço efetivamente recebido pelo cliente. Segundo Todd, muitos bancos adotaram a automação como solução para essa possível discrepância no serviço prestado, procurando garantir, ao retirar o fator humano da prestação dos serviços, a sua qualidade percebida.

Mas, para o autor, muitas pessoas acham que a automação dos serviços é algo desumano e frio e associam qualidade a fatores como serviços personalizados, prestados por pessoas sociáveis e com experiência para ajudá-las a resolver seus problemas financeiros. Essa também é a opinião do gerente entrevistado, que ajudava no atendimento telefônico: personalização como sinônimo de qualidade percebida.

De acordo com Levitt (1976), contudo, em muitas transações na área de serviços, as pessoas recusam o direito de serem tratadas como únicas em troca de um serviço mais barato e eficiente.

Para Surprenant e Solomon (1987), as organizações de serviço são confrontadas com duas metas conflitantes entre si: personalização e eficiência. De acordo com os autores, comunicação, cortesia e empatia são atributos ligados à personalização do serviço, que é conflitante com a eficiência, à medida em que a personalização tem que adequar o atendimento às características de cada cliente, perdendo-se, desse modo, em produtividade.

Assim, ao considerar apenas a personalização como sinônimo de qualidade, o gerente está deixando de levar em conta aquela parcela do seu mercado que deseja apenas rapidez e eficiência. Também, ao priorizar a personalização, o gerente está indo de encontro a um dos pressupostos básicos da configuração do tipo Máquina Burocrática: o de que só há uma maneira certa de se fazer as coisas, ou seja, a eterna busca da eficiência. Mas, como será visto mais adiante, na análise das relações com o mercado, essa personalização dos serviços é uma das principais táticas com que contam os gerentes entrevistados para fazer frente ao seus ambientes

competitivos e é tolerada pelo Banco, desde que os seus resultados sejam quantificáveis e de curto prazo, como já visto.

Há duas hipóteses para explicar o porquê dos gerentes verem somente a personalização e não a eficiência como sinônimo de qualidade percebida:

1. Somente clientes com bom potencial de negócio têm acesso aos gerentes, o que requer, constantemente, a adequação dos serviços às suas necessidades;
2. A não citação, por parte dos gerentes entrevistados, de qualquer instrumento ou técnica de segmentação de mercado de que se valessem e que lhes permitisse saber quem são, o que desejam e como se comportam seus clientes.

Já a preocupação do gerente com as possibilidades de negociação via telefone, inexistentes no atendimento telefônico feito por computadores, é demonstrada, também, por André Creteaux, do banco Crédit Lyonnais, que diz que, conforme Todd (op. cit.), com a crescente automação das atividades bancárias, um dos perigos é a perda gradual do contato entre o banco e seus clientes, reduzindo-se, com isso, o potencial de negociação entre as partes.

Entretanto, pelo crescente número de bancos com serviços de auto-atendimento (Exame, 15.09.93, p. 18), parece que uma parcela cada vez maior de clientes está se valendo das modernas tecnologias de informação para transacionarem com seus bancos, o que pode significar a mudança cultural gradual necessária para a disseminação do uso da informática nos serviços bancários, conforme Rodrigues et alii (1989).

Queixando-se mais da cultura do Banco do Brasil como fator inibidor da qualidade do atendimento e da capacidade negocial e não tanto da sua tecnologia de informação, o gerente aborda uma questão que interessa apenas indiretamente ao objetivo deste trabalho, por relacionar-se aos

fatores "estrutura", "estratégia" e "sistemas" e aos outros três fatores do modelo 7-S, de Waterman et alii (op. cit.) - o estilo, a equipe e as capacidades -, o que permite fazer apenas rápidas considerações sobre esse inter-relacionamento, principalmente quando vinculado à efetivação de uma estratégia organizacional, foco da presente pesquisa.

Para Schein (1985), as organizações possuem premissas e valores que, embora, na maioria das vezes, implícitos, definem quais os comportamentos que são apropriados e aceitáveis. Segundo Davis (1984), a empresa de sucesso será aquela cujas premissas e valores casem com as formas de comportamento exigidos pela estratégia adotada, sendo difícil, na opinião de Forbrum (1983), uma mudança bem-sucedida, quando os valores e o comportamento organizacional são incompatíveis com uma determinada estratégia.

Essas constatações acerca da relação *cultura versus estratégia versus sistemas decisórios* permitem, a alguns autores, certas conclusões: a mudança é mais fácil quando o processo de mudança envolve somente normas de comportamento não muito arraigadas, ou seja, os próprios indivíduos alteram seus comportamentos, de acordo com as necessidades para se obter sucesso hoje, que podem não ser os mesmos comportamentos exigidos ontem (Allen, 1985). Na opinião de Schein, a mudança de valores culturais mais arraigados requer uma abordagem mais participativa: já que a cúpula da organização não pode impor mudanças nas premissas individuais sobre o comportamento humano e sobre o meio ambiente da organização, ela pode apenas estabelecer parâmetros adequados que sirvam como referência.

Porém, para uma configuração do tipo Máquina Burocrática, abordagens participativas e possibilidades do médio-escalão alterar seu comportamento, abrindo mão do que faziam ontem para se adequar ao que é

exigido hoje, podem comprometer a estabilidade e o controle da organização, baseados na padronização dos processos de trabalho.

A declaração de um dos gerentes entrevistados ilustra bem a dicotomia entre a tentativa de se adotar uma estratégia eminentemente voltada para o mercado em uma Máquina Burocrática e a desconsideração para com o conjunto de premissas e valores:

"O Banco quer que você decida o máximo possível. Agora, nós temos a cultura da casa. Esse é que é o problema: a cultura da casa. Aquilo que eu te falei antes: tudo vem de cima; tudo vem de cima... É muito difícil mudar a cabeça dos nossos coleguinhos, viu? 'Onde tem que ficar aquela máquina?' 'Aquela máquina tem que ficar ali.' 'Pô, não pode ficar aqui?!'"

Tichy (1982) considera crítica a relação entre cultura e estratégia, já que, talvez nunca como antes, as organizações ocidentais tenham enfrentado desafios tão grandes: o rápido avanço tecnológico; a natureza cada vez mais global dos mercados; e as contínuas desregulamentações econômicas.

Mesmo assim, destacam Hassard e Sharifi (1989), as organizações (suas cúpulas), freqüentemente, ignoram a relevância das novas condições externas por se aterem a crenças que, tendo sido eficazes no passado, continuam a pautar as ações das empresas no presente.

Para Lorsch (1986), embora muitos desses gerentes do alto-escalão reconheçam as dificuldades de se implementar uma mudança estratégica, é provável que ignorem as barreiras que suas crenças representam para uma eficaz implementação.

#### **4.4.2. Administração das Relações com o Mercado**

Os problemas decorrentes da prática mercadológica, segundo Bonoma (1984), têm dois componentes: o "estrutural", relacionado às

questões de marketing, suas diretrizes e controles, e o "humano", que diz respeito às pessoas encarregadas de fazer o trabalho mercadológico (p. 70).

Pode parecer, à primeira vista, que a análise desta pesquisa deva se concentrar somente no componente humano dos problemas decorrentes da implementação mercadológica, mas, dadas as características do processo estratégico, as relações de poder, e os mecanismos de coordenação que permeiam uma Máquina Burocrática, o foco recai, também, sobre o componente estrutural, procurando ver até que ponto a pretendida estratégia mais comercial concebida pelo ápice levou em consideração os procedimentos formais e informais do Banco do Brasil.

Ou seja, ao se verificar - ou não - as dificuldades enfrentadas pelos gerentes de agências do Banco em implementar uma determinada estratégia, estar-se-á verificando não só até que ponto a cúpula - nível responsável pela formulação estratégica em uma organização racional/burocrática - considerou as características internas da organização e as condições do seu meio ambiente ao formular essa estratégia, mas, também, até que ponto a implementação está sendo corretamente conduzida, à luz do que recomenda a teoria.

Tais problemas relativos tanto à formulação quanto à implementação estratégica são previstos em ambientes dinâmicos, competitivos e em constantes mudanças (Kanter, 1990; Tomasko, 1990; Peters, 1992).

Portanto, analisa-se a atuação dos gerentes ao implementar uma determinada estratégia, para se verificar não somente a correção dessa implementação, mas, também, a excelência da sua formulação.

Bonoma (op. cit.) diz que uma má implementação tende a encobrir tanto a adequação quanto a inadequação de uma estratégia. Portanto, aconselha o autor:



"Quando não se conhecer as causas de um mau desempenho mercadológico, deve-se olhar para as práticas de marketing antes de se pensar nos ajustes estratégicos" (Bonoma, p. 71).

O instrumento de comunicação interna que apresenta a estratégia analisada nesta pesquisa - cujo objetivo é transformar as agências em pontos de atendimento ágeis, leves e flexíveis e melhorar a qualidade dos serviços prestados - recomenda, aos administradores de agência, "avaliar permanentemente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos à clientela" (Carta-Circular 90/282, de 16.05.90).

Por ser, o conceito de qualidade, eminentemente subjetivo e resultante da maior ou menor diferença entre as expectativas do cliente a respeito de um serviço a ser prestado e aquilo que ele realmente percebeu como serviço prestado (Zeithaml et alii, 1988), interessou, a este trabalho, como início da análise das relações das agências com o mercado, saber como os seus gerentes viam a questão do atendimento e o que, especificamente, estavam fazendo para implementar tal estratégia.

Declara um dos gerentes:

"O mercado já vinha exigindo do Banco um atendimento mais descomplicado, rápido, simples, de sorte que não ficasse preso ao especialista... Hoje, o cliente, ao entrar na área de atendimento do Banco, é atendido sobre qualquer assunto pelos funcionários que estão à disposição. É aquele balconista que vende qualquer mercadoria que esteja nas prateleiras. Antes, formava-se fila na frente de uma certa prateleira e outras prateleiras estavam com seus balconistas de braços cruzados. O mercado bancário, em matéria de atendimento, já vinha atuando de forma bem ampla."

Outro gerente, porém, tem opinião contrária:

"A gama de produtos e aplicações que você tem no Banco é muito grande. Num determinado momento, pede-se que o funcionário seja eclético, que saiba tudo e que, nisso, seja ágil, rápido e tenha cem por cento [de certeza] nas coisas que faça. É possível que a gente chegue a atingir um determinado percentual disso que se propõe, mas eu acho que o Banco

não deve descuidar do especialista; ele vai ter que tê-los em determinadas posições dentro do Banco... Cinco, dez, doze produtos que o funcionário domine, que saiba profundamente aquilo que está fazendo, com detalhes, que saiba não só o serviço que está prestando, mas que conheça o retorno: 'Será que o cliente ficou satisfeito com o serviço ou não?' Aí viria a própria estratégia global do Banco, dentro daquilo de atender bem o cliente. Isso tudo é uma coisa que está na cabeça da administração [da agência]; está na cabeça do funcionário, mas como atingir isso?"

A dúvida do segundo gerente sobre como satisfazer o cliente reflete a dificuldade das Máquinas Burocráticas em acompanhar a dinâmica dos seus meio ambientes. Mesmo o *como fazer* deverá ser objeto de padronização ou normatização pela tecno-estrutura, restando, ao médio-escalão, descobrir algum espaço para as "manobras laterais", conforme mencionado por um dos gerentes. Mas, aqui, em se tratando desse tipo burocrático de configuração organizacional, permanece uma questão ainda sem resposta: como pode a cúpula, assessorada pela tecno-estrutura, ficar sabendo do que ocorre na interface organização/mercado, formular estratégias adequadas e repassá-las para a base implementar em tempo hábil para fazer frente à dinâmica e às exigências do mercado?

Some-se a essa questão, o que diz Drucker (1967, p. 14):

"Uma organização, um artifício social, é muito diferente de um organismo biológico. Contudo, obedece à lei que governa a estrutura e o tamanho dos animais e das plantas: a superfície cresce com o quadrado do raio, enquanto a massa o faz com o cubo."

Daí, conclui o autor que, quanto maior a organização, tanto mais tempo será necessário apenas para mantê-la reunida do que para produzir.

Isso, para Drucker, tem uma implicação direta sobre a eficácia dos gerentes:

"A não ser que faça esforços especiais para conseguir acesso direto ao exterior, ele [o gerente] se tornará, cada vez mais, voltado para o interior. Quanto mais alto subir na organização, tanto mais sua

atenção será conduzida para problemas e desafios internos e não para os acontecimentos externos." (Drucker, 1967, p. 14)

As respostas dadas pelos gerentes à pergunta sobre como as agências têm tentado transformar-se em pontos de atendimento ágeis, leves e flexíveis e melhorar a qualidade dos serviços prestados podem ser separadas em dois grupos: no primeiro, as respostas resumiram-se a programas, políticas e tecnologias que o Banco, como um todo, tem adotado na tentativa de se aproximar dos seus mercados, o que demonstra que cada gerente apenas trata de pôr em prática o que é normatizado e pré-estabelecido pela tecno-estrutura, conforme os preceitos da Máquina Burocrática. No segundo grupo, a resposta foi, praticamente, uma só: o bom atendimento, baseado mais na confiança em si mesmos e nas suas equipes para reter os atuais clientes e, mais do que isso, atrair novos, do que na implementação de uma estratégia consistente, que leve em conta as características dos seus ambientes competitivos - os comportamentos, tamanhos e potencialidades dos seus mercados e a atuação da concorrência.

No primeiro grupo de respostas, dois gerentes citaram a implementação do SGV, Sistema Gerencial de Vendas, anteriormente descrito e analisado. Outro, citou o aumento no número de agências em Porto Alegre, que passou, no espaço de 18 meses, de 14 para 28:

"Eles tentam colocar essas agências mais perto dos clientes. Mais ágil e com menor número de funcionários... E, na medida em que você torna uma agência pequena, todos os seus clientes acabam sendo conhecidos por toda a agência."

Já que interessa, a este trabalho, analisar os procedimentos formais e informais decididos e adotados pelos gerentes de agência na implementação das estratégias formuladas pela cúpula, detém-se, a seguir, sobre algumas respostas pertencentes ao segundo grupo, sendo relegada, a

um plano inferior, a mera colocação em prática de decisões normatizadas pela ou a cargo da tecno-estrutura do Banco do Brasil.

Dois dos gerentes entrevistados indicaram o *cash-dispenser* Saque-Fácil como algo que haviam adotado para a melhoria do atendimento de suas agências (o Banco disponibiliza a tecnologia e a agência decide quando adotar), não citando nenhum artifício que tenha sido criado para que seus clientes adquirissem o hábito de usar o *cash-dispenser*, como teve que ser feito pelos bancos americanos para a disseminação do uso de ATM (Albrecht e Zemke, 1986), provavelmente em função da tecnologia mais simples e, conseqüentemente, da menor necessidade de mudança comportamental, conforme Rodrigues et alii (1989). Dois fatores, aliás - tecnologia e comportamento do mercado -, que ainda fazem com que o setor bancário mundial, especialmente o americano, não tenha uma visão bem clara sobre o uso eficaz da tecnologia de informação (Gazeta Mercantil, 02.09.93, p. 7).

Um terceiro gerente mandou cortar a cortina de ferro da frente de sua pequena agência localizada num tradicional bairro residencial de classe média e, de manhã, ao chegar (uma hora antes do expediente externo), colocava o terminal de extrato na abertura feita, disponibilizando, de antemão, a emissão de extratos de conta para clientes que aguardavam o horário de atendimento, o que diminuía o tempo de permanência destes no interior da agência. Esse mesmo gerente mencionou que começou exigindo valores mais altos para a abertura de contas-correntes, já que o espaço físico de sua agência era muito pequeno. Essa decisão do gerente estava de acordo com Heskett (1986), que diz que a qualidade dos serviços começa a cair sensivelmente a partir do momento em que a demanda excede a oferta em 75 por cento da capacidade, e com Davidow e Uttal (1989), que recomendam a segmentação de mercado como solução para uma demanda indesejada. Porém as exceções abertas a pessoas que não faziam parte do

seu segmento-alvo, mas que eram trazidas por clientes satisfeitos com o atendimento recebido e a quem o gerente tinha receio de melindrar - movido, inclusive, pela visão do Banco do Brasil como banco social -, tornaram-se comuns e a agência baixou seus valores ao mínimo exigido pelo Banco para a abertura de contas, a partir da queixa de um dos clientes sobre a recusa em aceitar alguém indicado por ele. Declarou o gerente, corrigindo logo em seguida: "Nosso diferencial é o atendimento muito bom... Foi muito bom".

Conforme Davidow e Uttal, o gerente acima fez apenas metade do trabalho: apesar dos autores recomendarem a segmentação de mercado para se evitar uma demanda indesejada, salientam que somente isso não é suficiente, já que segmentos desprezados podem falar tão mal da organização quanto clientes insatisfeitos. Por isso, deverá ser feito um demarketing em cima daqueles segmentos não escolhidos como alvo, tática recomendada por Davidow e Uttal e não considerada pelo gerente - até mesmo pelo papel esperado dele numa Máquina Burocrática -, o que poderá comprometer a qualidade dos seus serviços, à medida em que as expectativas criadas não forem sendo satisfeitas pelos serviços efetivamente prestados (Zeithaml et alii, op. cit.).

Um dos dois gerentes que citaram a adoção do *cash-dispenser* como parte da tentativa de transformar as agências em pontos ágeis, leves e flexíveis, também vê, no bom atendimento, o caminho mais curto para atingir esse objetivo. Para esse gerente, "bom atendimento é a chave de tudo", o que pode ser considerado o mote no qual se basearam todos os gerentes para responder à pergunta sobre a implementação da estratégia pesquisada. Porém este último gerente não se mostrou indeciso entre o possível caráter social do Banco do Brasil, o eventual melindre de um cliente e a necessidade de levar a cabo um plano: "Temos que ter a coragem de dizer não ao [pretensão] cliente".

Este pouco caso à faceta social do Banco demonstrado pelos gerentes entrevistados justifica-se diante da realidade atual das suas agências: com metas mensais de desempenho a serem cumpridas e com a manutenção dos seus *status* - inclusive remuneração dos seus níveis gerenciais - atrelada a essas metas, enfrentam, no caso dos grandes centros urbanos como o da pesquisa, um ambiente competitivo bastante dinâmico e acirrado.

Dois outros gerentes entrevistados exemplificaram o tão citado bom atendimento: o primeiro, de um agência situada num bairro de classes média-alta e alta, declarou que, pelo menos, três funcionários deveriam conhecer um determinado cliente e, com o devido tratamento, chamá-lo pelo nome, na tentativa de estabelecer "um contato mais aconchegante, como agência do interior." Nessa linha, mantinha um constante acompanhamento das atividades de seus clientes, principalmente dos mais velhos que, pelas características do meio ambiente da agência, já possuíam um certo patrimônio e a quem dedicava especial atenção. Exemplificando, citou o caso de um cliente recém falecido em que ele foi o único gerente dos bancos com os quais a família trabalhava a estar presente à missa de sétimo dia, sensibilizando o filho, que acabou concentrando todos os depósitos de poupança na sua agência. Mencionava, ainda, os "cônsules", designação que dava aos clientes formadores de opinião que "faziam propaganda da agência" aos seus círculos de relação.

O segundo gerente que exemplificou a preocupação com o atendimento declarou que, com uma agência de razoável porte - cerca de sessenta funcionários e sete mil contas-correntes -, havia dificuldade em reconhecer os clientes:

"Volta e meia, a gente pega os relatórios para ver quem dá mais resultado e quem dá menos resultado e gravar os nomes. É um atendimento diferenciado; tem que ter... Se você olha o cadastro,

“você nem olha o saldo. Você sabe quem é o sujeito; sabe o que ele tem.”

O gerente que concebeu o sistema RNT, que apura o resultado mensal financeiro de cada conta-corrente e que já foi objeto de análise deste trabalho enquanto estratégia emergente adotada pelo Banco, ao desviar a questão para a importância dos resultados de qualquer implementação estratégica, justificava o seu trabalho:

“Não adianta você mudar sua organização, mudar seu layout, melhorar o visual da agência, buscar seus clientes sem você ter consciência de quem são, realmente, esses clientes e que nível de perdas e de ganhos você tem com eles.”

A última resposta obtida sobre como os gerentes estavam transformando as agências em pontos de atendimento ágeis, leves e flexíveis e melhorando a qualidade dos serviços prestados foi de prudência, numa crítica velada à atual estrutura das agências:

“Isso é uma coisa que nós ainda vamos ter que falar muito num futuro próximo ou a médio prazo, em relação à essa transformação que se pediu em termos de atendimento.”

A reestruturação havida, que recebeu o nome de NMOA - Novo Modelo Organizacional para as Agências -, conforme já descrita neste trabalho anteriormente, procurou transformar as agências em balcões de atendimento, levando os serviços internos para os centros de análise e processamento de serviços (CESEC) e, conforme mencionado por um dos gerentes, criou a figura do “balconista que vende qualquer mercadoria que esteja nas prateleiras”.

Essa reestruturação deu pouca importância à intangibilidade e à perecibilidade (Sasser, 1976; Thomas, 1978; Berry, 1980) dos serviços, ao tratá-los como produtos expostos à vista do cliente e ao reduzir a figura dos funcionários a meros repassadores de mercadorias (da prateleira para a

mão do cliente). Isto vai não somente contra o que recomenda a teoria (Berry, 1975), como também contra a atual tendência do mercado bancário brasileiro que tenta, sim, retirar os serviços burocráticos das agências (Exame, 10.11.93, p. 87), mas que tenta também transformá-las em pontos de assessoria bancária e financeira bem posicionados diante dos segmentos eleitos como alvos (Exame, 23.06.93, p. 64), inclusive com a ajuda da tecnologia (Exame, 15.05.91, p. 34), procurando induzir os clientes ao auto-atendimento, como forma de aumentar a eficiência e reduzir custos (Folha de São Paulo, 10.03.93, p. 2-4; Exame, 03.02.93, p. 64 ; Exame, 29.09.93, p. 73).

Ao salientar que muito ainda teria que ser discutido em torno do novo papel das agências, o gerente citado por último ressalva que até a comunicação com o público a quem se pretende dar um bom atendimento é insuficiente:

"Hoje nós temos algumas propagandas de TV e tal; agora, se você ligar um rádio, que é o veículo que atinge desde o mais humilde até o empresário que está com o rádio do seu carro ligado... você não houve sequer o nome do Banco do Brasil nesse meio de comunicação que tem uma penetração muito grande. Eu acho que o Banco deveria partir mais para esse tipo de coisa; uma comunicação mais forte. Eu digo isso porque eu ouço rádio e escuto, a todo momento... 'banco Itaú'; 'banco Bradesco'; 'melhor isso'; 'melhor aquilo' e não ouço nada do Banco do Brasil."

Relatou, esse mesmo gerente, que, em duas agências de cidades do interior do Rio Grande do Sul onde trabalhou, foram abertas contas onde os funcionários depositavam uma certa quantia de recursos próprios para serem usados como verba de propaganda:

"... para nos defendermos da concorrência, porque eles faziam a propaganda e nós ficávamos olhando aquilo sem nenhuma ação. E a repercussão foi excelente; tanto no meio da corporação, quanto na clientela."



Um outro gerente entrevistado, nomeado para instalar a atual agência que estava administrando, teve que adotar procedimento semelhante para oferecer os serviços de sua agência à vizinhança: comprou espaço publicitário no jornal do bairro com recursos que, nas suas palavras, "saiu do próprio bolso".

Lamentou, um terceiro gerente, a adoção do que o meio publicitário, ironicamente, chama de "a mídia da mãe" - uma programação de mídia tão óbvia que até a mãe do responsável pela mídia faria:

"Se o Banco pudesse descentralizar e dar condições para que a publicidade fosse regional, teria maior retorno do que largar publicidade na televisão, com um tema abrangendo todas as regiões. Os temas nacionais sempre têm mais eficácia em umas regiões do que em outras. Propaganda que fatura é aquela que, lá no interior, você dá à sua rádio, ao seu jornal, fala a mesma língua. Isso é o que funciona! Os nossos concorrentes fazem isso."

Não podendo contar com campanhas publicitárias consistentes, a propaganda boca-a-boca ou testemunhal, recomendada pela literatura às organizações da área de serviços, (Davis et alii, 1979; Fisk, 1981), devido à intangibilidade destes, e incentivada, na prática, pelas empresas (Zeithaml et alii, 1985; Exame, 15.09.93, p. 108), tem sido, juntamente com o bom atendimento, a principal esperança dos gerentes entrevistados para conseguirem novos clientes.

Apesar de haver necessidade de licitação para escolha das agências de publicidade e acompanhamento da área de publicidade e propaganda do Banco pelo Governo Federal, a inexistência de verbas não deveria ser um problema que justificasse as ações e queixas dos gerentes de agências: até o final do primeiro quadrimestre de 1991, o Banco do Brasil havia gastado 9,8 milhões de dólares em publicidade e propaganda, sendo o terceiro do ranking no período, perdendo apenas para as multinacionais Nestlé e Gessy Lever, e encerrou o mesmo ano na 32ª posição (Folha de São Paulo,

05.07.92, p. 2-3). Em 1992, a verba anual chegou a 19,9 milhões de dólares, com o Banco ocupando a 23ª posição entre os anunciantes (Exame, 17.03.93, p. 103).

Além disso, a propaganda do Banco do Brasil é eminentemente institucional, com pouca divulgação de seus vários serviços bancários e financeiros, estratégia essa ressaltada por Ries e Trout (1989):

"Erro clássico cometido por um líder. A ilusão de que a força de um produto vem da força de uma empresa. É exatamente o contrário. A força de uma empresa vem da força de um produto. Da posição que esse produto ocupa na mente do consumidor."

Os principais bancos varejistas privados, concorrentes diretos do Banco do Brasil, parecem saber disso (Folha de São Paulo, 30.12.93, p. 2-8).

Não houve, nas respostas obtidas dos gerentes, nenhuma análise estratégica mais aprofundada ou tentativa de implementação mais consistente do que deverá ser, na primeira metade da década de 90, a tendência mercadológica dos bancos: consolidação do atendimento por nichos de mercado, utilização de pesquisas e análises de mercado para se conhecer o perfil exato dos clientes, e utilização de técnicas de marketing direto para uma comercialização mais dirigida (Folha de São Paulo, 04.01.90, p. F-1).

Também não houve nenhuma preocupação com a questão *qualidade do atendimento versus lay-out* da agência, até porque ela não depende somente da decisão dos gerentes: a ocupação do espaço físico das agências, segundo os entrevistados, é definido pelo DEPIM (Departamento de Controle do Patrimônio Imobiliário, responsável pela construção, reforma e lay-out das agências), considerando, principalmente, o aspecto funcional interno, tratando de satisfazer o processo produtivo da organização e, em segundo plano, considerando o ponto-de-vista do cliente.

Nas agências mais novas - que também são menores -, a mesa do gerente-geral já está sendo colocada junto ao salão de atendimento ao público - orientação estratégica adotada pelo Banco e cumprida pelo DEPIM, quando da execução da lay-out da agência -, mas, nas agências mais antigas ou maiores, a gerência ainda se situa longe dos clientes. Das nove agências incluídas na pesquisa, cinco mantinham a mesa do gerente-geral à vista dos clientes e quatro não, sendo que, nestas, a gerência se situava em andares superiores - três no primeiro e uma no décimo-segundo andar.

Pelas expressões usadas - "nosso diferencial é o atendimento"; "pessoas trazem outras pessoas"; "atendimento é a chave de tudo"; "contato mais aconchegante"; "atendimento diferenciado"; etc. -; mas também pela ausência ou inadequação de estratégias de segmentação; pela ausência de instrumentos de informação mercadológica, pela pouca percepção dos seus ambientes competitivos; e pela impossibilidade de adaptarem os compostos mercadológicos dos serviços que vendem, vê-se que os gerentes têm, como única arma para implementar não somente a estratégia analisada, mas toda e qualquer estratégia, a capacidade pessoal de atrair ou, pelo menos, reter seus clientes. Esse trabalho é facilitado por uma clientela que, senão cativa, há anos trabalha com o Banco do Brasil:

- . empresários do setor primário dependentes de crédito rural oficial - o Banco tem 51 mil inadimplentes na área de crédito rural, com um total de US\$ 614,9 milhões em dívidas, sendo 85 por cento deles grandes produtores rurais (Zero Hora, 15.02.94, p. 20);
- . empresas e grupos privados devedores contumazes do Banco - a inadimplência do Banco, ao final de 1993, era de 4,58 por cento e o ideal, segundo o presidente do Banco, Alcir Calliari, que já chamara a atenção do Banco para o agravamento do problema (relatório interno INF801,

13.08.93), seria que esse número não superasse a marca de 1 por cento (Gazeta Mercantil, 01.02.94, p. 24);

- . funcionários públicos federais - militares e civis;
- . o próprio Governo Federal, que utiliza o Banco como agente do Tesouro, fazendo fluir, através da sua rede de agências, grande volume de verbas oficiais sobre os quais o Banco tem de fazer apenas um trabalho de retenção, o que, por exigir menos esforço mercadológico, custa bem menos do que atrair novos recursos e pode melhorar significativamente o desempenho financeiro de uma organização (Liswood, 1990; Gasner, 1992).

Afirmou um dos gerentes: "Os produtos são tão semelhantes que o que vale é a qualidade [do atendimento]", situação constatada por Yankelovich (1973) e Beggs (1974) na primeira metade da década de 70. Porém, atualmente, em plena era da qualidade - que se transformou numa prioridade mercadológica a partir dos anos 80 - primeiro, entre os bens tangíveis ou produtos (Crosby, 1979); depois, entre os serviços (Wyckoff, 1984; Berry et alii, 1990; Reichheld & Sasser, 1990) -, é necessário mais do que a boa vontade do gerente e de sua agência em satisfazer o cliente. Conforme Peters & Austin (1985) e Crosby (Exame, 09.06.93), é necessário o desejo e a capacidade de toda a organização - a começar pela sua cúpula - de levar a cabo estratégias efetivas, que não somente satisfaçam os clientes, mas que os encantem, como salientaram Peters e Waterman (1982), até porque muitos bancos têm a pretensão - pelo menos - de atender bem na década de 90 (Folha de São Paulo, 02.01.91, p. F-3).

#### **4.4.3. Relações entre Agências diante do Mercado**

Uma questão incluída nas entrevistas foi "Como deve comportar-se uma agência nova do Banco no mercado?", já que, nos dois últimos anos antes da realização da pesquisa, o número de agências do Banco do Brasil, em Porto Alegre, saltou de 14 para 28. Além disso, a existência de um

possível trabalho em conjunto interessa a este estudo, enquanto estratégia para melhorar a qualidade do atendimento das agências, a partir de uma possível ação coordenada entre si, que harmonize não só suas interações com o ambiente competitivo que, em alguns casos, é o mesmo, mas que permita a umas aprenderem com as outras, tornando suas ações mais eficazes em termos da relação custo/benefício e suas respostas às demandas dos mercados mais rápidas.

A resposta dos gerentes à pergunta feita está sintetizada na afirmação de um deles: "Ela tem que abrir para o Banco tirar clientes de outros bancos."

Para outro gerente, além disso, uma nova agência não deve tentar tirar clientes de outra mais antiga:

"A abertura de uma agência numa metrópole deveria ser condicionada, na minha maneira de ver... a uma determinação expressa de procurar formar a sua clientela, sem tocar, absolutamente, em nenhum cliente de outra agência que, porventura, houvesse nas suas cercanias... Se você abre uma agência e não delimita a ação dessa nova agência, o gerente, sem essa orientação, está sujeito a, em vez de trazer um benefício, trazer uma coisa desagradável; a fazer com que exista uma autofagia entre as agências de uma cidade como Porto Alegre."

Perguntado sobre se problemas desse tipo ocorriam freqüentemente, o gerente afirmou que sim, o que levou à pergunta sobre que tipo de relacionamento acabava se estabelecendo:

"Uma vez provocado um cliente, tenta-se restabelecer o relacionamento, fazer com que este cliente volte ou, até mesmo, vá para a outra agência, para não criar um problema *Banco*."

Em ambas as respostas do gerente, percebe-se que a questão é sempre abordada sob o ponto-de-vista eminentemente interno, onde o desejo e as necessidades do cliente disputado são secundários e onde o

mencionado "problema *Banco*" refere-se mais a um atrito entre agências do que à possível insatisfação de um cliente com sua agência.

Para um segundo gerente, a questão é de difícil solução, já que são cobrados resultados das agências. Isto é, os gerentes têm que atingir determinadas metas de captação definidas mensalmente, como já visto, e, além disso, têm que levar suas agências a um resultado contábil-financeiro positivo, através da aplicação de recursos e venda de serviços financeiros, o que faz com que, naturalmente, procurem clientes com potencial de negócios.

Para outro gerente, as agências mais antigas já estavam "com suas capacidades instaladas esgotadas" e, portanto, caberia às novas agências assistir os clientes das mais antigas, em função de sua localização geográfica. Entretanto não soube responder de que maneira, nem quem definiria os critérios dessa delimitação geográfica.

De acordo com este gerente, a Superintendência "mandou as agências se entenderem". Quando não chegam a um acordo, entra a Superintendência. A mesma resposta foi obtida de um colega seu, que afirmou que a Superintendência só intervém quando há "atrito" entre as partes: "Teve um caso em que o superintendente teve até que chamar os dois gerentes para conversar."

O posicionamento da Superintendência, não definindo um limite geográfico para a atuação das agências - "Eu posso ter um cliente lá no Menino Deus", afirmou um gerente de agência localizada no bairro Anchieta - e deixando que elas próprias resolvam entre si possíveis disputas por clientes - mais prováveis de acontecerem com a implementação do Sistema Gerencial de Vendas, que instituiu gerentes de contas atuando exclusivamente fora da agência - reflete a sua crença de que seja possível um mecanismo de coordenação de ajuste mútuo (Mintzberg, 1979) entre

agências e mostra a sua incapacidade de perceber a configuração do tipo Máquina Burocrática apresentada pelo Banco, que, ao se caracterizar por estruturas altas e hierarquizadas e por um forte controle sobre as rotinas padronizadas pela tecno-estrutura, não permite ajuste mútuo entre elementos do mesmo nível hierárquico. Não, pelo menos, quando o que está envolvido é a definição estratégica para 28 unidades atuarem conjuntamente no mesmo ambiente competitivo. Neste caso, a coordenação da Superintendência se faz imprescindível, o que não ocorre, segundo a grande maioria dos gerentes entrevistados.

Para um quarto gerente, a "agência-mãe" deveria indicar clientes seus, que passariam a ser atendidos pela que estivesse abrindo na região, coisa que, certamente, não ocorre, conforme declarou o gerente de uma agência recém-inaugurada, diante da questão: "Não recebi nenhuma lista de clientes: 'Estes são teus.'"

Outro, ainda, desconhecendo a importância que cabe ao nível hierárquico superior na coordenação de relacionamentos complexos entre ocupantes de um mesmo nível de uma Máquina Burocrática, evocava a "honestidade, franqueza e jogo aberto" que deve haver entre administradores, como forma de se administrar o problema, o que não é suficiente numa configuração que tende a criar seus "impérios privados" (Mintzberg, 1983, p. 183).

Declarou esse gerente:

"Na última reunião formal, o superintendente deu o toque, como se quisesse dar o recado... De vez em quando, o cliente quer ir para uma nova agência por causa de um mau relacionamento ou porque o acesso é mais perto."

Os dois motivos alegados pelo gerente para os clientes quererem trocar de agência são, também, apontados pela teoria como os principais motivos para a troca de banco. *American Banker* (23.05.67), Foster (1968) e

Dupuy (1974) apontam a localização como o mais importante critério de escolha de um banco. Foster constatou que 75 por cento dos respondentes de sua pesquisa nunca haviam trocado de banco por razões outras que não fosse a troca de endereço. Para Dupuy e Kehoe (1976), a natureza da relação cliente/banco reforça a lealdade do primeiro: o cliente deve abrir uma conta-corrente para utilizar a maioria dos seus serviços, o que limita o uso de outros bancos. Além disso, afirmam os autores que "o tempo e o esforço envolvidos na abertura e encerramento de uma conta desencorajam as trocas" (p. 89). Assim, o cliente somente tenderá a trocar de banco quando muito insatisfeito com o tratamento recebido, o que é ratificado por uma pesquisa da Febraban que diz que 85 por cento dos clientes que trocam de banco o fazem por causa da má qualidade dos serviços (Folha de São Paulo, 18.10.89, p. F-2).

Somente um dos gerentes citou que o que importava era a satisfação do cliente. Porém fez uma ressalva:

"Eu não tenho medo de perder o meu melhor cliente para uma outra agência, desde que esse meu melhor cliente seja melhor atendido lá do que aqui. O Banco está lucrando. E quem me paga o ordenado não é a agência; é o Banco. *Et c'est fini*. Agora, ele [o gerente da outra agência] tem que dar um atendimento melhor do que aqui."

Ao acharem que as agências podem, entre si, resolver os problemas decorrentes de uma ampla possibilidade de atuação no mercado, os gerentes - e a própria Superintendência - acabam voltando-se, seguidamente, para a solução de disputas internas que parecem se perpetuar, enquanto que, se conhecessem as características da configuração em que estão inseridos, poderiam empregar seu tempo e seus recursos na formulação e implementação de uma estratégia que efetivamente contribuísse para o que todos querem: tirar clientes da concorrência, usando, como arma, a tão mencionada qualidade dos seus atendimentos.



## 5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresentam-se as respostas às duas perguntas que caracterizam o problema apresentado na Introdução da dissertação.

Convém enfatizar, nesta conclusão, o significado que se deu, ao longo de todo trabalho, ao termo *estratégia*, conforme Quinn (1988):

"... padrão de comportamento ou plano que aglutina os objetivos de uma organização, suas políticas e seqüências de ação em um todo coeso."  
(Quinn, 1988, p. 3)

Da mesma forma, convém ressaltar, mais uma vez, a maneira como o processo estratégico se dá numa Máquina Burocrática: suas duas fases - formulação e implementação - são sucessivas, estanques e não-simultâneas. O médio escalão geralmente não participa da primeira, mas é responsável pela condução da implementação, a partir da padronização de rotinas - o *como fazer* - feita pela tecno-estrutura.

Sem essa precisa orientação sobre como proceder, é de se esperar que o médio-escalão de uma Máquina Burocrática - cuja missão é reduzir custos e não assumir riscos ou testar novas formas de comportamento - reduza em muito a eficácia de qualquer estratégia que venha dos escalões superiores.

Tem-se, do estudo de caso analisado neste trabalho, que os resultados das implementações das estratégias são avaliadas pelos gerentes através dos resultados obtidos a curto prazo - no máximo, mensais -, quando estes se traduzem em números. Um dos gerentes citou, além dos relatórios diários e mensais, o balanço semestral e o sistema de classificação de agências. Porém, o primeiro é a consolidação dos seis balancetes mensais e o segundo tem, como parâmetro, o desempenho obtido no ano, que pode ser visto, também, como a consolidação dos dois balanços semestrais.

Ou seja, a unidade básica de controle da implementação de qualquer estratégia pela agência ainda é o resultado contábil-financeiro mensal, o que caracteriza um horizonte estratégico extremamente curto. Qualquer outra forma de mensuração da eficácia de uma implementação não foi citada, certamente por causa das características apresentadas pela configuração organizacional Banco do Brasil, que o leva a um processo estratégico eminentemente adaptativo, impedindo a cúpula de estabelecer, durante a formulação, resultados estratégicos objetivos e quantificáveis a serem atingidos.

Nesse aspecto, Quinn (1988) já chamava a atenção para a importância de se estabelecer precisamente, durante a formulação estratégica, as metas ou objetivos a serem atingidos. Diz o autor que, sendo, uma estratégia, o fator que direciona a organização e orienta suas ações, sua formulação não pode se resumir à mera confecção de uma lista de intenções.

No caso da estratégia analisada neste trabalho - cujo objetivo era tornar as agências do Banco do Brasil mais ágeis, leves e flexíveis, a partir de uma esperada postura mais dinâmica e proativa de seus gerentes -, tem-se tão somente uma lista de "procedimentos gerenciais" que o Banco espera das administrações de suas agências para que a estratégia seja implementada.

Ao não estabelecer, precisamente, metas e objetivos a serem atingidos na implementação da estratégia, ou pior, ao elencar desejos vagos que espera ver tornarem-se realidade, o Banco vai mais longe do que prevê Uytterhoeven (1991), quando constata, o autor, que o ápice diz o *que* quer, mas não *como* ele quer que tal objetivo seja atingido, constituindo-se, esta última etapa, na árdua tarefa do médio-escalão de traduzir metas abstratas em resultados concretos.

O Banco do Brasil vai mais longe no caso estudado porque nem o o *que* é apresentado ao médio-escalão. Dado o papel esperado deste nível em uma configuração do tipo Máquina Burocrática - já descrito no capítulo 2 e ressaltado no início desta conclusão - e dados os procedimentos gerenciais eminentemente vagos que constituem o corpo da estratégia analisada, tem-se que as meras intenções da cúpula da organização - porque é a isso que as estratégias acabam resumindo-se - são muito pouco consideradas pela grande maioria dos administradores de agências, que sabem, por experiência anterior, que os resultados decorrentes da sua implementação não serão jamais cobrados, ao contrário das metas fixadas mensalmente pela Superintendência.

Assim, a alocação de recursos na tentativa de se formular uma estratégia através do modo planejador acaba sendo duplamente prejudicial à organização: primeiro, dada a inadequação dos outros fatores organizacionais peculiares ao Banco do Brasil, essa tentativa de formulação estratégica se mostra totalmente ineficaz, já que a única coisa que julga a excelência de uma estratégia são os resultados obtidos depois da sua implementação e estes, como visto, não são estabelecidos como requer o modo planejador, muito menos comparados com o efetivamente obtido.

Segundo, tem-se uma situação de desconsideração para com o médio-escalão e o nível operacional do Banco: a tecno-estrutura, que é quem padroniza os processos de trabalho em uma Máquina Burocrática, deveria estar facilitando a atuação das agências dentro dos seus ambientes competitivos. Mas, visto que estão insistindo em um modo equivocado de processo estratégico, ao formularem estratégias incapazes de serem implementadas pelas agências, apenas tornam mais difícil a dura luta destas pela manutenção dos seus *status quo*, ao qual estão atrelados, inclusive, os salários dos seus gerentes.

O desconhecimento sobre o processo estratégico do Banco do Brasil e o pouco caso com que os gerentes entrevistados trataram o assunto; o reconhecimento de que, sobre eles, situa-se uma grande e pesada estrutura, mas que é muito pouco compreendida, até porque muda freqüentemente; os muitos problemas que todos têm tratando de dar um mínimo de qualidade aos seus mercados, diante do que promete a concorrência; e a total inexistência de interesse em participar das coalizões de poder (Cyert e March, 1963; Pfeffer e Salancik, 1978) ou das conversações estratégicas (Westley, 1990) da organização, permite levantar a hipótese de que o médio-escalão, no Banco do Brasil, assume uma posição bastante passiva diante da sua cúpula e do quadro descrito.

Novamente Quinn (op. cit.) critica as falsas estratégias que seguidamente brotam dos mais diferentes pontos da estrutura organizacional:

"Por ignorar ou violar até mesmo os mais elementares princípios estratégicos, elas [as pretensas estratégias] são um pouco mais do que um amontoado de filosofias ou um aglomerado de programas. Falta-lhes coesão, flexibilidade, força, senso de posicionamento diante da concorrência, e outros critérios que historicamente a análise sugere como parte integrante de toda estratégia eficaz." (Quinn, 1988, p. 8)

Complementando o exposto por Quinn, é oportuno citar Ackoff (1970) mais uma vez, quando o autor chama a atenção para as complexidades do planejamento organizacional - potencializadas diante de uma estrutura alta, rígida e estanqueizada. Afirma o autor (p. 3) que "a principal complexidade no processo de planejamento deriva-se mais do inter-relacionamento das decisões do que das próprias decisões em si."

No capítulo 1 deste trabalho, delimitou-se a caracterização do problema a duas questões, que serão agora respondidas, tomando-se, por base, a análise feita no capítulo 4 e o exposto até esta altura da Conclusão:

1. Até que ponto uma pretendida estratégia organizacional mais orientada para o mercado será afetada, na sua implementação, pelos sistemas - conjunto de procedimentos formais e informais - apresentados pelo Banco do Brasil e que o caracterizam como uma Máquina Burocrática?

Conclui-se, pelo visto, que uma pretendida estratégia organizacional, se inadequadamente formulada e que não leve em conta o tipo de configuração que é o Banco do Brasil, será praticamente ignorada pelo médio-escalão, nível hierárquico responsável pela implementação estratégica, o que, em uma Máquina Burocrática, significa ser responsável pela aplicação das normas estabelecidas pela tecno-estrutura.

Como não se espera que o médio-escalão de uma Máquina Burocrática seja inovador; como, no caso do Banco do Brasil, esse nível hierárquico é avaliado não pela sua capacidade de transformar estratégias em ações e estas em resultados, mas pelo cumprimento de certas metas financeiras ao final de cada mês; e como, em nenhum momento, a organização deixa claro - via padronização de processos de trabalho - que a devida condução das primeiras (estratégias) implica nas segundas (metas financeiras), os procedimentos informais dos administradores de agências se resumem a administrar, reativamente, suas agências e seus mercados, em direção às metas a serem cumpridas. Mesmo a boa vontade em se implementar a estratégia analisada esbarrou na total ausência de processos da organização e na falta de conhecimento técnico-gerencial dos gerentes para levar adiante tal tarefa.

2. Qual a percepção e o grau de envolvimento com essa estratégia por parte do médio-escalão, particularmente as administrações de agências, à luz do seu papel em uma Máquina Burocrática e à luz do que o Banco pretende?

"O ápice estratégico não é onipotente", afirmam Guth e MacMillan (1986, p. 320). Ele precisa da colaboração do resto da organização para levar adiante suas idéias. Com isso, os autores chamam a atenção para a importância de se conceber estratégias que sejam competitivamente eficazes, mas, também, que sejam capazes de obter o necessário comprometimento organizacional:

"Se o ápice estratégico decide ir adiante e, apesar da falta de comprometimento, impõe suas decisões, a resistência por parte do médio-escalão pode reduzir drasticamente a eficiência das decisões, senão impedirem-nas completamente de serem implementadas. (Guth e MacMillan, 1986, p. 321)

Os autores continuam seu raciocínio, especificando o acima exposto: "Particularmente em ambientes dinâmicos e competitivos, é crucial obter comprometimento para uma estratégia porque uma rápida implementação torna-se muito importante." (p. 321).

Dinâmicos e competitivos: estas são as características do meio-ambiente das nove agências do Banco do Brasil incluídas na pesquisa deste trabalho. Mesmo assim, não houve uma rápida implementação da estratégia analisada. Muito pelo contrário, a estratégia foi ignorada e as relações que os gerentes fizeram entre ela e algumas de suas ações não se sustentam, visto que estas seriam adotadas, mesmo se aquela não existisse, até pelo bom-senso dos gerentes diante dos seus clientes.

Conclui-se, então, que a cúpula não soube, em primeiro lugar, conceber, eficazmente, a estratégia analisada - como se depreende da resposta à questão 1. E, em segundo lugar, respondendo à questão 2, não soube granjear o devido comprometimento para ver sua estratégia tornar-se um plano de toda a organização, principalmente porque foi incapaz de mostrar ao médio-escalão administrador de agências que a implementação eficaz desse plano satisfaria aos seus interesses e porque, desconhecendo o

papel reservado a esse nível em uma Máquina Burocrática, não foi capaz de fazer com que a tecno-estrutura fornecesse os processos de trabalho para os gerentes levarem adiante os procedimentos gerenciais pretendidos.

Para sorte da organização, talvez, pois, como afirma Bonoma (1984), a tentativa de se implementar uma estratégia mercadológica mal formulada pode funcionar como a hélice de um avião em queda: só antecipa o desastre.

Pesquisas futuras poderão avaliar a trajetória da configuração Banco do Brasil, a partir das conclusões deste trabalho, para ver se seus fatores organizacionais estão evoluindo como um conjunto harmônico, já que a organização vem procurando adaptar-se às mudanças em seu meio-ambiente. Tal harmonia é fundamental para que as estratégias possam ser implementadas tal como formuladas. Isso irá requerer, da cúpula da organização, um maior entendimento da inter-relação entre seus vários fatores, como estratégia, estrutura, sistemas de trabalho, cultura, habilidades gerenciais, e vantagens competitivas. Essa habilidade, neste estudo de caso, não foi constatada.

Outro ponto a ser pesquisado, a partir dos resultados desta dissertação, é a capacidade do médio-escalão de uma Máquina Burocrática, dadas as suas limitações, de entender e agir sobre os problemas referentes aos serviços apontados pelos teóricos de marketing. Tais problemas têm sido alvo constante de estudos e decorrem das características de intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade, e simultaneidade entre produção e consumo associadas aos serviços. Também essa capacidade, pelos resultados deste estudo de caso, ainda não está consolidada na amostra de gerentes entrevistada, embora alguns deles, pela experiência como administradores de agências, se refiram constantemente a problemas apontados pela teoria, principalmente àqueles relacionados a heterogeneidade dos serviços - capacidade da qualidade dos serviços

prestados variar de pessoa para pessoa ou, no caso do mesmo prestador de serviço, de um dia para outro.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A VIDA sorri mais uma vez para os bancos. **Exame**, São Paulo, 03 mar. 1993, p. 62-63.
- ACCESSIBILITY confirmed as main factor in individual, business choice of bank. **American Banker**, 23 maio 1967.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. **Service America!** Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin, 1986.
- ALLEN, R. Four phases for bringing about cultural change. In: R. Kilmann et alii (eds.) **Gaining control of the corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: J. B. Quinn et alii (eds.) **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- AUMENTO da inadimplência provoca uma redução nos ganhos do Banco do Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1º fev. 1994, p. 24.
- ACKOFF, R. L. **A concept for corporate planning**. Nova Iorque: Wiley Interscience, 1970.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- BANCO DO BRASIL. **Novo modelo organizacional para as agências**. Departamento de Organização e Métodos do Banco do Brasil, 2ª edição, 1989.
- BANCO DO BRASIL. Atitude gerencial: Integração e controle de qualidade. **Carta-Circular 90/282**, 1990.
- BANCO DO BRASIL. **Nota COPOM 92/09**, Comitê de Planejamento, Orçamento e Marketing, 18 set. 1992.
- BANCO DO BRASIL. Resultados financeiros. **Boletim de Informação ao Acionista**, 53, mar. 1993.
- BANCO DO BRASIL. Sistema gerencial de vendas: reavaliação. **Relatório Interno INF801**, 28 abr. 1993.
- BANCO DO BRASIL. Vamos dar um basta na inadimplência (mensagem do presidente Alcir Augustinho Calliari). **Relatório Interno INF801**, 13 ago. 1993.
- BANCO DO BRASIL. O SGV e a competitividade. **Relatório Interno INF801**, 25 ago. 1993.
- BANCO DO BRASIL. Resultados financeiros. **Boletim de Informação ao Acionista**, 54, set. 1993.
- BANCO DO BRASIL. SECOM esclarece consultoria sobre rentabilidade do BB. **Relatório Interno INF801**, 21 jan. 1994.

- BANCO DO BRASIL. **BIP Eletrônico**, 256, 03 fev. 1994, resposta da Secretaria Executiva de Comunicação do Banco do Brasil ao jornal Folha de São Paulo.
- BANCOS querem atender bem na década de 90. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 02 jan. 1991, p. F-3.
- BATESON, J. E. G. Why we need service marketing. In: O. C. Ferrel, S. W. Brown & C. W. Lamb, Jr. (eds.) **Conceptual and theoretical developments in marketing**. Chicago: American Marketing Association, 131-46, 1979.
- BEGS, D. I bank here because... **Bank Marketing**, ago., 1974.
- BERRY, L. L. Personalizing the bank. **Bank Marketing**, 22-25, abr., 1975.
- BERRY, L. L. Service marketing is different. **Business**, 30:24-9, maio/jun., 1980.
- BERRY, L., ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. Five imperatives for improving service quality. **Sloan Management Review**, 29-38, verão, 1990.
- BLANCHARD, K. & PEALE, N. V. **O poder da administração ética**. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- BLAU, P. & SCHOENHERR, P. A. **The structure of organizations**. Nova Iorque: Basic Books, 1971.
- BONOMA, T. V. Making your marketing strategy work. **Harvard Business Review**, 69-76, mar./abr., 1984.
- BONOMA, T. V. (1985)
- BOYD, Jr., H. W., WESTFALL, R. & STASCH, S. F. **Marketing research: Text and cases**. Homewood, Il.: Irwin, 1989.
- BRADESCO destina para publicidade US\$ 32 mi. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 dez. 1993, p. 2-8.
- BRASIL, H. V. & DIEGUES, S. O jogo do poder nos negócios. **Exame**, São Paulo, 21 out. 1991, Suplemento Especial, p. A1-A4.
- BURGELMAN, R. A model of interaction, of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, 8(1):61-90, 1983a.
- BURGELMAN, R. A process model of internal corporate venturing in a diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, 28:223-44, 1983b.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: The M. I. T. Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, 1-22, jan., 1972.

- CHILD, J. Parkinson's progress: Accounting for the number of specialists in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 18:328-49, 1973.
- COLLINS, R. On the microfoundations of macrosociology. **American Journal of Sociology**, 86(5):984-1013, 1981.
- CROSBY, P. **Quality is free**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1979.
- CROSBY, P. A qualidade precisa ser bem medida. **Exame**, São Paulo, 09 jun. 1993, p. 89-91.
- CROZIER, M. **The bureaucratic phenomenon**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- CYERT, R. & MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- DAFT, R. & WEICK, K. Towards a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, 19(2):284-95, 1984.
- DAVIDOW, W. H. & UTTAL, B. Service companies: Focus or falter. **Harvard Business Review**, 77-85, jul./ago., 1989.
- DAVIS, D. L., GUILTNAN, J. P. & JONES, W. H. Service characteristics, consumer search and the classification of retail services, **Journal of Retailing**, 55:3-21, 1979.
- DAVIS, S. M. **Managing corporate culture**. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1984.
- DONALDSON, L. Entrepreneurship applied to middle management: A caution. **Journal of General Management**, 10(4):5-20, 1985.
- DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1967.
- DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, 45-53, jan./fev., 1988.
- DUPUY, G. M. **The institutional loyalty of new residents: The bank selection decision** (Tese de Doutorado). Universidade da Carolina do Norte, Chapel Hill, 1974.
- DUPUY, G. M. & KEHOE, W. J. Comments on 'Bank selection and market segmentation'. **Journal of Marketing**, out., 1976.
- EMPRESAS excelentes não existem. **Exame**, São Paulo, 22 ago. 1990, p. 78-79.
- ESCREVER é criar harmonia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 jan. 1994, p. 5-1.
- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. Nova Iorque: Free Press, 1961.
- FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 1960.

- FISK, R. P. Toward a consumption/evaluation process model for services. In: J. H. Donnelly & W. R. George (eds.) **Marketing of Services**. Chicago, American Marketing Association, 191-95, 1981.
- FORBRUM, C. Corporate culture, environment and strategy. **Human Resource Management**, 22(1/2):139-52, 1983.
- FOSTER, R. J. Customer attitudes toward bank services. **Business and Economic Review**, mar., 1968.
- FRENCH, J. R. & RAVEN, B. The basis of social power. In: D. Cartwright & A. F. Zander (eds.) **Group Dynamics**. Evanston, Il.: Row Peterson & Co., 1960.
- GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Ática, 1987.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomy of power**. Boston, Mass.: Houghton, Mifflin, 1981.
- GASNER, S. Forging a link between retention and profits. **Credit Card Management**, 5(2):84-87, abr., 1992.
- GOSELIN, A. **Personnel practices, managerial capabilities for strategic planning and economic performance: An exploratory study in the U. S. banking industry** (Tese de Doutorado) College of Business and Management, University of Maryland, College Park, 1986.
- GUTH, W. D. & MACMILLAN, I. C. Strategy implementation versus middle management self-interest. **Strategic Management Journal**, 7:313-27, 1986.
- HAGE, J. & DEWAR, R. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. **Administrative Science Quarterly**, 18:279-90, 1973.
- HANNAN, M. & FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 83:929-64, 1977.
- HASSARD, J. & SHARIFI, S. Corporate culture and strategic change. **Journal of General Management**, 15(2):5-19, inverno, 1989.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: P. Nystrom & W. Starbuck (eds.) **Handbook of Organizational Design**. Nova Iorque, Oxford University Press, 1-27, 1981.
- HENDERSON, B. D. The anatomy of competition. **Journal of Marketing**, 47:7-11, primavera, 1983.
- HESKETT, J. L. **Managing in the service economy**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986.
- HUNT, R. G. Technology and organization. **Academy of Management Journal**, 235-52, 1970.
- IMAGEM perdida. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 out. 1989, p. F-2.

- INFORMAÇÃO vira um pesadelo para banqueiros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 02 set. 1993, Relatório sobre a indústria bancária, p. 7.
- INTERNATIONAL bank scoreboard: Shipwrecks and disasters. **Business Week**, 05 jul. 1993, p. 48-61.
- ITAÚ investe para manter a concorrência acirrada. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 mar. 1993, p. 2-4.
- KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. Nova Iorque: Basic Books, 1977.
- KANTER, R. M. **When giants learn to dance**. Nova Iorque: Touchstone, 1990.
- KANTER, R. M. The middle manager as innovator. In: Harvard Business Review (ed.) **Managers in the middle**. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1991.
- KELLEY, G. Seducing the elites: The politics of decision making and innovation in organizational networks. **Academy of Management Review**, 19(6):66-74, 1976.
- KLATSKY, S. P. Relationship of organizational size to complexity and coordination. **Administrative Science Quarterly**, 15:428-38, 1970.
- KOTLER, P. **Marketing Management**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1991.
- LEIFER, R. T. & DELBECQ, A. Organizational/environmental interchange: A model of boundaries spanning activity. **Academy of Management Review**, 3:40-50, 1978.
- LEITE, J. A. **Metodologia de elaboração de teses**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- LEVITT, T. The indus

- INFORMAÇÃO vira um pesadelo para banqueiros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 02 set. 1993, Relatório sobre a indústria bancária, p. 7.
- INTERNATIONAL bank scoreboard: Shipwrecks and disasters. **Business Week**, 05 jul. 1993, p. 48-61.
- ITAÚ investe para manter a concorrência acirrada. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 mar. 1993, p. 2-4.
- KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. Nova Iorque: Basic Books, 1977.
- KANTER, R. M. **When giants learn to dance**. Nova Iorque: Touchstone, 1990.
- KANTER, R. M. The middle manager as innovator. In: Harvard Business Review (ed.) **Managers in the middle**. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1991.
- KELLEY, G. Seducing the elites: The politics of decision making and innovation in organizational networks. **Academy of Management Review**, 19(6):66-74, 1976.
- KLATSKY, S. P. Relationship of organizational size to complexity and coordination. **Administrative Science Quarterly**, 15:428-38, 1970.
- KOTLER, P. **Marketing Management**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1991.
- LEIFER, R. T. & DELBECQ, A. Organizational/environmental interchange: A model of boundaries spanning activity. **Academy of Management Review**, 3:40-50, 1978.
- LEITE, J. A. **Metodologia de elaboração de teses**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- LEVITT, T. The industrialization of service. **Harvard Business Review**, set./out., 1976.
- LISWOOD, L. A. **Serving them right: Innovative and powerful customer retention strategies**. HarperBusiness, 1990.
- LORSCH, J. Managing culture: The invisible barrier to change. **California Management Review**, 28(2):95-109, 1986.
- LOVELOCK, C. H. Why marketing management needs to be different for services. In: J. H. Donnelly & W. R. George (eds.) **Marketing of Services**. Chicago: American Marketing Association, 72-76, 1981.

- LYLES, M. & LENZ, R. T. Managing the planning process: A field study of the human side of planning. **Strategic Management Journal**, 3:105-18, 1982.
- MARCELINO, G. F. Uma estratégia de reforma do estado. **Revista de Administração**, 25(2):61-65, abr./jun., 1990.
- McCARTHY, E. J. **Basic marketing: A managerial approach**. Homewood, Il.: Irwin, 1981.
- McKELVEY, B. Organizational Systematics: Taxonomic lessons from biology. **Management Science**, 24:1428-40, 1978.
- MILLER, D. & FRIESEN, P. H. **Organizations: A quantum view**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1984.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, 44-53, inverno, 1973.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1979.
- MINTZBERG, H. **Structure in fives: Designing effective organizations**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1983.
- MINTZBERG, H. The machine bureaucracy. In: J. B. Quinn et alii (eds.) **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: Uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1982.
- NAISBITT, J. **Megatrends**. Nova Iorque: Warner Books, 1984.
- NONAKA, I. Creating organizational order out of chaos. **California Management Review**, 30(3):57-73, 1988.
- NÚMERO de devedores chega a 51 mil. **Zero Hora**, Porto Alegre, 15 fev. 1994, p. 20.
- O BAMERINDUS muda a cara. **Exame**, São Paulo, 29 set. 1993, p. 73-74.
- O CLIENTE é quem faz o serviço. **Exame**, São Paulo, 03 fev. 1993, p. 64-65.
- O ERRO que pode custar caro. **Marketing e Negócios**, São Paulo, jul. 1993, p. 46-48.
- O ESCRITÓRIO imita o chão da fábrica. **Exame**, São Paulo, 10 nov. 1993, p. 86-88.
- O QUE DEVE MUDAR nos bancos nos próximos cinco anos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 04 jan. 1990.
- O QUE ESTÁ EM JOGO nos bancos. **Exame**, São Paulo, 23 jun. 1993, p. 64-95.
- OFNER, J. A. Middle management: The neglected resource. **Personnel Journal**, 64(12):14-18, 1985.



- OS BANCOS entram na era do high-tech. **Exame**, São Paulo, 15 maio 1991, p. 34-36.
- OS MAIORES anunciantes de janeiro a abril. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 05 jul. 1992.
- PADUA, J. et alii. **Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales**. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.
- PARSONS, T. **Structure and process in modern society**. Nova Iorque: Free Press, 1960.
- PASCALE, R. T. & ATHOS, A. G. **The art of Japanese management**. Nova Iorque, Simon & Schuster, 1981.
- PASCALE, R. T. The real story behind Honda's success. **California Management Review**, 26(3):47-72, 1984.
- PETERS, T. **Liberation management**. Nova Iorque: Knopf, 1992.
- PETERS, T. Por quem os sinos dobram. **Exame**, São Paulo, Editora Abril, 18 ago. 1993, p. 75-79.
- PETERS, T. & AUSTIN, N. **A passion for excellence: The leadership difference**. Nova Iorque: Random House, 1985.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. **In search of excellence: Lessons from America's best run companies**. Nova Iorque: Harper and Row, 1982.
- PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision making**. Londres: Tavistock, 1973.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Nova Iorque: Harper and Row, 1978.
- QUINN, J. B. Strategies for change. In: J. B. Quinn et alii (eds.) **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- REICHHELD, F. F. & SASSER, Jr., W. E. Zero defections: Quality comes to services. **Harvard Business Review**, set./out., 1990.
- RIES, A. & TROUT, J. **Posicionamento: Como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- RODRIGUES, S. B., SÁ, R. C. R. & OLIVEIRA, C. A. A. O impacto da informática no consumidor de serviços bancários. **Revista de Administração**, 24(3):21-30, jul./set., 1989.
- RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance**. Cambridge, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.
- SASSER Jr., W. E. Match supply and demand in service industries. **Harvard Business Review**, 54:133-40, nov./dez., 1976.

- SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHLIT, W. K. An examination of the influence of middle managers in formulating and implementing strategic decisions. **Journal of Management Studies**, 24(3):271-93, 1987.
- SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, 41:73-80, abril, 1977.
- SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? **Journal of Management**, 12(3):363-77, 1986.
- STARBUCK, W. Organizational growth and development. In: J. G. March (ed.) **Handbook of Organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965.
- STARBUCK, W., GREVE, A. & HEDBERG, B. Responding to crises. **Journal of Business Administration**, 9:111-37, 1978.
- SUPRENTANT, C. F. & SOLOMON, M. R. Predictability and personalization in the service encounter. **Journal of Marketing**, 51:86-96, abril, 1987.
- THE HORIZONTAL Corporation. **Business Week**, 20 dez. 1993, p. 44-49.
- THOMAS, D. R. E. Strategy is different in service business. **Harvard Business Review**, 56:158-65, jul./ago., 1978.
- THOMPSON, J. **Organizations in action**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1967.
- THOMPSON, V. A. Bureaucracy and bureaucpathology. In: D. R. Hampton; C. E. Summer & R. Weber (eds.) **Organizational behavior and the practice of management**. Glenview, Il.: Scott, Foresman & Co., 1961.
- TICHY, N. Managing change strategically: The technical, political and cultural keys. **Organizational Dynamics**, 11:59-80, 1982.
- TODD, P. P. **Automation and the quality of services: Conflicting or complementary?** Trabalho apresentado no seminário "Assessing and improving the quality of financial services: how research can help", da European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR), Zurique, Suíça, fev. 1985.
- TOMASKO, R. M. **Downsizing - Reshaping the corporation for the future**. Nova Iorque: Amacom, 1990.
- TOMASKO, R. M. As doze pragas que ameaçam as organizações. **Exame**, São Paulo, 02 mar. 1994, p. 64-67.
- TURNER, B. A. The organizational and interorganizational development of disasters. **Administrative Science Quarterly**, 21:378-97, 1976.
- UM MITO vai à Iona. **Exame**, São Paulo, 23 ago. 1989, p. 47-48.

- URWICK, L. F. The manager's span of control. **Harvard Business Review**, 39-47, maio/jun., 1956.
- UYTERHOEVEN, H. General managers in the middle. In: Harvard Business Review (ed.) **Managers in the middle**. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1991.
- VAN CAUWENBERGH, A. & COOL, K. Strategic management in a new framework. **Strategic Management Journal**, 3:245-64, 1982.
- VERBAS fora do freezer. **Exame**, São Paulo, 17 mar. 1993, p. 102-03.
- VILLARES perde peso para sair do poço. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 mar. 1993, p. 2-7.
- WALTON, M. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1989.
- WATERMAN, R. H., PETERS, T. J., PHILIPS, J. R. The 7-S framework. In: J. B. Quinn et alii (eds.) **The strategy process**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.
- WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. **Strategic Management Journal**, 11:337-51, 1990.
- WOOLDRIDGE, B. & FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, 11:231-41, 1990.
- WORTHY, J. C. Organizational structure and employee morale. **American Sociological Review**, 169-79, 1950.
- WRAPP, H. E. Good managers don't make policy decisions. **Harvard Business Review**, 91-99, set./out., 1967.
- WYCKOFF, D. D. New tools for achieving service quality. In: C. H. Lovelock (ed.) **Managing Services**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1992.
- YANKELOVICH, D. Priorities in the age of consumerism. In: **Banking in the age of consumerism**. Anais da Associação Americana de Bancos, Conferência Nacional de Marketing Bancário, 1973.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, 33-46, primavera, 1985.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, 52:35-48, abr., 1988.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Roteiro de Entrevista**

1. Perguntas sobre a visão que os gerentes têm da ESTRUTURA do Banco e seu relacionamento com ela:

- . Quando (condições relacionadas às atividades-fim) a Agência recorre aos seus níveis superiores (Superintendência, Direção Geral, etc.)? Exemplos?
- . Como é feito o acesso a esses níveis (quem, na Agência; através de que meios, a quem se dirige?) Exemplos?
- . E o acesso aos CESEC (CESEC como suporte de Agência)? Problemas? Exemplos?
- . As rotinas recebidas "de cima" precisam ser adaptadas às condições de mercado da Agência? Quando? Como? Exemplos?
- . (Em caso afirmativo) Quem decide sobre essa adaptação dentro da Agência? Como são avaliadas? Exemplos?
- . Que fatores são levados em conta para se avaliar a correção das rotinas? Exemplos?
- . Quais os instrumentos que têm sido utilizados pela Agência para controlar seu desempenho? E quais os instrumentos que o Banco (Superintendência, Direção Geral, etc.) usa para controlar o desempenho das Agências? Pontos fortes? Pontos fracos? Exemplos?
- . Quem formula/altera os instrumentos formais usados pelo Banco para controlar o desempenho das Agências?

2. Perguntas sobre a visão que os gerentes têm do processo estratégico do Banco e possíveis formas de participação:

- . Como o Banco (o ápice) toma conhecimento das mudanças que ocorrem no meio ambiente da Agência e que requerem respostas? Exemplos?
- . Quem formula as estratégias dentro do Banco do Brasil?
- . Como se inicia o processo? Exemplos?
- . Com que periodicidade é feito?
- . Quem participa da formulação de estratégias do Banco? Exemplos?
- . Qual é o papel da Agência no fluxo de informações, a fim de subsidiar decisões? Qual o papel da Superintendência? Exemplos?

3. Perguntas sobre a visão que os gerentes têm do relacionamento com outras agências dentro do mesmo ambiente competitivo e perguntas sobre seus Sistemas de decisão utilizados para implementar uma determinada estratégia mercadológica:

- . Quais os tipos de relacionamento (formais e informais) mantidos entre as Agências da mesma praça? Exemplos?
- . Alguma capacidade negocial/mercadológica é alavancada com o relacionamento entre as Agências? Exemplos?
- . Há atritos? O que fica prejudicado com eles? Exemplos?
- . Como deve se comportar uma Agência recém-instalada situada em uma região do mercado anteriormente atendida por outra? Exemplos?
- . Como deve ser o relacionamento dessa nova Agência com as demais? Exemplos?
- . Quem deve coordenar esse relacionamento? Exemplos?
- . Como é, efetivamente, o comportamento hoje em dia? Exemplos?

(Sobre a Carta-Circular 90\282, que apresenta a formulação de uma estratégia mais comercial e mercadológica a ser implementada pelas Agências, com o objetivo de transformá-las em "pontos de atendimento ágeis, leves e flexíveis" e "melhorar a qualidade dos serviços prestados"):

- . Como a Agência tem procurado implementar essa estratégia? Exemplos?
- . Quais setores/órgãos do Banco têm auxiliado na implementação desses objetivos?
- . Qual o papel da Superintendência na implementação desses objetivos? Exemplos?
- . Quais os problemas que têm ocorrido na implementação desses objetivos? Exemplos?
- . Qual o acompanhamento que se faz dos resultados? Exemplos? (instrumentos de avaliação, quem faz o acompanhamento, etc.)
- . Outras considerações?



## **ANEXO 2**

**Amostra de Agências do Banco do Brasil Entrevistada**

1. Ag. Porto Alegre Centro - Rua Uruguai, 185, Centro - 422 funcionários
2. Ag. Passo D'Areia - Avenida Assis Brasil, 2487, Passo D'Areia - 69 funcionários
3. Ag. Caminho do Meio - Avenida Protásio Alves, 560, Petrópolis - 61 funcionários
4. Ag. Bairro Anchieta - Avenida dos Estados, 1515, Anchieta - 45 funcionários
5. Ag. Moinhos de Vento - Rua Luciana de Abreu, 500, Moinhos de Vento - 36 funcionários
6. Ag. Partenon - Avenida Bento Gonçalves, 2040, Partenon - 25 funcionários
7. Ag. Menino Deus - Avenida Getúlio Vargas, 957, Menino Deus - 12 funcionários
8. Ag. Avenida Independência - Avenida Independência, 851, Bonfim - 11 funcionários
9. Ag. Chácara das Pedras - Avenida Protásio Alves, 4788, Chácara das Pedras - 9 funcionários

## **ANEXO 3**

### **Relação de Agências do Banco do Brasil que Participaram do Teste-Piloto do Sistema Gerencial de Vendas**

## 1. No Estado de São Paulo

- Ag. Araraquara
- Ag. Avenida Angélica - São Paulo
- Ag. Barretos
- Ag. Carapicuíba
- Ag. Catanduva
- Ag. Franca
- Ag. Guarulhos
- Ag. Jacupiranga
- Ag. Jaguaré - São Paulo
- Ag. Jundiá
- Ag. Limeira
- Ag. Miracatu
- Ag. Mococa
- Ag. Mogi das Cruzes
- Ag. Mooca - São Paulo
- Ag. Paraíso - São Paulo
- Ag. Pariquerá-Açu
- Ag. Piracicaba
- Ag. Registro
- Ag. São Caetano do Sul
- Ag. São Carlos
- Ag. São João da Boa Vista
- Ag. Vila Rezende - Piracicaba
- Ag. Vinhedo

## 2. No Estado do Mato Grosso do Sul

- Ag. Campo Grande Centro
- Ag. Maracaju
- Ag. Cidade Morena - Campo Grande
- Ag. Ponta Porã
- Ag. Dourados
- Ag. Três Lagoas