

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O COMPORTAMENTO DO GERENTE DE AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL NO RIO GRANDE DO SUL
SOB OS ASPECTOS PESSOAL, ADMINISTRATIVO E NEGOCIAL**

Janaina Mendes de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

UFRGS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Av. Itália, 100 - F. 100 - 91201-900 - Porto Alegre, RS - Brasil

Orientador : Paulo Cesar Delayti Motta

Porto Alegre, maio de 1995

FICHA CATALOGRÁFICA

658 OLIVEIRA, Janaina Mendes de

O 46c O comportamento do Gerente de agência do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul sob os aspectos pessoal, administrativo e negocial. / Janaina Mendes de Oliveira; Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 1995. 180p.

1. Comportamento gerencial. 2. Gerência de agência.
3. Gerentes do Banco do Brasil. 4. Banco do Brasil.

Faculdade Ciências Econômicas
BIBLIOTECA

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA

PAULO CESAR DELAYTI MOTTA

Professor Orientador - Presidente

LILIA MARIA VARGAS

Professora Examinadora

PPGA/UFRGS

FRANCISCO DE ARAUJO SANTOS

Professor Examinador

PPGA/UFRGS

PAULO ROBERTO MOTTA

Professor Examinador

FGV/EBAP

Ao Joaquim, que sempre esteve ao meu lado

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRGS) pela oportunidade de participar desta excelente Escola.

Agradeço aos professores e funcionários do PPGA que sempre estiveram dispostos a ajudar com idéias e incentivos.

Agradeço com carinho ao meu orientador Paulo Cesar Delayti Motta pela sua incansável atenção.

Agradeço aos colegas do Banco do Brasil no CEFOR, na Superintendência Estadual do RS e na Agência Cachoeirinha (RS) pela confiança e amizade demonstradas.

Agradeço aos Gerentes entrevistados por sua disposição em contribuir para o crescimento da organização BB.

Agradeço a todos os meus amigos que sempre me ouviram e aconselharam.

Agradeço, especialmente, ao colega e amigo Pedro Paulo Carbone pelo apoio incondicional à realização deste trabalho.

Agradeço, por fim, à minha família por acreditar em mim.

RESUMO

Este estudo de caso analisa o comportamento do gerente de agência do Banco do Brasil. A partir de uma amostra intencional de 20 gerentes de agências, situadas no estado do Rio Grande do Sul, que participavam de um treinamento para altos executivos, foram analisados três aspectos comportamentais: 1) o negocial, identificando a visão de mercado, os obstáculos encontrados no trabalho, a tomada de decisão, se são arrojados, a responsabilidade social e como vêem a burocracia e as mudanças; 2) o pessoal, analisando os seus pontos fracos e fortes, as suas atividades fora do Banco, os seus sonhos, preocupações e objetivos, e como encaram o poder; 3) o administrativo, verificando se ele trabalha em equipe, as questões da motivação e da participação, como é o clima de trabalho na agência e quais são as responsabilidades e habilidades que possui e quais as que deveria possuir. Após a análise dos dados, chegou-se à conclusão que o gerente de agência do BB no Rio Grande do Sul é um homem de empresas, e não um jogador como a organização necessita, pois não possui as características de liderança; além disso, a cultura da organização influencia o seu modo de administrar. Constatou-se também que o gerente de agência é um trabalhador dedicado e interessado em fazer o melhor pelo BB; que “veste a camisa”, mas que não consegue lidar com temas como participação, motivação, flexibilidade e inovação, além de não ser um homem arrojado, um homem que gosta de correr riscos. Ao fim do estudo são feitas recomendações para melhorar o desempenho dos gerentes de agência, tanto ao nível das próprias agências, quanto ao do sistema de treinamento do Banco do Brasil.

ABSTRACT

This case study deals with the Banco do Brasil branch managers' behavior. Based on an intentional sample of 20 branch managers, in the Rio Grande do Sul state, who were participating in a training program for high executives, three aspects of their behavior have been analysed: 1) the transactional, where were identified the market vision, the obstacles found in their work, the decision-making process, whether they are daring or not, their social responsibility and how they see the organization's bureaucracy and change processes; 2) the personal, where have been analysed their weaknesses and strengthes, their outside activities, their dreams, preoccupations and objectives, and how they feel about the exercise of power; 3) the managerial, verifying if they work in teams, the questions relative to motivation and participation, how is the working climate at the agencies and which are their responsibilities and abilities and which ones they should have. After the analysis of the data, we came to the conclusion that the Bank of Brazil branch manager in Rio Grande do Sul is an enterprise man, and not a gambler, as it is necessary for the organization, since he does not have the characteristics for leadership; besides that, the organization culture influences his management style. We have also found that the branch manager is a dedicated worker interested in doing his best for the Bank of Brazil; that although he "tackles the bull by the horns", he is unable to deal with subjects as participation, motivation, flexibility and innovation; besides not being daring, he is a man who does not like to incur risks. At the end recommendations are made to better the branches managers performance, be it at the branches proper or via the Bank of Brazil training system.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUÇÃO	1
1 O BANCO DO BRASIL S.A	3
1.1 O BB ONTEM E HOJE.....	3
1.1.1 A História do Banco do Brasil.....	4
1.1.2 As Funções do Banco do Brasil.....	8
1.2 ASPECTOS CULTURAIS DO BANCO DO BRASIL.....	10
1.3 A AGÊNCIA	14
1.3.1 O Gerente de Agência	16
2 OBJETIVOS	21
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 CARACTERÍSTICAS DESTE ESTUDO.....	22
3.2 O FOCO DO ESTUDO	26
3.3 COLETA DOS DADOS	27
3.3.1 O Questionário	28
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	28
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	29
4 A GESTÃO CONTEMPORÂNEA.....	31
4.1 EQUIPE.....	33
4.2 PARTICIPAÇÃO.....	35
4.3 MOTIVAÇÃO	37

4.4 PODER.....	39
4.5 CRIATIVIDADE.....	41
4.6 INOVAÇÃO.....	43
4.7 FLEXIBILIDADE.....	47
5 A LIDERANÇA COMO FUNÇÃO GERENCIAL.....	48
5.1 ATRIBUTOS DO LÍDER:.....	51
5.2 COMPORTAMENTO GERENCIAL: OS QUATRO TIPOS DE MACCOBY.....	59
5.2.1 O Artesão.....	60
5.2.2 O Lutador das Selvas.....	61
5.2.3 O Homem de Empresas.....	62
5.2.4 O Jogador.....	63
6 O GERENTE DE AGÊNCIA DO BB NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	66
6.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS.....	66
6.1.1 Porte da Agência.....	66
6.1.2 Idade dos Gerentes.....	67
6.1.3 Nível de Instrução.....	68
6.1.4 Tempo de Serviço no Banco.....	70
6.2 O COMPORTAMENTO DO GERENTE DE AGÊNCIA.....	71
6.2.1. O Gerente sob o Aspecto Negocial.....	71
6.2.1.1 Os Gerentes e o Mercado.....	71
6.2.1.2 O Trabalho que os Gerentes Realizam.....	75
6.2.1.3 Os Gerentes e os Riscos.....	77
6.2.1.4 O Uso da Intuição e da Racionalidade.....	78
6.2.1.5 Os Gerentes e a Burocracia no BB.....	79

6.2.1.6 A Responsabilidade Social dos Gerentes.....	80
6.2.1.7 Os Gerentes e as Mudanças no BB.....	81
6.2.2 O Gerente sob o Aspecto Pessoal.....	83
6.2.2.1 Pontos Fracos e Fortes dos Gerentes.....	84
6.2.2.2 Atividades dos Gerentes Extrabanco.....	88
6.2.2.3 A Criatividade dos Gerentes.....	91
6.2.2.4 Os Gerentes e o Poder.....	94
6.2.2.5 Os Sonhos dos Gerentes.....	95
6.2.2.6 As Preocupações dos Gerentes.....	95
6.2.2.7 Os Objetivos dos Gerentes.....	96
6.2.3 O Gerente sob o Aspecto Administrativo.....	99
6.2.3.1 Motivação e Participação.....	99
6.2.3.2 O Clima de Trabalho nas Agências.....	102
6.2.3.3 O Gerente e a Liderança.....	106
6.2.3.4 As Habilidades do Gerente de Agência.....	107
6.2.3.5 Os Gerentes e as Mudanças.....	111
6.2.3.6 Ascensão na Carreira.....	113
6.2.3.7 Sentimentos em Relação ao Trabalho.....	115
6.2.3.8 Trabalho em Equipe.....	116
6.2.3.9 Responsabilidade dos Gerentes.....	116
6.3 O GERENTE E A CULTURA DO BB.....	117
6.4 O GERENTE COMO LÍDER.....	122
6.5 O GERENTE DE AGÊNCIA SEGUNDO OS QUATRO TIPOS DE MACCOBY.....	128
7 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ALGUMAS SUGESTÕES.....	133

7.1 SUGESTÕES PARA O BANCO DO BRASIL	133
7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	139
CONCLUSÕES.....	141
BIBLIOGRAFIA	147
ANEXOS	151
ANEXO A - QUESTIONÁRIO SUBMETIDO AOS GERENTES	152
ANEXO B - ORGANOGRAMA GERAL DO BANCO DO BRASIL.....	169

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organograma Básico das Agências do BB.....	15
FIGURA 2 - Porte da agência quanto ao número de funcionários	67
FIGURA 3 - Idade dos Gerentes	68
FIGURA 4 - Nível de instrução dos gerentes	69
FIGURA 5 - Tempo de serviço dos gerentes no BB.....	70
FIGURA 6 - Nivel de importância dos itens para se manter informado sobre o mercado.....	72
FIGURA 7 - Itens que não fazem parte da rotina para tomar conhecimento do mercado.....	73
FIGURA 8 - Obstáculos encontrados pelo gerente no seu trabalho	76
FIGURA 9 - Posicionamento dos gerentes quanto a riscos.....	78
FIGURA 10 - A burocracia no Banco do Brasil segundo os gerentes.....	80
FIGURA 11 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes.....	85
FIGURA 12 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes.....	86
FIGURA 13 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes.....	86
FIGURA 14 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes.....	87
FIGURA 15 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes.....	88
FIGURA 16 - O que o gerente faz no seu tempo livre.....	90
FIGURA 17 - Temas de leitura preferidos pelos gerentes	91
FIGURA 18 - Objetivos buscados pelos gerentes.....	97
FIGURA 19 - Ambiente de trabalho nas agências	103
FIGURA 20 - Características que o gerente mais aprecia nas pessoas	104

FIGURA 21 - Características que os gerentes menos apreciam nas pessoas que trabalham com eles.....	105
FIGURA 22 - O papel desempenhado pelo gerente.....	106
FIGURA 23 - Nível de importância das habilidades para a exercer a gerência ..	108
FIGURA 24 - Habilidades que o gerente ainda não possui.....	109
FIGURA 25 - Habilidades do gerente de agência.....	111
FIGURA 26 - Como os gerentes vêem as mudanças	112
FIGURA 27 - Habilidades necessárias para ascender na carreira	113
FIGURA 28 - Habilidades que deveriam ser mais valorizadas para ascender na carreira	114
FIGURA 29 - Sentimentos em relação ao trabalho.....	115
FIGURA 30 - A principal responsabilidade do gerente	117

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Estrutura Administrativa da Agência. 16

INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento gerencial tem, atualmente, tratado o gerente não apenas como um sujeito que executa as funções de planejar e de coordenar, mas, acima de tudo, como um formador, um líder.

A literatura sobre a Teoria Gerencial, traz aspectos da nova administração como o trabalho em equipes, a nova perspectiva do poder, a necessidade da inovação e a criatividade, a liderança como função gerencial e como deve agir o gerente que quer ser líder.

A gestão contemporânea trata de temas como: flexibilidade, trabalho em equipe, gestão participativa, criatividade, inovação, o poder que emana das pessoas, entre outros.

Autores como Bennis (1988) e Motta (1991), falam em capacidades que podem ser aprendidas, como visão, comunicação, entre outras, e em liderança como função gerencial.

Neste contexto, como está atuando o gerente de agência do Banco do Brasil? Quais são suas habilidades, atitudes, personalidade? Quais os obstáculos que enfrenta? Quais as suas necessidades? Estará o gerente do BB praticando a gestão contemporânea, onde os gerentes são aqueles que têm visão, sabem comunicar o que querem e levam as pessoas à ação? E ele é ou tem condições de ser um empreendedor interno, aquele que descobre novos mercados, novos clientes, enfim, que está apto a levar o Banco a atingir novos mercados e se ele exerce ou não a liderança?

Enfim, qual o comportamento gerencial existente no Banco do Brasil, uma instituição sólida, de grande respeitabilidade, mas que também precisa ser flexível

para se adaptar às mudanças que ocorrem a todo instante. Segundo Carbone (1992), há um programa de mudanças no BB que visa à adaptação ao novo cenário econômico-político. E nesse contexto, o papel do gerente é fundamental.

Este trabalho pretende dar subsídios para aprimorar os programas de treinamento e/ou para que os gerentes se conheçam, se auto-avaliem e procurem sanar deficiências ou aprimorar habilidades.

Num primeiro momento foi feita uma revisão dos temas que permeiam a gestão moderna e a liderança visando estabelecer uma visão dos atributos de um líder e os tipos de comportamento gerencial. Num segundo momento, passou-se à prática, ou seja, através da pesquisa efetuada tentou-se descobrir qual o comportamento dos gerentes de agência do BB sob três aspectos. Por fim, com base na análise efetuada, na revisão da literatura e nos dados levantados na pesquisa, são discutidas algumas sugestões para o Programa de Desenvolvimento Gerencial no Banco do Brasil.

Para caracterizar o locus da análise, traçou-se um perfil da organização Banco do Brasil, sua história, o que é, sua cultura, o que fazem os gerentes e como são as agências em que trabalham.

Acredita-se que o trabalho será útil para o momento atual de reavaliação da eficiência das empresas controladas pelo governo, principalmente empresas com uma missão tão importante como a do Banco do Brasil, que é a de ser um dos principais propulsores do desenvolvimento do país.

1 O BANCO DO BRASIL S.A

1.1 O BB ONTEM E HOJE

O Banco do Brasil (BB) é uma gigantesca instituição, constituída por 4.781 agências (dados de 1993) no país e 44 postos de atendimento no exterior em 32 países dos quatro continentes, como : Alemanha, Argentina, Bahamas, Bahrain, Bélgica, Bolívia, Cingapura, China, Colômbia, Costa do Marfim, Equador, Espanha, EUA, França, Holanda, Hong Kong, Ilhas Cayman, Inglaterra, Itália, México, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, Suécia, Uruguai e Venezuela.

Contando com 125.894 (dados de 1993) funcionários espalhados por todo o Brasil, o tradicionalismo do Banco remonta à sua fundação em 1808. Com 180 anos de existência, o BB acompanhou vários momentos da história do Brasil, como destaca Franco (1988, p.10):

"Então, como hoje, como sempre, o Banco do Brasil destinava-se a atender às necessidades do planejamento financeiro do governo(...). As grandes dificuldades que o Banco do Brasil atravessou na sua vida refletiram, sempre, crises internas da nacionalidade. Seus sucessos e fracassos foram o espelho dos momentos de progresso ou recesso nacional. Com o passar do tempo, contudo, o desenvolvimento do Brasil foi consolidando (...) a força da grande instituição(...) que hoje ocupa de uma das maiores e mais acreditadas instituições bancárias de todo o mundo"

1.1.1 A História do Banco do Brasil

Em 12 de outubro de 1808, nascia o Banco do Brasil. O Banco foi criado, por ordem de Dom João VI, para depósitos, desconto e emissão de papel-moeda, por causa da abertura dos portos às nações amigas e da revogação da lei que impedia o funcionamento de indústrias e manufaturas.

Na criação do BB, foram colocadas à venda 1.200 ações, mas pouca gente se arriscou. Então Dom João começou a oferecer comendas a quem comprasse as ações, ou seja, quem comprasse as ações do BB ganhava um título de nobreza (conde, barão, etc.). O Banco abriu as suas portas com capital mínimo (100 contos de réis) no dia 11 de dezembro de 1809.

No tempo de Dom João VI, o BB girava muito dinheiro, pois vendia pau-brasil e diamantes com exclusividade. Mas, a Corte Portuguesa no Brasil gastava muito com seus luxos e o Banco era obrigado a emitir moeda além da conta.

Na época da volta de Dom João VI à Portugal, o BB passou por dificuldades. Só após a proclamação da independência do Brasil por Dom Pedro I, o Banco se recuperou. Passou a apoiar comerciantes, agricultores, custear obras públicas e a financiar as lutas pela consolidação da independência.

Nas lutas travadas na Bahia, Pará, Maranhão, etc., as despesas das forças brasileiras eram pagas pelo BB. Essas lutas exigiram que o Banco emitisse demais, inflacionando a economia do país, tornando-se alvo fácil dos políticos que viam nele a causa de todos os problemas nacionais. Não resistindo às pressões, em 11 de dezembro de 1829, o BB fechava as suas portas.

Na ausência do Banco, quem passou a emitir moeda foi o Tesouro Nacional e, mais tarde, o conselheiro Francisco Inacio Raton fundou o Banco Comercial do Rio de Janeiro, um banco particular que também emitia moeda.

Em 1850, a lei Eusébio de Queiróz impôs a desativação do tráfico de escravos, fazendo com que houvesse grandes somas de dinheiro para investimento. Irineu Evangelista de Souza, o Barão e Visconde de Mauá, soube aproveitar a oportunidade e fundou um banco, que denominou Banco do Brasil, em 2 de julho de 1851.

Com o objetivo de ter um Banco de emissão que não só auxiliasse o governo no resgate do papel-moeda, mas ainda no progressivo aumento do crédito e da riqueza nacional, o Visconde de Itaboraí, então Ministro da Fazenda, promoveu a fusão dos bancos de Mauá, de Raton e outros quatro particulares, criando um grande banco nacional: o Banco do Brasil. A lei foi assinada por Dom Pedro II, a 5 de julho de 1853.

O segundo Banco do Brasil tinha como capital inicial 30.000 contos de réis, sendo que 80.000 ações foram distribuídas entre os sócios dos bancos que se fundiram, e outras vendidas ao público. O Banco tinha sua sede na cidade do Rio de Janeiro, na Rua da Alfândega número 17, esquina da Candelária, onde o Banco permaneceu por 72 anos.

Em 1864, a casa bancária de Antonio Jose Alves Souto faliu com mais de 10.000 credores, e o Banco do Brasil foi obrigado a socorrer o público emitindo três vezes mais do que tinha de lastro. Além disso, a entrada do país na guerra contra o Paraguai fez com que o Banco emitisse de forma desordenada; por causa disso, a 12 de setembro de 1866 foi caçado o seu direito de emitir, o que fez com que o Banco chegasse ao fim do império sem funções oficiais.

Com a chegada de imigrantes europeus, o Banco começou a financiar a agricultura, abrindo linhas especiais de crédito para o assentamento de colonos europeus em atividades rurais.

No período 1890-1892, o Banco sofreu as consequências do "Encilhamento". Naquela época, muitos fazendeiros investiram tudo o que tinham em ações das sociedades comerciais que estavam nascendo, e o Banco do Brasil, que nesta época se chamava Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, teve que socorrer aqueles que perderam tudo.

Em 1900, o Banco da República do Brasil sofreu uma intervenção que durou seis anos, e passou a chamar-se novamente Banco do Brasil, no dia 10 de abril de 1906.

Entre 1900 e 1910 o Brasil exportou 345.000 toneladas de borracha, sendo que as cidades de Manaus e de Belém conheceram um grande surto de progresso por causa da produção de borracha. O BB deu apoio a toda esta movimentação comercial abrindo em Manaus a sua segunda agência.

Entre 1914 e 1919, o BB teve um grande progresso, passando de sete para 40 agências. Nesse período houve a I Grande Guerra e, com a queda das exportações, a situação do país ficou difícil.

Em 1930, Getúlio Vargas assumiu a presidência do país; era o nascimento do Brasil moderno. O BB, nesta época, estava praticamente falido e tinha uma dívida enorme no exterior; para resolver o problema, Getúlio Vargas mandou fazer um empréstimo para diminuir a dívida do Banco, reativou a carteira de redesconto, estabeleceu novos estatutos, e autorizou o BB a funcionar como um Banco Central.

Em 1938 começou a operar a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil (CREAI). Através da CREAI, o BB financiou a implantação da moderna indústria brasileira, crescendo, nesta época à taxa de 11,2% ao ano. A CREAI promoveu a agricultura em todo o país: a juta na região amazônica; os arrozais no Maranhão; a castanha de caju no Piauí, Ceará e Rio Grande do Norte; a fruticultura na Paraíba; os laranjais de Sergipe; a cana-de-açúcar em Alagoas; o cacau na Bahia; o arroz, a soja e o trigo no Sul do país; a maçã em Santa Catarina; o café em São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Espírito Santo e na Bahia.

Em 1944, o Brasil entrou na II Grande Guerra e o BB foi junto, levando uma agência que funcionou de julho de 1944 a junho de 1945. Ela fazia o pagamento da tropa, pagava indenizações e fazia a transferência de dinheiro para as embaixadas e consulados do Brasil na Europa. Tinha três escritórios na Itália, e as unidades móveis atendiam os pracinhas até nas frentes de combate. Todo o pessoal da FEB tinha uma caderneta de Poupança do BB.

O BB cresceu muito; em 1931 tinha 83 agências, em 1945 passou para 260; em 1950 Getúlio Vargas é reeleito presidente, e o BB se expande para o exterior com o surgimento da Carteira de Comércio Exterior (CACEX); Em 1957 ele tinha 375 agências; em 1976 inaugurou a sua agência número 1.000 no Mato Grosso. Por sua evolução, transformou-se numa instituição nacional; não havia jovem no Brasil que não quizesse trabalhar no Banco.

O BB foi o primeiro órgão público a se instalar em Brasília, em 1960, na inauguração da capital federal. As primeiras casas residenciais em Brasília foram construídas pelo BB.

1.1.2 As Funções do Banco do Brasil

O conglomerado financeiro do Banco do Brasil atua na distribuição de títulos e valores mobiliários, administração de cartões de crédito, leasing, crédito, financiamento e corretagem de seguros.

Além de financiar a agricultura, o BB, em convênio com o SEBRAE, concede empréstimos a juros subsidiados para financiar as micro, pequenas e médias empresas. Está presente nos negócios de importação e exportação através das suas agências localizadas nos maiores centros econômicos do Mundo: De acordo com o relatório anual de 1992 do Banco do Brasil, o Banco deu garantias bancárias equivalentes a US\$ 931 milhões para que importadores e exportadores pudessem ter acesso ao crédito internacional; o leasing internacional movimentou US\$ 37,9 milhões, permitindo o arrendamento de máquinas industriais, aviões, equipamentos de informática e instrumentos médico-hospitalares; foram implantados balcões de informação no Japão (Brasil Desk) e no Brasil (Japan Desk, em São Paulo) que prestam serviços especializados a investidores e importadores japoneses e a exportadores brasileiros.

O BB apoia o desenvolvimento social do país com projetos na área da saúde, esporte, cultura, educação.

Através da Fundação Banco do Brasil (FBB), entidade constituída a partir de recursos oriundos do resultado financeiro do Banco, que pode destinar-lhe até 5% do lucro líquido, o BB participa de projetos assistenciais, educacionais e científicos; financia a compra de equipamentos para a área da saúde, e patrocina eventos culturais, como o Festival de Cinema de Gramado; apoia o

desenvolvimento científico (em 1992 o BB patrocinou, através da Fundação, o projeto de Fiscalização de Propriedade Agrícola por Satélite e trabalho sobre informática médica da Fundação E.J.Zerbini), além de apoiar o desenvolvimento de pequenas comunidades urbano-rurais, espalhadas por todo o país, cujos recursos provêm do Fundo de Desenvolvimento Comunitário (FUNDEC), que já assistiu 1.462 pequenas comunidades. O Centro Cultural Banco do Brasil é o local onde são desenvolvidas as mais diversas atividades culturais, como teatro, cinema, salas de exposições, museu e arquivo histórico. No esporte, o BB tem patrocinado diversos atletas em campeonatos nacionais e internacionais, com destaque para o voleibol, judô, tênis, atletismo, tênis de mesa, volei de praia. Através do Programa do Menor Carente, o BB seleciona jovens de 12 a 14 anos para trabalhar como aprendizes. Com o objetivo de promover a alfabetização de jovens e adultos das populações carentes, foi criado o Projeto BB-Educar, em que os próprios funcionários do BB são treinados para alfabetizar adultos; segundo o educador Paulo Freire (1994, p. 6). "O programa BB-Educar é uma demonstração de senso de responsabilidade política, pedagógica e social. Eu felicito o desenvolvimento do trabalho feito pelo Banco do Brasil".

Entretanto, a presença do BB como agente do desenvolvimento do país por vários anos, não garante a sobrevivência da instituição.

Em 1965 foi criado o Banco Central, que retirou do BB inúmeras atividades, como as operações de redesconto e o depósito de reservas internacionais, entre outras, o que criou profundas modificações na atuação do Banco do Brasil. Politicamente, o BB sofreu um desgaste que se agravou com a extinção da Conta-Movimento em 1986, fazendo do BB também um banco

comercial; nas palavras do então Presidente do Brasil Jose Sarney (apud Franco, 1988, p.53):

“Congratulo-me com o BB por esta estapa que ele cumpre de poder disputar em todos os setores na economia em pé de igualdade, mas com aquela sua presença de seriedade, de competência do seu quadro, com aquela presença que o Brasil passou a ver ao longo de toda a longa historia desse excepcional Banco que o Brasil dispõe como instrumento do seu desenvolvimento.”

A extinção da Conta-Movimento, instrumento que permitia ao BB tomar recursos do Tesouro Nacional, forçou o BB a mudar seu perfil. Acostumado a não ter que captar no mercado os recursos que precisava para financiar a agricultura, o comércio e a indústria, o BB teve que mudar radicalmente a sua postura, concorrendo em pé de igualdade com os demais bancos comerciais.

Esta mudança radical causou um impacto forte na instituição na medida que ela teve que se reestruturar totalmente. De acordo com Carbone (1992), o funcionário do Banco aprendeu a ser um burocrata que apoiava o desenvolvimento do país, não um bancário que precisava, acima de tudo, ser um negociador para garantir a sobrevivência da instituição. Segundo Eboli (1992), esta mudança no papel do BB fez com que os funcionários se vissem destituídos de poder junto à sociedade, ocasionando a sua desmotivação, uma vez que o orgulho de pertencer à empresa responsável pelos destinos do país é afetado.

1.2 ASPECTOS CULTURAIS DO BANCO DO BRASIL

Para compreender a atuação do gerente do BB, é importante comentar sobre a cultura existente na empresa.

Para Eboli, a sociabilidade é um traço marcante na cultura do Banco do Brasil. Os funcionários do BB convivem como se fossem uma família, há muitos eventos sociais e recreativos fora do ambiente de trabalho que favorecem a integração e o relacionamento pessoal entre os funcionários. Outro fator é a identidade do funcionário com a organização e a satisfação de pertencer a uma empresa sólida e segura. Conforme destaca Eboli (op. cit., p. 54)

"A alta qualificação , a estabilidade no emprego , a valorização dos aspectos sociais e a baixa competitividade entre os funcionários propiciam forte união, articulação e mobilização dos mesmos no sentido de resistir às mudanças (...)"

A imagem de instituição séria e respeitável, se constituiu, no passado em maior grau e menos atualmente, em elemento de atração de funcionários para a empresa.

Entretanto, a estabilidade no emprego gera acomodação e propicia baixa competitividade interna. O trabalho, sendo rotineiro e repetitivo, não proporciona auto-realização. Em decorrência disso, a motivação para o trabalho é considerada entre média e baixa.

O recrutamento e a seleção com base em concurso público atrai para a empresa funcionários com alta qualificação, mas que não atendem às exigências do cargo. O indivíduo que obtém aprovação num concurso público, bastante disputado, é um sujeito com muitos conhecimentos, muitas vezes com nível superior (apesar de ser exigido apenas o 2o. grau), mas que não tem nenhuma experiência com rotinas bancárias.

Os salários e benefícios contribuem para a imagem de bom empregador e funciona como elemento diferenciador em relação à categoria bancária; entretanto, o plano de cargos e salários apresenta distorções, pois há pessoas que

fazem o mesmo serviço mas têm salários diferentes. Além disso, os programas de treinamento são insuficientes para atender às necessidades dos funcionários.

A ascensão na carreira se faz, predominantemente, através da antiguidade; o desempenho individual tende a não ser considerado, pois fatores como jogo de influência também interfere no processo.

De acordo com o relatório da comissão temática "Cultura e Clima Organizacional no BB" (1993) , foram levantados os seguintes fatores:

- 1) o funcionário do BB tem orgulho do seu emprego, a estabilidade que tem é importante para sua satisfação, mas acha que é subaproveitado na função que exerce. Questiona a imobilidade da empresa, o processo de ritualização e a postura diante da clientela;
- 2) "o herói da Casa" é o funcionário preocupado com as boas relações humanas, o mediador de conflitos, o apaziaguador, e não o funcionário-empREENDEDOR, o negociador. Nota-se aí a cultura humanista prevalecendo acima da cultura inovadora, competitiva;
- 3) os funcionários têm dificuldade em definir a missão do Banco (se social ou comercial), e acham que o BB toma atitudes arrojadadas sem fazer um planejamento detalhado;
- 4) os valores presentes do funcionalismo do BB são, principalmente, honestidade e dedicação. Não possuem visão abrangente da instituição porque as informações não são democratizadas, servindo aos interesses do grupo dominante; o domínio da informação lhes dá poder;
- 5) quanto à ascensão profissional, o funcionalismo se divide: uns acham que é valorizado o perfil empreendedor, outros acham que é o apadrinhamento;

- 6) na opinião dos funcionários, as mudanças no BB são impostas;
- 7) quanto aos produtos do BB, embora sejam competitivos, demoram muito a ser colocados no mercado, fazendo com que a concorrência chegue na frente;
- 8) o instrutor , funcionário aprovado em concurso interno para realizar treinamento, é visto como agente transformador, mas é considerado um fardo a ser carregado, porque este funcionário continua com suas atividades normais dentro do BB, apenas se afasta, quando convocado, para ministrar o curso para o qual está apto, isto porque se ausentando do trabalho por uma ou duas semanas, sobrecarrega a equipe, acarretando custos adicionais.

Outros pontos levantados: autoritarismo, acomodação do funcionário, o BB pensa muito e age pouco, não há estímulo à liberdade de expressar idéias.

Dentro desse contexto, o gerente do BB deverá, por um lado, administrar num clima de acomodação, motivação baixa e jogos de influência, o que é uma situação bastante difícil; por outro, ele pode usar os pontos positivos da cultura que são dedicação e o orgulho da instituição. O trabalho rotineiro impede a auto-realização e os funcionários alegam não possuir informações suficientes sobre a organização. Conhecendo estes dois pontos, o administrador de agência pode tomar providências para aumentar o moral dos funcionários fazendo com que eles participem das decisões. Não é um trabalho fácil, mas o bom gerente deve conhecer a cultura da sua empresa para poder trabalhar em cima dos pontos fortes e acabar com os negativos.

1.3 A AGÊNCIA

O Banco do Brasil é formado por cinco níveis hierárquicos:

* Institucional : fixa diretrizes com vistas à administração global do Banco, formado por: Assembléia Geral de Acionistas, Conselho de Administração e Conselho Fiscal;

* Estratégico : administra globalmente o Banco, a curto e a longo prazo, e é formado por: Conselho Diretor e Presidência;

* Diretivo : administra setorialmente (por áreas) o Banco, estabelecendo as normas e procedimentos necessários à operacionalização dos planos formulados e aprovados no nível estratégico, que surtirão efeito a curto prazo, formado por: Diretoria, Departamentos e Divisões;

* Diretivo/Operacional : orienta/executa os planos traçados no níveis superiores, formado por Superintendências Regionais;

* Operacional : executa os planos traçados nos níveis superiores, formado por: Agências, Órgãos Regionais, Centros de Processamento de Serviços (CESEC) e Centros de Desenvolvimento de Sistemas (CEDIP).

Como se vê, as agências são os órgãos de execução dos planos traçados nos níveis superiores. É através delas que são realizados os negócios, onde é gerado o lucro da empresa.

As agências são divididas em Gerência Geral, Atendimento e Suporte, formando o seguinte organograma:

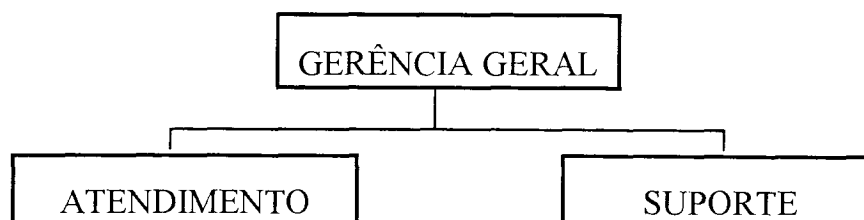


FIGURA 1 - Organograma Básico das Agências do BB

O Gerente Geral é o responsável pela agência; ele responde junto à Superintendência Regional pelo andamento dos serviços, resultados, pessoal, enfim, é o administrador da pequena unidade operacional (uma agência pode ter de seis a 400 ou mais funcionários, dependendo da região onde ela atua).

O Atendimento é o setor onde se recebe o cliente. Este é dividido em interno, constituído por um ou mais gerentes (dependendo do tamanho da agência), caixas e postos efetivos (nível inicial na carreira administrativa do BB). O atendimento externo é exercido por um gerente de vendas (GERAE), que busca os clientes para a agência.

No Suporte são feitos os serviços administrativos como recebimento de malote, preparação de contratos, encaminhamento de documentos para o setor de processamento de dados, etc. Este setor é constituído de um gerente e postos efetivos.

QUADRO 1 - Estrutura Administrativa da Agência

FUNÇÕES	ESTRUTURA
Administrativa	Gerente Geral Gerente de Atendimento Gerente de Suporte
Vendas	Gerente de Vendas
Execução	Comissionado -Auxiliar de Gerência -Caixa-executivo Não-Comissionado -Posto Efetivo

Nas agências é feito, basicamente, o atendimento ao público. Os serviços administrativos, como fazer os contratos para regulamentar operações de crédito, fichas cadastrais de clientes, planejar layout da agência, serviços de administração de pessoal (férias, folha de pagamento), etc., estão a cargo de órgãos de suporte às agências: Centro de Processamento de Serviços (CESEC), Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CEDIP), etc. (ver organograma, Anexo B)

1.3.1 O Gerente de Agência

Segundo Carbone (1992), o gigantismo, o tradicionalismo, o autoritarismo e o atraso tecnológico presentes na organização Banco do Brasil condicionam a produção de um gerente autocrático, que exerce a função de controlar rotinas.

O gerente do BB é um profissional excessivamente preso (dependente) às regras e voltado para o controle das atividades meio (rotinas diárias). Em suma, é um burocrata-controlador. Para Carbone (op. cit., p. 103),

"Esse executivo aprendeu durante anos (normalmente não menos que 20 anos) a trabalhar com base em instruções, regulamentos, cartas-circulares, telex, manuais e asse-melhados, perdendo a dimensão do raciocínio criativo, na medida que era levado, quase sempre, à prática do raciocínio dedutivo, ou seja, a constante interpretação da "parafernália" burocrática da empresa. O processo decisório do Banco tornou-se com o tempo tão burocrático e centralizado que o gerente foi perdendo sua verdadeira função gerencial dentro da agência de forma que, na prática, transformava-se em mero controlador de rotinas, processos e projetos."

O estilo de administração é autocrático em decorrência do autoritarismo presente em toda a instituição, que é algo coletivizado. Entretanto, Carbone acredita que o poder conferido ao gerente transforma-o na peça chave do autoritarismo, e, por este motivo, pode ser também o responsável pela disseminação de uma nova forma de relacionamento mais democrática.

Grande parte dos gerentes das agências do BB, tem aversão à mudanças. Segundo Carbone, numa organização tradicionalmente estável como o BB, mudanças radicais soam como algo inaceitável para boa parte dos funcionários, principalmente aqueles que podem, a partir delas, perder poder de fato. Carbone acredita que este problema é muito sério, pois na medida que o gerente é contrário à mudança, ele influencia o funcionário que lhe deve obediência administrativa. O programa de mudanças da organização, fica, deste modo, seriamente prejudicado.

A maioria dos gerentes está bem informada sobre a empresa Banco do Brasil, mas não conhece muito bem o mercado onde atua e nem a agência em que

trabalha. O autor salienta a passividade do gerente, que reconhece que não recebe informações suficientes, mas não as busca ele próprio.

Carbone acredita que não está havendo diálogo entre o gerente e os funcionários, e isto se deve à falta de esforço dos administradores no sentido de bem interpretar as necessidades e as ansiedades do grupo de trabalho do qual faz parte, e agir na direção da solução dos problemas e conflitos que podem estar prejudicando o ambiente de trabalho da agência.

A produtividade alcançada pela agência está longe de ser a ideal. De acordo com Carbone, fatores como a insuficiência do sistema de informatização, a burocratização excessiva das atividades, a presença de uma prática administrativa tradicional e autoritária, dificultam o aumento da produtividade.

O administrador de agência não é um mau negociador, muito embora, na opinião dos funcionários, haja espaço de sobra para o aprimoramento da capacidade negocial dos gerentes.

Segundo Carbone (op. cit., p. 123), as qualidades do gerente de agência do BB, não bastam para o momento atual.

"É necessário ganhar a confiança dos funcionários para que deles transbordem criatividade e engajamento às causas da empresa. O momento requer um super-executivo, bem formado, contextualizado, bem relacionado, com visão de mercado, exemplo e ponto de referência da agência."

Em seu trabalho, Carbone queria demonstrar que o gerente do Banco do Brasil não está preparado para os novos tempos, pois apesar do seu profissionalismo, o que é algo comum a todos os funcionários do banco, ele não está agindo como um verdadeiro administrador. Por falha dele, talvez, mas

também por falta de preparação adequada para o novo papel do Banco do Brasil como banco comercial.

E o que é mais complicado nesta situação, é que além de banco comercial, o BB é também um agente social, ou seja a missão do BB é atender os problemas sociais (ajudar no desenvolvimento do país, com financiamentos à agricultura, e às empresas em geral) procurando adequá-los às necessidades de sobrevivência da organização:

"Na qualidade de Banco do Governo, como agente promotor do desenvolvimento econômico e social do país, o Banco tem como missão atuar como moderador e regulador do mercado financeiro e, ainda, desenvolver o intercâmbio comercial com o exterior, remunerando adequadamente os acionistas e buscando a satisfação da sociedade, dos clientes e a realização profissional de seus funcionários" (Manual "Produtos do Banco", s/data, p. 51, apud Carbone, op. cit., p. 36)

O Gerente do Banco tem sido avaliado pela sua competência negocial pura e simples, ou seja, quanto de retorno financeiro ele traz para a empresa, o que é perfeitamente natural. Entretanto, acredita-se que esta não deva ser a única preocupação dele, ou melhor, esta deve ser o objetivo principal, mas, para ser alcançado, é preciso que a agência esteja preparada para isso. É preciso não esquecer também das questões administrativas internas relacionadas ao andamento das operações; do relacionamento interpessoal no grupo de trabalho; da motivação dos funcionários; do treinamento para exercerem as suas funções, etc. Enfim, como estão as relações gerente/funcionários? Estará o gerente do banco exercendo a liderança?

Segundo Carbone, o contexto em que o Banco está inserido é delicado porque a instabilidade econômica do país e os programas de enxugamento do

aparelho estatal exigem que o BB ganhe competitividade para garantir a sua sobrevivência. Para isto, é preciso o engajamento de todos os funcionários, e estes precisam ser levados a empunhar esta bandeira. Na visão de Carbone (1992, p. 78),

" O segmento gerencial do Banco possui a mais alta responsabilidade sobre o destino da organização. Este segmento deve estar comprometido em promover a transmissão dessa nova filosofia de trabalho a todo o funcionalismo, ensinando e motivando, simultaneamente, esses indivíduos a trabalhar sob a "nova bandeira". A ampliação do mercado e das fronteiras de atuação da empresa só será possível com o adequado comprometimento do segmento gerencial."

Como as agências são as células da organização, são elas que geram a riqueza; por isso, elas precisam de todos os subsídios físicos e humanos necessários para o bom desempenho das suas tarefas, além de uma administração eficiente e eficaz.

Carbone trabalhou questões importantes sobre as deficiências decorrentes da preparação das pessoas que assumem posições de comando; sobre indivíduos que detêm poder, mas que, talvez, não o estão utilizando de forma eficaz. Segundo a literatura atual sobre liderança, gerentes/administradores podem ser líderes, e o gerente de agência pode aprender também esta habilidade; em parte, muito depende da sua vontade para isso. Tratar-se-á do assunto no decorrer deste estudo.

2 OBJETIVOS

O objetivo principal do trabalho é conhecer o perfil predominante entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul, considerando os seguintes aspectos:

- 1) exercício de liderança;
- 2) aplicação de teorias e técnicas contemporâneas de gestão;
- 3) existência de qualidades de trato pessoal;
- 4) existência de capacidade de fazer negócios;
- 5) existência de capacidade administrativa.

Os objetivos secundários são:

- 1) apresentar um estudo à organização e gerentes, que permita a valorização de qualidades e correção de falhas;
- 2) apresentar sugestões para o Programa de Desenvolvimento Gerencial do Banco do Brasil.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICAS DESTE ESTUDO

Uma pesquisa sobre comportamento gerencial deve ser exaustiva, porque o objeto de pesquisa é muito complexo, pelas suas características pessoais e por sua relação com o meio onde atua; desta forma, o estudo exploratório descritivo é o mais indicado para investigar o comportamento dos gerentes do Banco do Brasil.

Segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 65) estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa. Os estudos exploratórios podem ser do tipo descritivo combinado, que combinam características de exploração e descrição, empregando tanto descrições qualitativas como quantitativas num determinado estudo.

Para Tripodi, Fellin e Meyer os estudos exploratório-descritivos combinados procuram descrever completamente um determinado fenômeno. Podem ser estudadas apenas unidades de comportamento, como nos estudos de caso, sendo que as descrições estão tanto em forma qualitativa como quantitativa e a acumulação de informações detalhadas por meios como observação participante pode ser encontrada. Os procedimentos de amostragem são flexíveis e pouca atenção é geralmente dada ao caráter representativo sistemático.

De acordo com Triviños (1990), a pesquisa qualitativa parte da descrição que busca captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência, buscando as causas da sua existência, explicar sua origem, suas relações, suas

mudanças. Para Gil (1991), o estudo de caso, é um tipo de pesquisa qualitativa, onde se estuda profundamente um determinado grupo, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Além do mais, cada caso acrescenta algo a mais no conhecimento, principalmente no campo da administração, onde os casos estudados ajudam a entender melhor o funcionamento das organizações como um todo.

Davis e Chems (1971) partem da afirmação de que cada estudo de caso tem um ponto de partida diferente e que, por isso, nenhum dos casos são comparáveis, mas, apesar disso, cada um acrescenta algo a mais ao conhecimento. Na administração, eles julgam que o conjunto desses conhecimentos ajuda a melhorar a compreensão das organizações em si. Os casos são também muito diferentes sistematicamente, isto é, dependem do quão extensa ou brevemente o problema foi definido.

Como procedimento de pesquisa, o método do estudo de caso tem sido usado para obter descrições qualitativas detalhadas para testar variáveis significantes em campos tão complexos como a Psicopatologia, a Delinqüência, o Desajustamento Familiar e a Mudança Cultural.

Para Davis e Chems, os instrumentos que podem ser utilizados no método do estudo de caso são: documentos pessoais - cartas, autobiografias, entrevistas, registros; observação participante - registros usados pelo observador especialmente para o estudo dos eventos; informações de terceiras pessoas - biografias, artigos de jornais, informações ou relatórios de outros investigadores.

Estes autores valorizam muito o papel dos participantes na vida de uma pessoa ou evento sob estudo, porque eles podem depois prevalecer e originar uma

história, um caso de "dentro", isto é, como alguém que conhece, esteve envolvido e sofreu as conseqüências do evento.

Baldrige (1971) também analisa a metodologia do estudo de caso, entendendo que um estudo de caso é uma investigação intensiva de um organização num campo determinado. Afirma que o pesquisador do estudo de caso "vive entre os nativos" de uma organização, comunidade, etc., para compilar evidências e idéias e, assim, adquirir um certo "feeling" para a compreensão da dinâmica da situação.

Os estudos de caso, no entanto, nunca "provam" idéias sobre um novo modo de ver o mundo, apreender uma idéia com o detalhe vivo ou sugerir novas perspectivas; pretendem, tão somente, prover alimento para o pensamento e fazer sugestões sobre propostas de ação que podem ser frutuosas para o estudo, mas não provar conclusivamente que essa abordagem particular tenha todas as respostas para os eventos em estudo.

O importante é lembrar que no estudo de caso qualitativo, onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição estão aprioristicamente estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto.

Nos estudos de caso histórico-organizacionais, segundo Bogdan (apud Triviños, 1990), o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube, um banco, etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível, ainda que represente dificuldades para o seu estudo. Isto significa que existem arquivos que registraram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos,

pessoas com as quais é possível realizar entrevistas. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.

Todo método tem as suas limitações: os casos diferem marcadamente de um para outro quanto ao seu objetivo, por exemplo. É muito difícil julgar os casos em relação a algum padrão absoluto, desde que não existe, presentemente, acordo sobre critérios, medidas e indicadores para o assunto, e isto porque medida e avaliação em cada caso refletem o que o autor considerou importante. Medida e avaliação são, então, altamente subjetivas. Alguns casos são julgados como tendo obtido sucesso, e outros como apresentando falhas. Não existe, também, acordo quanto a padrões de sucesso ou padrões de falhas.

Baldrige (1971) identifica claramente dois pontos fracos no método do estudo de caso: primeiro, é virtualmente impossível usar situações de contraste, que permitiriam a comparação de várias organizações ou fatos da mesma natureza, objetivamente, devido às características e peculiaridades de cada caso de cada autor; segundo, a ausência de "tipicidade" ou generalizações. Os pesquisadores sempre esperam encontrar resultados que possam ser aplicados a muitas situações que não somente aquelas para as quais foram estudadas.

Entretanto, apesar de todas essas limitações que foram levantadas, muitos são os aspectos positivos e vantagens que podem ser apontados no uso do método do caso, especialmente, no campo da Administração, onde um dos seus conteúdos mais significativos é o processo de tomada de decisão, objeto de estudo mais privilegiado pelos pesquisadores que adotam esta metodologia. Além disso, este estudo de caso, proposto como forma de abordagem do modo de investigação, apoiou-se na proposição de Ludke e Andre (1986, p. 17), onde... "o interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de particular, mesmo que posteriormente

venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações", como também na observação de Triviños (1990, p. 135) no sentido de que através de um "estudo de caso observacional ... não é a organização como um todo o que interessa, senão uma parte dela". Para tal, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada, em alguns casos, com algumas questões em aberto, para uma livre manifestação do informante, o questionário escrito e a observação participante em visitas e em reuniões com os gerentes de agência, objetivando caracterizar os seguintes princípios fundamentais do estudo de caso, segundo Ludke e Andre (op. cit., p. 18):

- "os estudos de caso visam à descoberta;
- os estudos de caso enfatizam a interpretação de um contexto
- os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda; e
- os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação",

ou seja, a generalização que ocorre durante a associação dos conhecimentos pretéritos do pesquisador com os dados encontrados na atual pesquisa.

3.2 O FOCO DO ESTUDO

Os seguintes aspectos foram determinantes na delimitação da abrangência e do foco da pesquisa:

- 1) a restrição da pesquisa ao Estado do Rio Grande do Sul deve-se a dois motivos: a) a localização da pesquisadora (residente no estado do Rio Grande do Sul) facilitava o levantamento dos dados; b) a existência de pesquisa semelhante feita na região Sudeste do país por Carbone (1992);

- 2) foco na agência - poder-se-ia ter estudado gerentes de outras áreas dentro do BB , como centros de processamento, assessoria, divisões, etc., mas foi escolhida a agência por ser o pólo gerador de riqueza para a empresa e, por isso, esse gerente tem uma responsabilidade maior, em termos do resultado e do cumprimento da missão social do BB;
- 3) dentro das agências existem dois níveis de gerência: a gerência-geral e a gerência média. Existem três tipos de gerência média: o gerente de suporte, que atende a parte administrativa: o gerente de atendimento que administra o pessoal do Caixa, e é responsável pelo dinheiro; e, o gerente de atendimento externo, que é aquele que sai a campo na busca de negócios para a agência. Entrevistou-se apenas o gerente-geral, porque ele é o responsável pelos destinos da agência e das pessoas que nela trabalham, ou seja, é aquele que deve assumir o papel de líder; e
- 4) o tamanho da amostra foi determinado pelo fato de que no período em que se realizou a pesquisa, estava acontecendo um curso (Treinamento para Altos Executivos, realizado na UFRGS, em regime intensivo, nos meses de junho a agosto do ano de 1994) onde se reuniam os gerentes vindos de várias cidades do RS. Os vinte gerentes estavam instalados em local de fácil acesso e, ainda, estavam fora do local de trabalho, o que facilitava a sua disponibilidade para a entrevista.

3.3 COLETA DOS DADOS

Utilizou-se a técnica da entrevista pessoal, tendo sido entrevistados 20 gerentes, individualmente, em entrevistas que duraram em média duas horas.

Usou-se um questionário (Anexo A) composto de perguntas abertas e fechadas, que serviu de orientador, porque o entrevistado teve liberdade para falar, independentemente da pergunta formulada.

3.3.1 O Questionário

O questionário foi dividido em três partes: negocial, pessoal e administrativo.

Na parte negocial procurou-se descobrir se o gerente de agência do BB no RS é um negociador com visão e conhecimento do mercado onde atua (perguntas 1, 2 e 3), se é arrojado (perguntas 6 e 8), como ele trabalha e decide (perguntas 4, 5, 7 e 9).

No aspecto pessoal, procurou-se conhecer as características pessoais (perguntas 1, 6, 8, 9 e 12), seus hábitos (perguntas 2, 3, 4 e 5) e pensamento (perguntas 7, 10 e 11)

No aspecto administrativo, procurou-se conhecer o modo como ele administra as pessoas (perguntas 1, 2, 3, 6 e 9), como é o ambiente de trabalho (perguntas 4 e 5), como ele se define como administrador (perguntas 7, 8, 10 e 11), e como é o seu trabalho (perguntas 12, 13, 14 e 15).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para Triviños (1990), na análise dos dados em uma pesquisa qualitativa, o investigador deverá apoiar-se em três aspectos fundamentais: 1) nos resultados alcançados no estudo; 2) na fundamentação teórica; 3) na experiência pessoal do

investigador. Esta análise foi baseada na observação de frequência nas respostas dadas às perguntas fechadas, em primeiro lugar, e na classificação das perguntas abertas, em segundo. Conforme Triviños, as respostas devem ser classificadas de acordo com os pontos coincidentes nas afirmações dos entrevistados. Desta forma, classificou-se cada uma das perguntas por maioria de pontos coincidentes, anotando aqueles que se distanciavam da maioria para posterior análise, tendo-se agrupado as perguntas de acordo com o ponto que se queria analisar.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do estudo se referem ao tempo e aos custos:

- 1) tendo em vista que o aluno de mestrado de um modo geral tem 24 meses para terminar o curso, dos quais 18 meses são usados na conclusão das disciplinas, o tempo para o desenvolvimento da pesquisa oscila entre seis meses e um ano. Na realidade, uma pesquisa sobre comportamento gerencial deveria ter um espaço maior, pelo menos 10 anos para que seja possível identificar alguma tendência; e
- 2) uma segunda limitação é referente aos custos para efetivar a pesquisa em todas as agências do BB no estado do Rio Grande do Sul, uma vez que não se dispunha dos recursos necessários para os deslocamentos. Isto fez com que não tenha sido possível contrapor gerentes atuando em todas as regiões fisiográficas do Estado, uma vez que eles diferem

significativamente entre si em termos de condições sócio-econômico-culturais o que certamente deve influir no comportamento dos gerentes.

4 A GESTÃO CONTEMPORÂNEA

"Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Além do mais, o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos."(Motta, 1991, p. 27)

A gestão contemporânea focaliza temas que colocam a organização como dependente do potencial humano para crescer.

Autores como Naisbitt e Aburdene, Alvin Tofler, Stanley Davis, Tom Peters e Hubert Landier (apud Ribeiro, 1992), citam as características da "Organização do Futuro"

Segundo Naisbitt e Aburdene (apud Ribeiro, 1992): 1) as empresas que conseguirem criar um clima favorável à realização pessoal poderão contar com pessoal mais bem-dotado; 2) nas empresas o novo papel do dirigente é o de cultivar e manter um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal. Cada vez o mais o dirigente deve se impor como um professor, um estimulador do potencial humano; 3) os sistemas de remuneração atuam como estímulos ao recompensarem o desempenho e a inovação. O que interessa não é o tempo de trabalho, mas sim a qualidade do trabalho, o nível de inovação, e assim por diante; 4) o estilo de gestão autoritário, hierarquizado, cede lugar à administração tipo "rede". As redes são pessoas falando umas com as outras, partilhando idéias, informações, recursos; 5) a intuição passa a assumir um papel cada vez mais relevante. Passa-se a privilegiar a intuição sobre o racional; 6) as grandes empresas, para serem

competitivas em um mercado em evolução constante, precisam adotar os valores próprios das pequenas empresas. As pequenas empresas são inovadoras, têm espírito de equipe e mobilidade. Ou seja reagem mais rapidamente às transformações.

Para Alvin Toffler (apud Ribeiro, op. cit.): 1) as pessoas devem ser capazes de fazer julgamentos e adotar decisões, em vez de executarem mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo; 2) as atividades de uma empresa mudarão de ano para ano, a estrutura interna deverá acompanhar essas alterações, sendo flexível e maleável.

Segundo Stanley Davis (apud Ribeiro, op. cit.): 1) a liberdade se origina da intuição e desemboca na inovação. A ordem provém da inteligência e conduz à eficácia; 2) quanto mais as mudanças se aceleram, menos podemos nos ater aos fatos, e mais precisamos utilizar a imaginação;

Para Tom Peters (apud Ribeiro, op. cit.), as empresas deveriam: 1) criar equipes multidisciplinares para todas as atividades de desenvolvimento; 2) encorajar a experimentação; 3) estimular os campeões de inovação; 4) envolver todos em tudo; 5) criar equipes autônomas; 6) investir mais no patrimônio humano do que nas máquinas; 7) o líder deve: Assegurar abertura para iniciativas audazes; dirigir pelo exemplo; tornar-se um maníaco na escuta; promover participação com energia e bom humor; avaliar as pessoas pela sua paixão pela mudança.

Para Hubert Landier (apud Ribeiro, op. cit.), o pequeno grupo de trabalho tem as seguintes características: 1) as relações interpessoais são intensas; 2) o grupo funciona de forma auto-regulada e cada um dos seus membros dispõe de capacidade de iniciativa; 3) não há funções definidas no interior da célula, os

papéis são assumidos de acordo com a capacidade de cada um; 4) há uma célula central que assegura a unidade ao projeto da empresa e controla a eficácia das demais células; 5) o crescimento da empresa é orientado pelas condições externas; 6) quando uma célula vai mal, ela não põe em risco o conjunto; 7) as condições de geração de inovação são aumentadas.

Resumindo, para os autores citados, a nova organização deve ser flexível, para se adaptar rapidamente às mudanças; ela deverá trabalhar em grupo, prestigiar a inovação e a criatividade, e o líder deverá ser o formador de homens.

Dentro deste contexto, serão apresentados alguns dos temas mais importantes dentro da gestão contemporânea, acreditando que o gerente dos tempos atuais deva tomar conhecimento deles.

4.1 EQUIPE

A divisão e a especialização do trabalho constituem temas muito anteriores à nova teoria gerencial. Atualmente, se fala no trabalho em equipe onde todos os seus membros desempenham vários papéis, todos cooperam em busca do objetivo estabelecido conjuntamente por todos; enfim, a equipe representa um grupo de pessoas unidas, em busca da melhoria da atividade a que se propuseram.

O trabalho em equipe permite maior criatividade e satisfação dos indivíduos; significa escolher a pessoa certa para o lugar certo. No entender de Motta (1991, p. 125),

"(...) estruturar por base em equipes é o reconhecimento de que existem potenciais individuais e coletivos que podem ser valorizados e integrados previamente, em função de objetivos. Habilidades e interesses individuais são considerados e utilizados na própria distribuição do trabalho. Esta é feita continuamente,

comparando-se novas necessidades com as habilidades existentes e com as que precisam ser adicionadas, mas sempre avaliadas em decisões grupais."

Assim, o trabalho em equipe induz um sentimento de cooperação no alcance do objetivo comum, além do sentimento de identidade com o grupo e, conseqüentemente, com a organização.

Segundo Gardner (1990), uma das principais funções do líder é recrutar as pessoas adequadas para cada função, escolher uma equipe, onde as capacidades sejam complementares. Entretanto, o autor comprova, com tristeza, que a maioria dos que detêm o poder não escolhe pessoas capacitadas para formar equipes eficientes; ao contrário, escolhe aquelas pessoas que eles sabem serão leais e subordinadas ao poder. Este tipo de ação tende a isolar o líder, impedindo-o de conhecer as críticas, as opiniões; esse isolamento, enfim, leva o dirigente a cometer mais erros, fato que não aconteceria se contasse com mais assessoria. Nesse sentido, Gardner (1990, p. 43) enfatiza que

"Nada é mais vital para a renovação de uma organização do que as providências que permitem que as pessoas capazes sejam estimuladas e colocadas em posições nas quais possam dar sua maior contribuição. Numa organização, isso exige preocupação com o crescimento do indivíduo que se estenda desde os primeiros treinamentos até se desenvolvimento como executivo."

Segundo Gibson (1981), o líder deve fazer um diagnóstico das características grupais como aptidão, maturidade, expectativa, normas, tamanho e coesão. Com este diagnóstico pode começar a instruir a equipe para o alcance dos objetivos. A análise individual das pessoas também é de vital importância, pois conhecendo as qualidades e defeitos de cada um é mais fácil lidar com os conflitos gerados no trabalho em equipe.

4.2 PARTICIPAÇÃO

Segundo Motta (1991), na sociedade contemporânea, a assunção de responsabilidades e de poder no processo de tomada de decisões é cada vez maior. Chama-se gestão participativa àquela forma de gestão onde os funcionários têm poder de influência nas decisões tomadas pela empresa.

A participação é a maneira mais sadia à disposição do administrador para conseguir excelentes resultados. Tanto o patrão como os empregados lucram nesta situação porque podem alcançar os seus objetivos; afinal, todos querem a mesma coisa, que é o desenvolvimento da organização a que pertencem.

A possibilidade de expressão motiva aqueles que antes, sem direito a opinar, acabavam se alienando. Além disso, há a mobilização de esforços; decidir em conjunto é muito mais produtivo do que decidir individualmente, uma vez que nesta última a probabilidade de erro é muito maior.

A participação pode ser efetivada através de comitês de empresa, de negociações coletivas, de co-gestão e de autogestão.

Os comitês de empresa são grupos formados por funcionários que representam os empregados perante à diretoria. Têm mais uma a função consultiva e, como tal, possuem pouco poder de decisão.

As negociações coletivas são as manifestações dos funcionários através dos sindicatos de classe, que buscam estabelecer as condições gerais de trabalho. Normalmente, não são bem aceitas pelos dirigentes por se tratarem de organizações externas à empresa, já que os sindicatos representam uma classe de trabalhadores que pertencem a diversas empresas.

A co-gestão é a participação efetiva dos trabalhadores na direção da empresa em que trabalham. Significa que os representantes dos funcionários exercem funções de supervisão e direção com poderes iguais aos seus pares. As vantagens deste tipo de participação são a diminuição do antagonismo entre dirigentes e dirigidos e o aprendizado maior de ambas as partes sobre a organização. A desvantagem maior, entretanto, é que os diretores escolhidos pelos trabalhadores ocupam-se menos de decisões estratégicas e mais com a administração de pessoal; primeiro, porque são pressionados por quem os elegeu; segundo, por falta de preparação gerencial; e, terceiro, porque a necessidade de decisões rápidas impede que eles façam consultas aos demais trabalhadores, o que pode ocasionar descontentamento se a sua decisão não tiver o apoio geral.

A autogestão é a liberdade de decisão por parte de todos os membros de uma organização sobre os destinos da sua organização e os resultados do seu trabalho. Todos os trabalhadores opinam e recebem os lucros igualmente. De acordo com Motta, essa forma de participação é praticamente inexistente, aproximando-se mais da prática iugoslava. A autogestão tem como obstáculo a falta de conhecimento técnico-profissional dos trabalhadores, ocasionando a escolha de poucos (com conhecimento) para participar das decisões, caso que se assemelha a um conselho de administração. Desta forma, a alienação dos trabalhadores não é solucionada.

Geralmente, os dirigentes de empresas mencionam três fatores negativos sobre a participação dos trabalhadores: dispêndio maior de tempo no processo de decisão, interferência de pessoal não-qualificado, e redução das prerrogativas de poder da gerência. Em oposição a esses fatores citados, Motta argumenta o seguinte: o maior dispêndio de tempo é devido à falta de informação prévia aos

trabalhadores que, desconhecendo as fases anteriores do processo, fazem muitas perguntas que se tornam cansativas e roubam tempo.

Quanto à falta de qualificação, os cursos de especialização poderiam resolver a questão; além disso, os funcionários se envolvem mais nas decisões relativas à administração de pessoal do que nas questões estratégicas.

Muitos gerentes têm medo de que a participação dos funcionários nas decisões roubem a sua imagem de poder, no que se refere à posse do conhecimento. Entretanto, a participação se mostra com uma forma de obtenção de lealdade e de legitimação do poder.

A participação é a forma para acabar com os funcionários alienados e obedientes, já que reforça a habilidade política do dirigente e consegue a mobilização de todos para alcançar os objetivos organizacionais. Segundo Motta (1991, p. 179),

"A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais mais autênticas e, enfim, se tornem profissionais mais autônomos e competentes(...), libera o indivíduo para contribuir e faz todos os participantes do processo, inclusive chefes e dirigentes, desenvolverem maior consideração por idéias alheias e respeito mútuo."

A participação é um dos elementos motivadores, como será visto a seguir.

4.3 MOTIVAÇÃO

A motivação é um tema bastante complexo; todos os gerentes a buscam, mas, mesmo assim, é difícil defini-la e mais difícil ainda é obtê-la.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos, ou seja, cada indivíduo tem um motivo, um objetivo de vida, que guia o seu comportamento. Assim, enquanto um indivíduo sente-se motivado pelo aumento de salário, a motivação de outro pode ser o reconhecimento da sua competência.

Para Motta (1991), a motivação é associada ao entusiasmo, à dedicação, à cooperação e à produtividade. Para o autor, deve haver uma estratégia empresarial em relação à motivação que leve em conta: 1) objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; 2) gestão de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; 3) consideração sobre necessidades e aspirações individuais; 4) autonomia para pensar e agir.

Por outro lado, algumas pessoas são motivados por fatores materiais (dinheiro, promoções, etc.), mas a maioria delas vive na expectativa do aplauso. O importante é reconhecer o esforço de cada um, fazê-los crer que são bem-sucedidos, e recompensá-los de forma a demonstrar o seu avanço profissional.

A participação é um elemento de grande importância para se conseguir a motivação, pois, como afirma Gardner (1990, p. 106),

"Para se manter um alto nível de motivação é essencial que o maior número possível de indivíduos dentro do sistema sinta que compartilha do problema, e que são eles próprios parte da solução."

O gerente que quiser motivar os seus funcionários precisa conhecer as necessidades deles, para poder agir no sentido de supri-las.

Todas as pessoas precisam encontrar um significado para as suas vidas, e o fazem na forma dos seus compromissos; assim, se o trabalho for gratificante, ela será mais feliz, mais produtiva. Fatores como a qualidade do produto com que trabalham, a lealdade entre as pessoas, a confiança nos objetivos da empresa, o orgulho em pertencer a uma empresa de respeito na comunidade, fazem com que as pessoas se sintam satisfeitas.

Enfim, os dirigentes devem compreender que a maioria dos homens e mulheres são potencialmente fortes, cheios de energia. Cabe ao dirigente, então, canalizar essa energia em busca do objetivo comum a todos: o desenvolvimento da organização onde trabalham.

O verdadeiro líder deve ter fé nas potencialidades humanas porque, no dizer de Gardner (1990, p. 130),

"(...) O que os líderes precisam lembrar é que, em algum ponto, sob essa superfície sonolenta, encontra-se a criatura que constrói civilizações, que sonha grandes sonhos, que assume riscos. E, lembrando-se disso, o líder buscar aquelas fontes que nunca secam, as fontes sempre renovadas do espírito humano. "

4.4 PODER

O poder é um tema cercado de conotação negativa, pois conforme Zaleznik (1981, p. 03),

"Poder é uma palavra feia. Tem conotações de domínio e de submissão, de controle e de consentimento, a vontade de um ser humano sacrificada à auto-estima de outro. É uma palavra que evoca também imagens de um distúrbio humano, no qual o orgulho e a ambição desordenam a percepção. O poder pode obscurecer a visão das coisas, distorcê-la através de manipulação

e intriga. Não obstante, é o poder, a capacidade de dominar e influenciar outras pessoas, que proporciona a base para a direção das organizações e para a consecução de objetivos sociais. A liderança é o exercício do poder."

Para Maccoby (1977) o poder é um fato essencial da vida, nada se pode fazer em posições secundárias; mas, ter o poder pressupõe a responsabilidade sobre o que fazer com ele. O poder deve ser usado para o benefício da sociedade.

Para Motta (1991) o poder se constitui numa necessidade para o gerente e não como algo constrangedor. O poder é necessário para implementar ações. Para Jay (1974, p. 52),

"A maioria das pessoas que aspiram poder dentro de uma organização dirá que o deseja para atingir objetivos em que deposita fé(...) O real prazer que o poder proporciona é o prazer da liberdade, (...) o domínio sobre a circunstância."

Na gestão participativa, o gerente tem a possibilidade de exercer o poder da legitimidade, fora dos limites da hierarquia. É um teste ao gerente adquirir o poder que emana dos seus conhecimentos ou características naturais, e não porque tem um cargo hierarquicamente superior.

Segundo Bennis (1988), o poder é a energia básica para iniciar e sustentar a ação, traduzindo a intenção em realidade. Entretanto, o poder é cercado de uma aura maléfica, visto como sinônimo de crueldade e corrupção, que faz com que as pessoas tenham medo de usá-lo. Maquiavel (apud Jay, 1974) disse que é necessário que o "príncipe" aprenda a não ser bom, ou seja, o dirigente tem o poder e deve usá-lo com sabedoria, mesmo quando tiver que tomar medidas duras, mas que são necessárias para a organização.

Ainda de acordo com Bennis (op. cit.), o poder é notável por sua ausência. É preciso que os dirigentes assumam o seu poder: o poder de criar novos rumos, o poder de transformar, o poder de desenvolver o potencial dos que trabalham com ele, e, acima de tudo, o poder de criar significado para a vida de tantos que dependem das suas ações. Para isso, o poder deve ser delegado, para que se criem responsabilidades e comprometimento.

4.5 CRIATIVIDADE

A criatividade é uma qualidade muito importante nas empresas que desejam sobreviver num ambiente em que a todo momento surgem novas idéias, novos produtos, novos hábitos, novas formas de administrar. Quem não se antecipa, desaparece.

Segundo Jay (1974), a criatividade é o resultado da associação de dois fatos ou idéias não relacionadas, de maneira a surgir uma idéia nova. As pessoas necessitam de um clarão de originalidade, idéias criadoras, capacidade crítica, necessidade de realizar algo novo ou diferente. Jay assinala que a receita para a criatividade é através da formação de grupos criadores dentro das empresas. O grupo criador tem as seguintes características: 1) são pequenos e têm um líder natural; 2) há muito diálogo. Uma idéia surge depois de exaustivas discussões entre todos os membros do grupo; 3) o grupo criador é estimulado pela necessidade urgente das suas idéias; 4) o grupo criador precisa de reconhecimento como elogios ao seu desempenho; 5) há necessidade do contínuo fornecimento de dados e processo de aprendizado; 6) o grupo criador precisa ser o responsável pelo projeto, não dependendo de ninguém mais; 7) precisa de desafios cada vez

maiores; 8) é importante que os membros do grupo tenham formações e conhecimentos diferenciados.

Segundo Ribeiro (1992) a criatividade é a ruptura com o convencional. Todas as pessoas adquirem padrões de comportamento, formas de resolver determinados problemas, enfim, todo tipo de condicionamentos que impedem o desenvolvimento da criatividade.

Para Motta (1991, p. 231), a criatividade se refere a um processo crítico da realidade que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado.

"A criatividade leva ao encontro com o inesperado, normalmente depois de um período consciente ou inconsciente de processamento de idéias e informações relativas a um tema sobre o qual a mente foi alimentada. A alimentação da mente pode ser feita através do fornecimento específico de informações ou de novas percepções, que se formam sobre a realidade, na interação do indivíduo com seu meio ambiente."

Edgar Wind (apud Jay, 1974) ressalta que, embora haja um momento em que o artista, para produzir, necessita de solidão não perturbada, há um momento anterior em que ele busca idéias, fatos, orientação e sugestões práticas.

A criatividade existe em todas as pessoas. Segundo Motta (1991), algumas pessoas estão mais avançadas no desenvolvimento desta habilidade, por isso são chamadas de criativas. Segundo o mesmo autor, o gerente deve estimular o desenvolvimento da criatividade através da projeção de tarefas que se constituam em desafios.

Para quem exerce a liderança, a criatividade é fundamental, pois, afinal, não é considerado grande líder aquele que deixa as coisas exatamente como as

encontrou e sim aquele que criou algo diferente. Entretanto, Jay (1974, p. 97) chama a atenção para a ocorrência de casos em que

"Alguns gerentes se ocultam atrás da palavra "gerente" para afastar a responsabilidade de criação, assim também algumas pessoas criadoras recorrem à palavra "criatividade" como a uma escusa para estourar orçamentos, não entregar o trabalho em tempo e não ser encontradas quando a procuram"

Aproveitar o potencial dos indivíduos é de vital importância para a sobrevivência das organizações. Assim, criar um ambiente onde as pessoas possam ser criativas passa a ser uma das primeiras funções do gerente, não esquecendo, porém, que é necessário que ele também trabalhe no desenvolvimento do seu potencial criativo.

4.6 INOVAÇÃO

A inovação dentro da gestão contemporânea pressupõe dois fatores: um ambiente onde as pessoas possam ser inovadoras, e um gerente inovador (que é um indivíduo chamado por Pinchot III (1989) de "intrapreneur", ou empreendedor interno).

O empreendedor interno é, segundo Pinchot III (op. cit.), aquele que: 1) Por desejar fazer as coisas funcionarem melhor, ocupa tanto o seu tempo nisso quanto no cumprimento do dever de mantê-las como são; 2) pensa a respeito de novas idéias de negócios quando está dirigindo para o trabalho ou tomando banho; 3) estaria disposto a abrir mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar a sua idéia de negócio, se as recompensas pelo sucesso fossem adequadas.

Segundo Drucker (1991, p. 40) o gerente com o espírito para inovar deve dizer: "Eu não sei o bastante para analisar, mas vou descobrir. Vou sair a campo, olhar à minha volta, fazer perguntas e escutar".

Para Pinchott III (1989), vivemos numa era na qual a capacidade de inovar efetivamente se tornou o principal determinante de sucesso nos negócios. Segundo o autor, uma das formas de se buscar novas idéias é pensar no que a empresa pode fazer que outras não fazem. Pensar nos pontos fortes da sua empresa. Os empreendedores geralmente têm um visão daquele produto ou serviço que querem desenvolver e depois começam a planejar a sua implementação. Para ilustrar esse ponto, Pinchott III (op. cit., p. 119) narra o surgimento dos blocos para recados aderentes:

"Art Fry, funcionário da empresa 3M e inventor do bloco post-it (aqueles bloquinhos amarelos que colam nos documentos), diz que começou a trabalhar no bloco Post-it em 1974, quando estava na igreja. Ele cantava no coro - dois serviços por domingo - e marcava os hinos em seu hinário com tirinhas de papel. Embora esses marcadores funcionassem bem para ele durante o primeiro serviço, quando chegava o segundo alguns já haviam caído. Ele decidiu que precisava de um marcador que aderisse à página, mas não a danificasse quando fosse retirado. Aproveitando-se de uma política da 3M, que permite ao pessoal (...) trabalhar 15% do seu tempo em idéias próprias, Art começou a trabalhar em um protótipo de marcador de hinário destacável."

Segundo Motta (1991), as condições organizacionais para se ter um ambiente favorável à inovação são:

- 1) transferir poder e iniciativa - o indivíduo deve ter oportunidade para sugerir idéias, ou seja, deve ser assegurado o poder para apresentar idéias;

- 2) ter uma perspectiva globalista na abordagem de problemas - todos os setores da organização devem ser envolvidos na solução dos problemas; isto cria integração, evitando os erros que advêm do desconhecimento de alguma fase do processo;
- 3) propiciar flexibilidade organizacional e administrativa - as grandes empresas, por causa do excesso de normas, tendem a inibir o processo inovador; por isso, é necessário um certo grau de autonomia local para implementar idéias novas;
- 4) estabelecer comunicações francas e autênticas - as pessoas precisam ter acesso a um grande número de informações, precisam estar bem informadas sobre a organização, sendo que o gerente deve perguntar, explicar, responder e ouvir;
- 5) dar incentivos e recompensas à iniciativa inovadora - os incentivos devem ir desde a eliminação de normas que impedem a geração de idéias novas até o reconhecimento do esforço individual que conduz à produção de idéias;
- 6) tratar com equidade direitos e prestígios individuais - os projetos de mudança não devem alterar os direitos e prestígios de ninguém. Isto cria descontentamentos. Por outro lado, as razões das mudanças devem ser claras não só para os envolvidos como para todos os membros da organização;
- 7) considerar fracassos anteriores e problemas pendentes - os fracassos anteriores podem gerar descrença nas mudanças; é preciso, portanto, discutir os erros do passado procurando as suas causas, tentando vencer as resistências;

- 8) destruir a armadilha dos hábitos - as organizações criam comportamentos padronizados que impedem qualquer tentativa de inovação; é preciso quebrar os hábitos administrativos para devolver à organização o senso de aventura e de novidade que produzem as inovações;
- 9) olhar para a frente, aventurar sempre, mas devagar - o espírito de tentar a novidade deve estar embutido no dia-a-dia do dirigente. É preciso inovar sempre em doses pequenas, evitando mudanças muito radicais que podem não dar certo;
- 10) reforçar e reconstruir sempre uma postura otimista perante a vida - acreditar que sempre existe um maneira melhor de fazer algo. Criar a expectativa da mudança para estimular a criatividade. Nesse sentido, Motta (1991, p. 251) recomenda: "Adquira o hábito positivo de pesquisar e analisar idéias novas para saber se existe algo de bom e de aproveitável. Veja muitas idéias, não as descarte de início; saiba que é necessário olhar muitas coisas para se obter poucas excelentes e utilizáveis." ;
- 11) procurar sentir-se útil diante dos problemas - os problemas que surgem na vida organizacional às vezes deixam os indivíduos frustrados por não poder resolvê-los. É necessário que o gerente dê autonomia para que os indivíduos resolvam sozinhos os seus problemas, só assim eles se sentirão úteis e motivados a encontrar idéias novas. A iniciativa para a ação precisa ser aceita, compreendida e estimulada; e,
- 12) optar pela ação e pelo desenvolvimento pessoal - os indivíduos têm a tendência à acomodação. É preciso que o dirigente estimule os funcionários a procurar o seu autodesenvolvimento e auto-realização,

pois é assim terão mais disposição para procurar oportunidades de mudança nos seus cargos.

4.7 FLEXIBILIDADE

As mudanças no mundo são cada vez mais rápidas; por isso, as organizações precisam ser ágeis para se adaptarem. Para isso é preciso reduzir o tamanho, descentralizar. Segundo Gardner (1990, p. 99), numa organização muito grande a criatividade e a inovação ficam prejudicadas porque

"O tamanho de uma organização é capaz de criar graves problemas para o líder interessado em vitalidade, criatividade e renovação. Os líderes criativos se empenham em reduzir a complexidade, em reduzir a equipe central, em eliminar as camadas excessivas e em criar unidades de tamanho controlável."

Numa organização mais descentralizada, todos podem ser ouvidos, fato que motiva os funcionários; segundo Gardner (1990, p. 99) os gerentes sentem-se mais entusiasmados porque podem dirigir os seus setores como se fossem um pequeno negócio: " (...) A manutenção desse espírito de empreendimento é muito importante para nós."

Assim, a organização eficaz é aquela que tem uma estrutura flexível, ou seja ajustável às constantes mudanças no ambiente. O papel do gerente neste contexto é decisivo para a organização do futuro, uma vez que a função do administrador é substituída pela função do líder.

5 A LIDERANÇA COMO FUNÇÃO GERENCIAL

A liderança é um termo que encontra muitas definições, mas nenhuma é bastante clara; há muitas confusões quanto aos termos administrar/liderar, liderança/poder, gerência/liderança; quanto à definição de quem surge primeiro líder ou situação, e se a liderança é um dom de nascença ou é comum a todos, ou ainda, se é possível desenvolvê-la.

A literatura clássica se dividiu nas seguintes correntes: teoria dos traços de personalidade (Stogdill, in Chiavenato, 1983), teoria sobre os estilos de liderança (Kurt Lewin, in Chiavenato, op. cit.), teoria sobre líderes orientados para tarefas ou para pessoas (Likert, 1967), o grid gerencial (Blake e Mouton, in Chiavenato, op. cit.), teorias contingenciais (Tannenbaum, 1972) e a teoria do ciclo de vida (Hersey e Blanchard, 1986).

Com exceção da teoria dos traços de personalidade, que dizia que os líderes nascem com características especiais, todas as outras teorias se preocuparam com o modo como os líderes administravam. A teoria dos estilos de liderança, por exemplo, se ocupou da forma como os líderes atuavam do ponto de vista da tomada de decisões, se eram democráticos, autocráticos ou "laissez-faire".

Segundo Motta (1991), a teoria gerencial moderna se concentra menos na explicação da natureza da liderança e muito mais em propor alternativas de comportamento que transformem dirigentes em líderes. O tema liderança, sob esta ótica, parte da premissa de que, conforme Bennis (1988, p. 20),

"A liderança ajuda as organizações a desenvolverem uma nova visão do que podem ser, depois direciona a mudança para essa nova direção; o propulsor principal está na liderança. O novo

líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança."

Considera-se, então, que a liderança efetiva é o agente de mudanças dentro das organizações que precisam se renovar. É o que Bennis (op. cit.), chama de "A liderança Transformadora"; o líder é o professor, o formador de homens.

Outro aspecto a deixar claro é quanto aos termos liderança e gerência: de acordo com Motta (1991), a liderança é uma das funções da gerência, embora possa ser exercida por outras pessoas que não detenham poder formal - o caso da liderança informal. Segundo o mesmo autor, o exercício da liderança é a função primordial do dirigente; assim, a liderança eficaz passa a ser um dos principais objetivos perseguidos pelo gerente de empresas.

Bennis (1988) considera que administrar é diferente de liderar; para ele, o líder opera sobre os recursos emocionais da organização (valores, aspirações), enquanto que administrador age sobre os recursos físicos (capital, matéria-prima e tecnologia). De forma complementar, Gardner (1990) afirma que poder e liderança não são a mesma coisa. O líder tem poder sobre os seus liderados, isto é certo, mas nem todas as pessoas que têm poder originado da sua posição institucional são líderes. O dirigente de uma grande empresa, por exemplo, pode ser obedecido apenas devido à posição hierárquica que detém e não por sua capacidade de influenciar as pessoas.

Outra questão importante no estudo da liderança, consiste na interrogação: "o líder é que faz a situação ou aquela é que faz o líder?" Na defesa da sua falta de entusiasmo para liderar, alguns dirigentes alegam que é impossível liderar um grupo que não quer ser liderado. Gardner (op. cit., p. 23) observa que a história

cria as circunstâncias propícias ao nascimento de líderes, mas, uma vez lá, ele deve manter a sua posição de liderança. Assim,

"(...) Na época em que surgiu Martinho Lutero, as sementes da Reforma já haviam brotado em muitos lugares, mas ninguém defenderia a idéia de que o padre ardoroso e carismático que pregou suas 95 teses na porta da igreja tenha sido uma marionete da história".

É também fato incostestável que em situações de crise as pessoas estão mais propensas a aceitar a liderança; é a explicação de Freud para a necessidade do Pai, do protetor. Entretanto, certos executivos acreditam, erroneamente, que o seu cargo e a sua autoridade, podem transformá-los em líderes. Para Gardner (op. cit.), "os executivos recebem subordinados; precisam conquistar seguidores"

A presença de líderes, segundo Gardner, é determinada pelas seguintes dificuldades inerentes aos grupos: necessidade humana de ter alguém em quem confiar; desempenho de funções que o grupo não tem condições de executar, como assumir as responsabilidades finais; solução de conflitos grupais, o líder como intermediador; o poder se aloja em alguma parte, sem liderança, este pode cair nas mãos erradas. Para Pinchot III (1989, p. 161), os gerentes tradicionais recebem sua autoridade de cima, mas o líder tem a sua fonte de autoridade legitimada na sua pessoa, e exemplifica:

"Na Gore Associates, (...) O fundador Bill Gore precisava de um executivo forte de marketing(...) contratou Peter Gilson da Du Pont. Peter chegou para o seu primeiro dia de trabalho e, como todo bom cidadão corporativo o faria, perguntou qual seria seu título."Associado, é claro", disse Gore, "o mesmo dos outros". Confuso, Peter tentou novamente:"Mas, então, quem direi que sou?". Que tal Peter Gilson?", respondeu o enigmático Gore."mas

, então, como eles saberão que devem fazer aquilo que eu disser?", perguntou Peter, com alguma ansiedade. "Se eles não souberem, você não será a pessoa certa para este cargo", disse Gore.(...) E acrescentou: "por que você não desce e apenas escuta e observa por mais ou menos seis meses? Faça sugestões quando tiver uma boa idéia. Se meu palpite estiver certo, dentro de seis ou oito meses todos concordarão que você é a pessoa certa para liderar o grupo para fora de seus atuais problemas".

Tanto para Motta (1991), como para Gardner (1990), liderar é uma habilidade que todos podem adquirir; então, ela pode ser resultado de treinamento, pois, conforme observa Gardner (op. cit., p. 65),

"A maior parte das aptdões que permitem a um líder notável desempenhar bem seu papel são aprendidas. As extraordinárias técnicas de comunicação de Ronald Reagan foram produto de muitas décadas de experiência profissional. O brilho estratégico e tático de Douglas MacArthur, na segunda guerra mundial, foi produto de toda uma vida de estudos e de ação".

Desde as antigas definições até os dias de hoje, a liderança é um tema bastante complexo e, ao que parece, não se esgotou e nem se esgotará tão cedo. Para este estudo, considera-se a liderança como sendo uma função gerencial que pode e deve ser aprendida por aqueles que desejam transformar uma posição hierárquica num símbolo de respeito e de admiração.

5.1 ATRIBUTOS DO LÍDER:

Autores como Bennis (1988), Motta (1991), Gardner (1990), Maccoby (1977), entre outros, fizeram diversos estudos com pessoas que possuem

características de líderes, ou melhor, pessoas que de alguma forma conduzem outras pessoas para alcançar os objetivos do grupo.

Muitos líderes enxergam além do que se apresenta aos seus olhos : é a visão, é enxergar as oportunidades e as ameaças e se antecipar a elas; é não ser "pego de surpresa". As pessoas reconhecidas como líderes têm visões ou intuições tão fortes que atraem as pessoas para elas. Mas, é esta visão um dom divino?

Ray Kroc, da Mcdonald's, define a sua visão como sendo: "uma combinação de experiências anteriores, instintos e sonhos" (Bennis, 1988, p. 25); Antônio Ermírio de Moraes, presidente de um dos maiores grupos brasileiros, a Votorantim, afirma que a "inspiração é fruto de muito trabalho e estudo" (Oliveira, 1992a, p. 8). Esses líderes transmitem confiança porque sabem o que querem e são apaixonados por aquilo que fazem;

O verdadeiro líder é aquele que está atento a tudo, que se cerca de informações e, por isso, pode saber o que vai acontecer; mas também é preciso ser idealista, acreditar e gostar do que faz.

Conforme Motta (1991), conhecer, ouvir e prestar atenção à opinião e à experiência dos outros; ampliar os horizontes mentais participando, lendo tudo o que desperta a atenção, e avaliar a própria experiência para retirar dela ensinamentos preciosos, são as condições ideais para o bom exercício da gerência.

O gerente deve conhecer o contexto em que a sua empresa atua. Para isto, ele deve se orientar para compreender a missão sócio-econômica da empresa, além de conhecer os objetivos desta, de maneira a adequar idéias novas à realidade. Buscar sempre novas soluções, não ficar preso às antigas fórmulas, estimular a criatividade dos seus subordinados na solução dos problemas e

orientar-se pela visão, completam as condições necessárias para a liderança eficaz.

Os líderes criam imagens, metáforas, a fim de proporcionar um foco para a nova atenção. Assim, consolidam e desafiam a sabedoria, pois a comunicação cria significado para as pessoas. Ou deveria. Transmitir a mensagem de forma inequívoca é a chave perfeita, é a única maneira de obter a adesão do grupo. Segundo Bennis (1988), liderar é criar significado através da comunicação.

Empresários brasileiros como Yvone Capuano, da Clock, que usa a sua história, ou Victor Civita, da Editora Abril, que cita uma poesia de Bertolt Brecht (os depoimentos destes dois empresários estão transcritos em Aquino, 1986), fazem da comunicação uma ferramenta para obter o sucesso; quando comunicam claramente o que querem, criam nas pessoas uma determinação de ir em frente.

Criar nas pessoas a vontade de realizar é devido, também, ao entusiasmo que os líderes demonstram; se um determinado dirigente quer mudar o lay-out da sua empresa e resolve pedir idéias aos funcionários, sentado atrás da sua mesa, acredita-se que não obterá a adesão daqueles; mas se, ao contrário, ele perguntar o que os funcionários acham da mudança, enquanto ele mesmo experimenta trocar a sua mesa de lugar, os funcionários entenderão que ele está realmente certo de que uma mudança é necessária, e todos, mesmo aqueles que discordam, serão incentivados a trocar a localização das suas mesas.

Um bom exemplo de entusiasmo é o da médica Yvonne Capuano (Aquino, 1986, p. 178) que teve que administrar uma empresa, a CLOCK S.A. (empresa de fabricação e venda de painéis de pressão), sem entender nada de administração:

"Muitas vezes, eu tive vontade de desistir, mas pelas pessoas que abandonaram tudo e me ajudaram eu fiquei; pela empresa familiar, eu fiquei; pelo desafio a mim mesma, eu fiquei; por um

departamento cultural, eu fiquei, e não me arrependo. Hoje, aqui, perante os senhores, não sei se o meu depoimento vai servir de exemplo para alguma coisa; espero que sim (...). Ouvindo um depoimento da Madalena Tagliaferro, que era outra pessoa fantástica e que infelizmente nós perdemos, quando perguntaram a ela se ela achava que o sucesso que ela teve como pianista ela devia ao talento, ela disse que apenas 50% se deviam ao talento, e que 40% se devia à garra que teve e 10% à sorte. Eu espero e tenho absoluta certeza de que, já pelo fato de os senhores estarem aqui numa faculdade, os senhores têm 50% de talento. Deus queira que tenham mais. Garra, eu espero que os senhores, ouvindo depoimento como este, os senhores possam ter. E gostaria que os 10% de sorte que eu acho que tive, eu pudesse passar. Esta é a história da CLOCK, é a nossa história, minha e de meus colaboradores (...) neste ano que vem nós vamos ter trabalho dobrado (...) mas nós temos que expandir, no sentido de lançar novos produtos. Não podemos ficar parados (...) a CLOCK vai expandir, a CLOCK vai continuar sendo nacional, brasileira e familiar (...). Publicamente eu quero agradecer a todos eles, porque eu dependo muito deles para me dar força para poder continuar e espero poder representar, sempre, para eles, aquilo que eu sempre tenho feito muita força para representar, que é a história da CLOCK."

Outro atributo importante do líder é sua capacidade de comunicação. Bennis (1988) e Motta (1991) concordam que para aprimorar as habilidades de comunicação é preciso: 1) reconhecer o valor das pessoas; 2) não enquadrar as pessoas num modelo de perfeição; 3) procurar descobrir as características positivas de cada indivíduo, assim como as suas fraquezas e trabalhar em cima deste conhecimento; 4) não achar que todos podem fazer tudo; 5) valorizar as relações de proximidade com os seus subordinados; 6) confiar nas pessoas, pois o esforço de ficar sempre alerta é muito desgastante; 7) criar canais de comunicação abertos para estimular a interação pessoal; 8) praticar a gestão ambulante, isto é ficar perto dos subordinados, visitando-os, perguntando se está tudo bem, enfim,

mantendo uma aproximação; 9) aceitar as pessoas como elas são; 10) tratar os que estão perto com atenção, sem deixar de ouvi-los, porque acha que já sabe o que estão dizendo; 11) agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Assumir riscos também constitui grande parte do trabalho do líder; e os riscos, por sua própria natureza, não podem ser agradáveis a todos.

Outra característica necessária ao líder é o posicionamento. Segundo Blake e Mouton (1989) posicionar-se é defender um ponto de vista. Se o líder acredita no seu curso de ação, deve segui-lo mesmo que todos estejam contra. Afinal, os grandes sábios não foram condenados por defender pontos de vista que iam contra os já existentes?

Defender um ponto de vista com convicção leva as pessoas a acreditarem que aquilo é possível. Bennis (1988) relata que os noventa líderes que estudou vestiam visões como roupas e, correspondentemente, pareciam imbuir-se (e depois os outros) da crença de que os seus ideais eram factíveis e que o seu comportamento exemplificaria os ideais em ação. O comportamento do líder demonstra o seu conjunto de princípios, por isso é necessário gerenciar pelo exemplo (Peters, 1989), ou seja, o líder deve agir de acordo com o que exigiu dos seus subordinados. Por exemplo, se quer convencer os seus funcionários de que o atraso prejudica o andamento do serviço, deverá ser o primeiro a chegar na empresa, demonstrando a disposição de implementar a sua idéia.

Outro atributo importante é a confiança. É o que se constata quando se analisa os líderes; eles confiam em si mesmos, e conseguem superar as suas deficiências; não é nenhuma mágica, é apenas o autoconhecimento. Bennis (op. cit.), chama essa característica, que ele encontrou em todos os líderes que estudou, de autoconsideração positiva. Nesse sentido, ele se refere ao "Fator

Wallenda": Karl Wallenda foi um equilibrista famoso que, por muito tempo, viveu só para o seu trabalho ("para mim, andar na corda bamba é viver, todo o resto é meramente esperar"). Quando, depois de muitos anos, Wallenda - pela primeira vez - começou a pensar sobre a possibilidade de cair, teve uma queda fatal. Ao invés de se concentrar no caminhar na corda, ele começou a concentrar energia em não cair.

O caso Wallenda se relaciona ao fato de que dentre a centena de executivos estudados, nenhum deles jamais mencionou a palavra fracasso. Os líderes eficazes concentram a sua energia na busca de sucesso, ao invés de desperdiçá-la tentando evitar fracassos. Os grandes líderes são como o arqueiro Zen que desenvolve as suas habilidades até o ponto em que o desejo de atingir o alvo se extingue, e homem, seta e alvo se tornam componentes indivisíveis do mesmo processo. Bennis (op. cit., p. 55) relata também como Irwin Federman, presidente da Monolithic Memories, uma das maiores empresas do Vale do Silicóne, se posicionou em relação à confiança:

"Nosso potencial individual é um derivado direto de nossa auto-estima, o que quer dizer sentir-se bem a nosso próprio respeito. Se passarmos a nos considerar mais positivamente, então passaremos a esperar mais de nós mesmos. Este processo de crescimento resulta em metas mais agressivas, maiores expectativas, e daí, realizações mais ousadas. Se você acredita no que estou dizendo, não pode deixar de chegar à conclusão de que aqueles que você seguiu apaixonadamente, com alegria e confiança, fizeram você se sentir alguém. Não foi simplesmente porque tinham o cargo, ou o poder (...) de algum modo fizeram com que você se sentisse muito bem por estar ao seu lado".

Sendo considerada uma habilidade que todos podem adquirir, a liderança eficaz passa a ser um dos principais objetivos perseguidos pelo gerente de

empresas. Segundo Motta (1991), um grande líder tem: conhecimento de si próprio; iniciativa; coragem; persistência; e integridade, a qual tem prevalecido sobre a inteligência e a experiência. O líder tem consciência dos seus pontos fracos e fortes e sabe como dosá-los. A sua autenticidade é o que o faz inspirar seguidores. Líderes são pessoas ousadas e corajosas, flexíveis e adaptáveis, que sabem a hora certa de fazer as mudanças necessárias. São pessoas otimistas e confiantes, o que os leva a enfrentar obstáculos sem receios. Um grande líder não visualiza o fracasso.

Liderar significa conduzir as pessoas na busca dos seus objetivos, significa fazer com que as pessoas se sintam melhores e, com isso, ajudem a sua empresa. Nesse sentido, o dirigente deve almejar primeiramente a liderança, deve aprender a liderar.

Outra característica do líder eficaz, é não ser um "Workaholic", ou seja, o termo que designa os viciados em trabalho caiu em desuso. Hoje em dia se acredita que aqueles que têm uma vida fora do trabalho, que não pensam somente em trabalho são mais criativos e ágeis na condução dos negócios:

"Seja por reação ao materialismo desenfreado da década passada, seja por razões meramente práticas - a busca de maior lucratividade -, empresas e empresários descobriram que o apego excessivo ao trabalho não faz bem para ninguém. Não é bom para o executivo: uma pessoa assim é candidata a chata, incapaz de humor e pensamentos criativos, dizem os especialistas em recursos humanos. Trabalho demais não é bom para a empresa, que precisa de gente capaz de tomar decisões, correr riscos e inventar soluções, tarefas impossíveis para os bitolados cujo horizonte não vai além da parede de suas salas".(Revista Exame VIP, fevereiro/94, p. 36)

Trabalhando em regime intensivo, mais de oito horas por dia, o executivo tende a resistir às mudanças e perde a visão global. O mundo está mudando a cada minuto; estando preso entre quatro paredes, como estar atento e pronto a se adaptar? Além disso, as idéias criativas ocorrem mais facilmente nas atividades esportivas e culturais, uma vez que a pessoa se expõe a um número maior de informações.

Maccoby (1977) reforça esse ponto de vista ao afirmar que o esporte em equipe permite que o gerente esteja mais preparado para o jogo na empresa e, conseqüentemente, ele suportará as agulhadas disferidas pelos adversários (outros gerentes, funcionários maldosos, etc.) sem sentir-se tão ferido a ponto de ser prejudicial ao bom andamento do seu trabalho.

Um outro atributo do líder é saber ouvir. Segundo Peters (1989), o gerente deve ser ouvinte acima de tudo, deve ser um maníaco da escuta. O líder é aquele que ouve tudo e todos, que presta atenção a tudo. Assim ele saberá o que deve ser mudado, o que está certo e o que está errado, além de que, ao ouvir as pessoas, estará aberto a novas idéias:

Segundo Blake e Mouton (1989), a investigação é um dos principais elementos para a efetividade da liderança. Quanto maior for o número de informações de que ele dispõe mais possibilidades de tomar decisões corretas. Segundo os mesmos autores, o líder deve procurar obter o maior número de informações e ficar atento às opiniões, atitudes e idéias. Para Motta (1991), a aquisição de novos conhecimentos se faz na forma de conversas, experiências de trabalho, atividades culturais ou mesmo de lazer. Já Pinchot III (1989) ressalta que a aquisição de novas idéias se dá através do exercício da curiosidade: o

gerente deve estar com a mente aberta, estudando, lendo sobre vários assuntos, se atualizando continuamente.

Os líderes são aprendizes perpétuos. Um líder jamais deixa de aprender, sua vida é um aprendizado contínuo, seja através de leituras, seja através de experiências. Bennis (1988, p.158) descreve enfaticamente esse processo:

"(...) Franklin Murphy, diretor do "Los Angeles Time", cujo interesse pela leitura começou cedo, com um pai que ele descreveu com "um grande colecionador e admirador de livros". Muitos aprendem principalmente com os outros. Este é o estilo de Don Gevirtz, presidente do "Foothill Group", que se cerca de políticos e acadêmicos, e Jerry Neely, chefe da "Smith International", que passa uma grande parte de seu tempo com os clientes. Quase todos os líderes são muito proficientes em aprender a partir de experiências. A maioria conseguiu identificar um pequeno número de mentores e experiências decisivas que moldaram poderosamente suas filosofias, personalidades, aspirações e estilos de operação. Todos eles se consideram como alguém que está "se desenvolvendo", "crescendo" e "abrindo novos campos".

Enfim, os líderes são pessoas comuns, não são dotadas de poderes especiais, ou dons divinos, são pessoas que utilizam senão 100% , pelo menos uns 90% das suas capacidades individuais.

5.2 COMPORTAMENTO GERENCIAL: OS QUATRO TIPOS DE MACCOBY

Maccoby (1977) estudou 250 gerentes de empresas e classificou-os em quatro tipos: o artesão, o lutador das selvas, o homem de empresa, e o jogador.

5.2.1 O Artesão

O artesão é tradicionalmente um construtor; está sempre interessado em construir algo novo. Trabalha geralmente nos setores de desenvolvimento de novas tecnologias e não ambiciona postos de comando.

É responsável tanto pelo trabalho, como pela família. Não idolatra a organização, e sim o produto que desenvolve. Embora deseje ter dinheiro e ser bem sucedido, é mais motivado pelo desafio de desenvolver algo novo.

Difícilmente se sente satisfeito em uma grande organização, preferindo trabalhar em grupos de projeto. No trabalho aprecia pessoas que trabalham com bom humor e não ficam se queixando o tempo todo. Seus valores o impedem de seguir carreira na organização, porque não sabe lidar com os jogos políticos e nem gosta de se vender.

Nas horas de folga, gosta de consertar carros, construir sua própria casa, de passear pelas montanhas. Geralmente organiza passeios com a família, que preza muito. Fisicamente é muito ativo, não gosta de ficar sentado muito tempo.

Entre os seus objetivos está o compromisso com a humanidade. Sempre deseja fazer algo de útil para a humanidade; desenvolver um computador que criará desempregos, deixa-o preocupado.

Quando alcança a chefia é sincero, leal, bom técnico e gosta de delegar responsabilidades. É pessoa em que se pode confiar, dizem os seus subordinados; tem senso de humor, é gentil e justo. Entretanto não é muito agressivo, dificilmente se posiocina ao contrário, mesmo que não concorde.

5.2.2 O Lutador das Selvas

Este homem busca o poder acima de tudo. Geralmente, é um grande empresário ou um construtor de impérios.

Para ele, a vida é uma selva onde o vencedor devora a caça. Suas metas são o poder e o lucro, este, às vezes, à custa da diminuição de salários e demissões. Os outros tipos - artesão, jogador, homem de empresas - detestariam despedir alguém, mas o lutador das selvas se orgulha de ser temido, dizendo que o temor é motivação para a produtividade.

Seus subordinados são aqueles leais dependentes, que dizem "sim" a qualquer ordem dele. Não é dado a humanismo, não aprecia o trabalho em equipe e é excessivamente desconfiado.

Maccoby (1977, p. 77) destaca que há dois tipos de lutadores da selva: as raposas e os leões:

"As raposas agem através da sedução, manipulação e traição. Os leões também são astutos, mas, como Charles de Gaulle, dominam através de suas idéias superiores, de sua coragem, e de sua força; outros os seguem porque eles são temidos e venerados e podem recompensar a lealdade de subordinados mais submissos".

Seus símbolos são a luta pelo poder, o prazer pelo trabalho, e a idéia mórbida de conspirações. As empresas precisam de líderes competitivos, mas não destrutivos como o lutador das selvas.

5.2.3 O Homem de Empresas

O tipo caracterizado por Maccoby (1971) como o homem de empresas é o funcionário comprometido com a organização poderosa. Seu interesse é manter a integridade da empresa acima de tudo e de todos. Está mais interessado na segurança do que no sucesso.

O homem deste tipo pode atingir a gerência de nível médio, mas não dispõe de capacidade para enfrentar riscos, autoridade, desprendimento, confiança, autocontrole e energia para assumir posto de alto nível dentro da organização.

Tem como ponto forte a responsabilidade e a lealdade, e como ponto fraco a extrema preocupação em manter a posição que ocupa.

A organização é, para o homem de empresas, uma família e por ela faz qualquer sacrifício. É apegado às normas e resiste às mudanças para preservar a empresa.

São chefes dignos de confiança, mas não criam motivação. Segundo Maccoby (op. cit.), o homem de empresas é o tipo que socorre a empresa quando é tempo de contenção de despesas. Mas não é tipo ideal quando é necessário que se corram riscos estratégicos ou quando é preciso incitar a equipe com o objetivo de obter melhor desempenho.

O homem de empresas preocupa-se muito em ter o tipo correto de personalidade que se adapte à empresa. Para ele, o gerente ideal é aquele que sacrifica a própria carreira em função das necessidades da empresa. Se define como objetivos e não como alguém que vive nas nuvens, e se diz uma pessoa confiável porque sempre segue as instruções.

São importantes para ordenar situações caóticas, mas não têm muita preocupação com a influência da empresa no mundo.

Seus objetivos são conseguir conforto material e segurança; para isso são capazes de sacrificar os seus interesses pessoais, como ser um acadêmico, por exemplo.

Maccoby (op. cit., p. 95) relata uma entrevista com um típico homem de empresas para quem,

"(...) ao que ele mesmo me disse, os traços pessoais que lhe impediram o sucesso foram sua abertura e sua espontaneidade, seu idealismo, sua generosidade, sua atitude e o ato de questionar a autoridade. Também sentia não dispor de agressividade suficiente, de tenacidade, de capacidade de decisão e de energia para atingir o ápice. Não era realmente o tipo ideal."

5.2.4 O Jogador

O jogador é aquele homem cujo principal interesse está no desafio, na atividade competitiva; a vida para ele é um jogo.

Segundo Maccoby, o caráter do jogador é um conjunto de paradoxos: ele é cooperativo, mas competitivo; desprezado, mas impelido ao sucesso; um líder de grupo, mas quase sempre contra a hierarquia rígida; é justo, mas não admite fraqueza; inflexível e dominante, mas não destrutivo.

Os novos desafios são estimulantes para o homem que se alimenta com os riscos do jogo, porque a falta de desafios pode torná-lo um ser depressivo, e isto pode acontecer facilmente em organizações onde a burocracia excessiva reprime o processo criativo do indivíduo.

O jogador vê todas as pessoas como iguais, até o ponto em que trabalham a favor da equipe. Quando é preciso substituir um membro que está enfraquecendo a equipe, ele o faz sem problemas.

Os jogadores conhecem as pessoas e pensam sempre no crescimento das suas empresas, agindo bem quanto ao trabalho de levar as pessoas à ação.

Características como autocontrole e coragem prevalecem sobre o sentimentalismo no jogador. Ter coragem para assumir posições duras, mesmo que estas firam outrém, às vezes é necessário para a harmonia da empresa. O autocontrole é necessário àqueles que têm que enfrentar o jogo e as pressões quando os resultados são muitas vezes desconhecidos. No dizer de Aristóteles (apud Maccoby, 1977, p. 67), "O homem autocontrolado é dirigido para os objetos certos, no caminho certo e no instante certo; é isso o que prescreve a razão". O jogador tem uma energia, entusiasmo e originalidade que contagiam os outros, motivando-os a ultrapassar os seus próprios limites; ele se preocupa com os problemas sociais do seu país, e acredita que todos os produtos do seu trabalho devem servir para o progresso da sociedade.

Um jogador se preocupa, acima de tudo, com o desenvolvimento das pessoas que trabalham com ele. Criar um ambiente onde as pessoas trabalhem melhor é o seu objetivo principal. Forma uma equipe que tem idéias próprias, diferentemente daqueles chefes que preferem trabalhar com aqueles que concordam com tudo que ele diz.

O jogador tem os seguintes princípios: preocupa-se com o seu desenvolvimento pessoal, em ser um líder, interessa-se pelas pessoas e tem responsabilidade social. Quanto à liderança, acredita que ela traz somente benefícios para as pessoas.

Os jogadores acreditam que o líder é aquele que desenvolve seu seguidores até que eles mesmos venham a tornar-se líderes. Maccoby (1977, p. 133) exemplifica trazendo o pensamento de um "jogador": "Dou uma olhada nas pessoas. Será que estão perseguindo algum objetivo? Terão uma filosofia?"

Para eles, o poder que um gerente tem sobre os seus subordinados deve ser usado para aperfeiçoá-los, se não for assim, ele não é capaz para assumir a posição. Além disso, o gerente deve ter pulso firme para demitir aqueles incapazes de contribuir positivamente para a organização.

Segundo Maccoby, um jogador tem as seguintes características intelectuais: 1) capacidade de ver o todo, não só as partes, e integrar muitas idéias num plano geral; 2) capacidade de criar um ambiente onde os outros trabalhem melhor; 3) capacidade de entender os pontos fortes e fracos de uma outra pessoa em termos das exigências do cargo dentro do grupo. Isto inclui conscientização dos sentimentos dos outros e a capacidade para ouvir atentamente.

Os jogadores gostam de esportes como velejar, nadar e mergulhar, onde eles podem estar consigo mesmos.

Enfim, o jogador possui as características necessárias ao líder inovador, pois tem bastante energia para agir num mundo bastante competitivo.

As considerações feitas até agora sobre o que são os líderes revelam a importância do tema liderança, estimulam a desenvolver um estudo sobre os homens que detêm o poder formal, mas que talvez ainda não detenham o poder pessoal que transforma subordinados em seguidores: os gerentes de agência do Banco do Brasil.

6 O GERENTE DE AGÊNCIA DO BB NO ESTADO NO RIO GRANDE DO SUL

Neste capítulo serão abordados aspectos gerais e comportamentais dos gerentes do BB no Rio Grande do Sul, levantados na pesquisa realizada com aqueles. No item 6.1 são apresentadas informações sobre o porte das agências, idade dos gerentes, seu nível de instrução e tempo de serviço no Banco; no item 6.2 analisa-se os gerentes sob os aspectos negocial, administrativo e pessoal; a cultura como um elemento importante no trabalho do gerente é discutida no item 6.3; no item 6.4 discute-se a presença ou não das características de liderança no gerente de agência do BB; finalmente, no item 6.5, procura-se classificar o comportamento do gerente do BB conforme os tipos estabelecidos por Maccoby (1977).

6.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

Neste item são apresentadas algumas características identificadoras dos gerentes que são consideradas básicas para uma melhor compreensão das atitudes e comportamentos no exercício da gerência. Esses aspectos são: porte das agências, idade dos gerentes, seu nível de instrução e tempo de serviço no Banco;

6.1.1 Porte da Agência

Quanto ao porte das agências que os entrevistados administram, 60% têm de 1 a 50 funcionários; 20% têm de 51 a 100 funcionários, e 20% têm mais de 100 funcionários, como mostra a Figura 2.

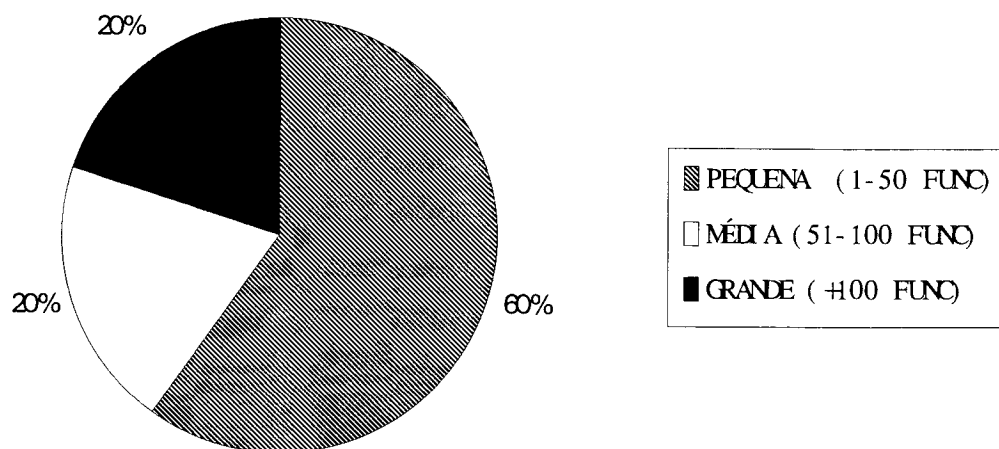


FIGURA 2 - Porte da agência quanto ao número de funcionários

6.1.2 Idade dos Gerentes

Os entrevistados têm em média 45 anos de idade, sendo que 50% estão na faixa dos 46 a 50 anos; 30% têm entre 41 e 45 anos, e 20% têm no mínimo 37 e no máximo 40 anos, como mostra a Figura 3.

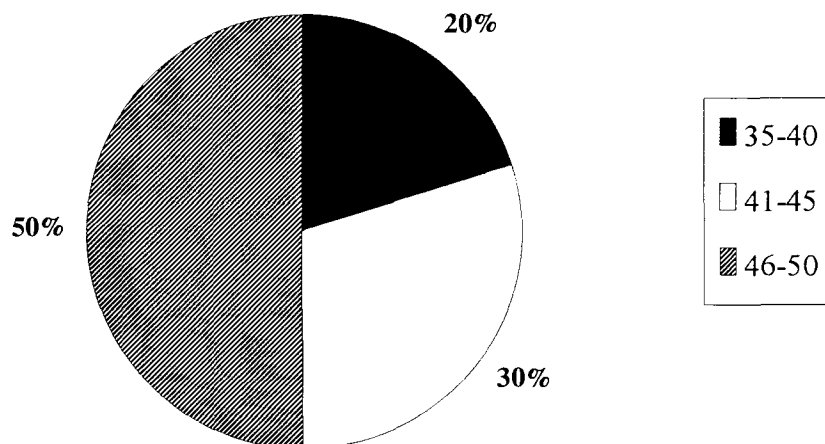


FIGURA 3 - Idade dos Gerentes

6.1.3 Nível de Instrução

Quanto ao nível de instrução, 45% dos entrevistados têm curso superior completo; 40% têm curso superior incompleto; 10% têm pós-graduação, e 5% têm apenas o 2o. grau, conforme indicado na Figura 4.

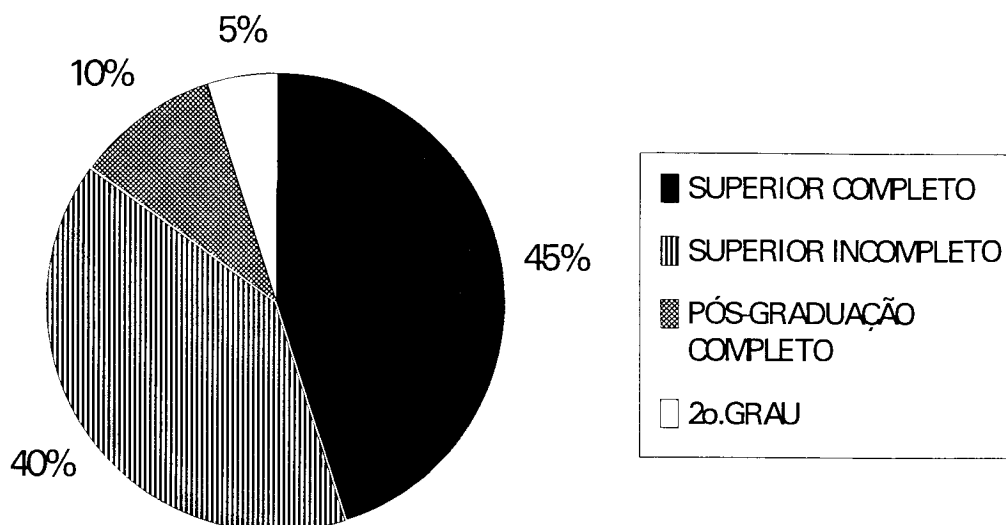


FIGURA 4 - Nível de instrução dos gerentes

Os que têm curso superior completo cursaram: administração (42%), economia (25%), direito, relações públicas, filosofia e física (8% cada um). Já a distribuição daqueles com cursos incompletos é: administração e economia (33% cada), direito (22%), e comunicação (12%)

Todos os gerentes realizaram algum tipo de curso de aperfeiçoamento, sendo que 55% o fizeram fora do Banco e 45% não fizeram nenhum tipo de curso fora os que o Banco oferece. Os cursos citados foram: relações públicas, vendas, gerência de recursos humanos, gerência do tempo, curso de desinibição, ciência política, português, administração de conflitos, matemática financeira, filosofia, gerência financeira, e mercado de ações.

Quanto ao domínio de outras línguas, 65% dos entrevistados dominam algum idioma: inglês (40%); alemão (30%); italiano, espanhol e francês (10% cada). Os demais 35% não dominam outras línguas além do português

6.1.4 Tempo de Serviço no Banco

Dos entrevistados, 55% têm entre 24 a 28 anos de tempo serviço no BB; 30% têm entre 19 a 23 anos de serviço; 15% têm no mínimo 14 e no máximo 18 anos, como é indicado na Figura 5.

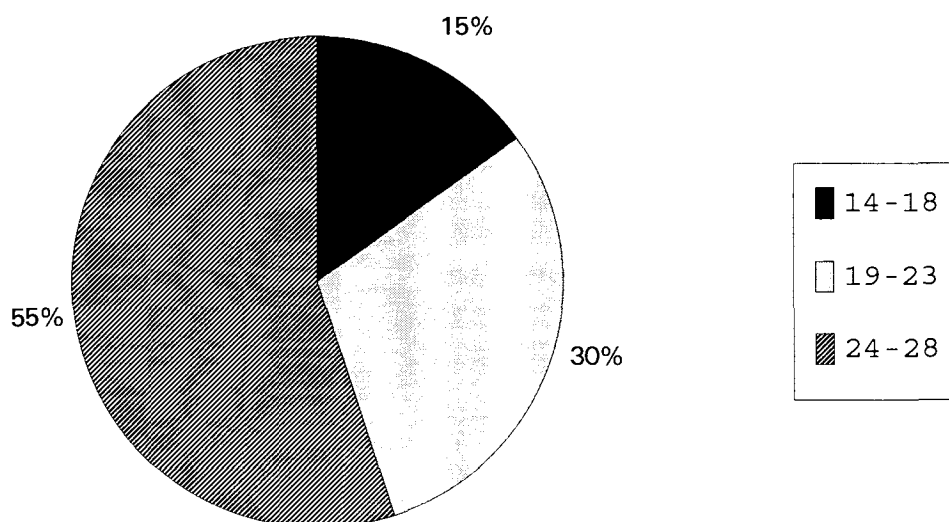


FIGURA 5 - Tempo de serviço dos gerentes no BB

6.2 O COMPORTAMENTO DO GERENTE DE AGÊNCIA

Esta análise dividir-se-á em três partes, pois a intenção foi pesquisar o comportamento do gerente do BB sob três aspectos: o negocial, o pessoal e o administrativo.

6.2.1. O Gerente sob o Aspecto Negocial

O gerente de agência do BB não é um mau negociador; entretanto, ele está longe de ser competitivo, arrojado, um jogador, segundo Maccoby (1977).

6.2.1.1 Os Gerentes e o Mercado

Ao ser indagado sobre como faz para se manter informado sobre o mercado onde atua, (ver Figura 6, abaixo), segundo o grau de importância, os gerentes de agência no Rio Grande do Sul, dão o maior grau (8) a traçar um plano de ação; o segundo lugar eles atribuíram a visitar clientes (7); em terceiro, descobrir com os clientes os passos da concorrência (6); em quarto, conversar com os funcionários do atendimento ao cliente (5); em quinto, ler jornais e revistas (4); em sexto, prestar atenção às notícias transmitidas por rádio e televisão (3); e, por último, ler livros sobre estratégias de mercado (2).

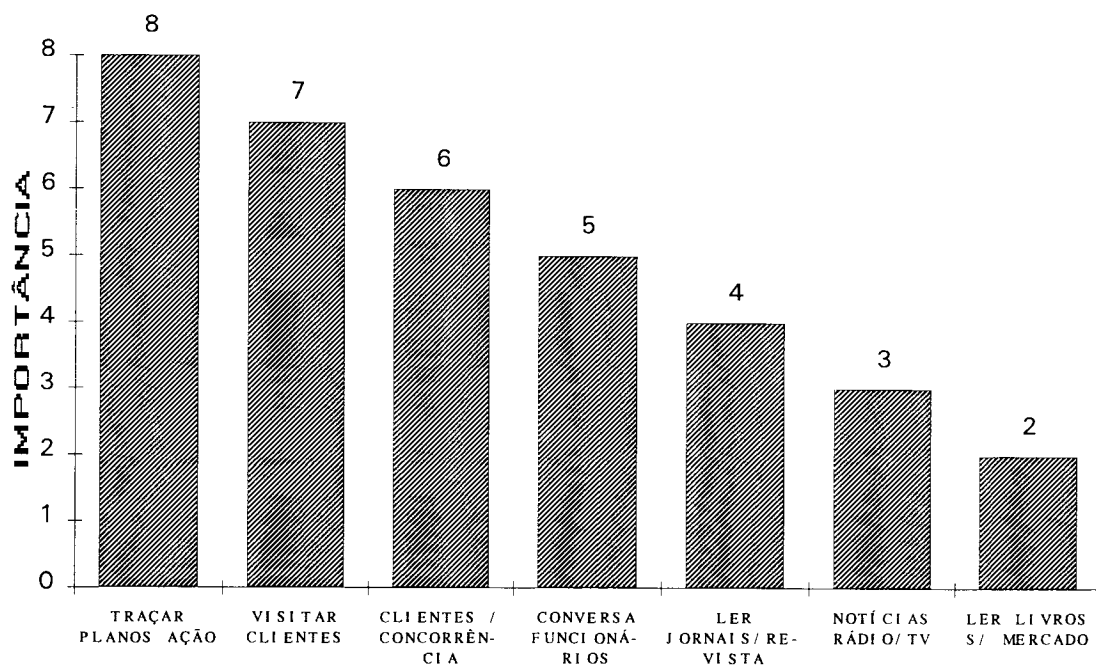


FIGURA 6 - Nível de importância dos itens para se manter informado sobre o mercado

Por outro lado, quando indagados sobre os itens que não fazem parte da sua rotina para tomar conhecimento do mercado (ver Figura 7, abaixo), 57% dos gerentes de agência disseram que ler livros sobre estratégias de mercado não faz parte da sua rotina diária; 14% disseram que todos os itens fazem parte da sua rotina; 14% não dão atenção às notícias transmitidas por rádio e TV diariamente; 10% não seguem uma rotina para descobrir com os clientes os passos da concorrência; e apenas 5% não conversam diariamente com os funcionários do atendimento para descobrir as necessidades dos clientes.

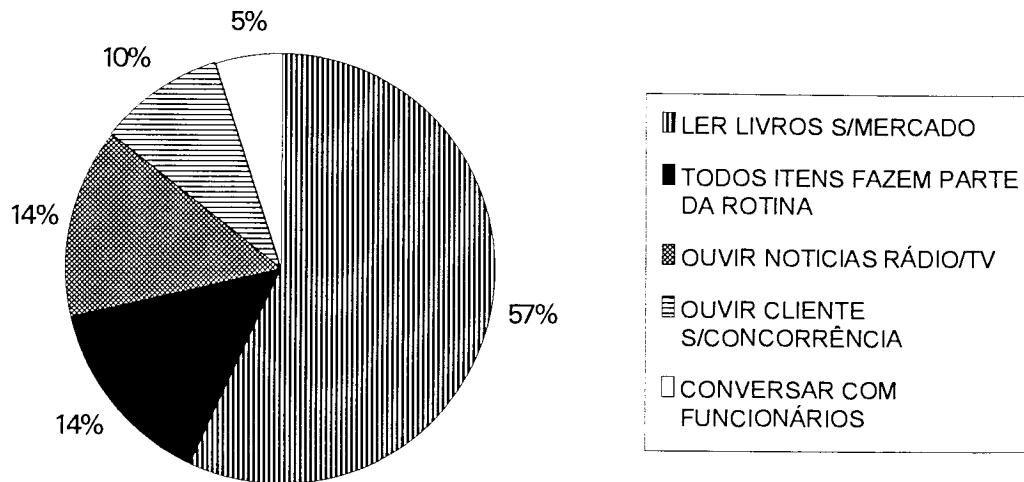


FIGURA 7 - Itens que não fazem parte da rotina para tomar conhecimento do mercado

Os gerentes do BB não têm uma visão de mercado nos termos em que se referem Bennis e Nanus (1988); para estes autores, o homem de visão é aquele que se antecipa às ameaças e oportunidades. O gerente de agência é um homem preocupado em fazer muito bem aquilo que a Administração Geral determina, mas não toma as suas próprias decisões. Quando indagado sobre a praça onde atua, não sabe caracterizá-la em termos de onde a agência que administra poderia atuar, ou seja, ele não estabelece uma estratégia, apenas acha que ela poderia atuar em outros segmentos, transferindo o problema para a falta de pessoal ou dizendo que a instituição não tem agilidade para atender rapidamente o mercado.

Segundo Motta (1991), para conseguir a visão é preciso ler muito, estar atento, ouvir os outros. Constatou-se que o gerente lê pouco, embora a maioria

goste de ler no seu tempo livre (este tema será discutido na análise da parte pessoal, item 6.2.2); ele não têm o hábito de ler sobre vários assuntos, lê apenas as revistas de administração e mantém livros de cabeceira (para "chamar o sono", dizem alguns), não fazendo parte da sua rotina ler livros sobre estratégias de mercado para poder planejar as suas ações. Por outro lado, quanto à habilidade para ouvir, os gerentes admitem não possuí-la (ver análise mais detalhada no subitem 6.2.3 sobre o comportamento administrativo). Ouvir, segundo autores como Motta (1991), Bennis e Nanus (1988) constitui tarefa muito importante para o administrador; infelizmente, para se manter atualizado sobre o mercado, o gerente de agência ouve pouco os funcionários que estão em contato com os clientes. Para planejar a estratégia de mercado, o gerente deveria utilizar as informações acumuladas pelo pessoal que trabalha no caixa, por exemplo, porque são eles que estão em contato diário com o cliente, e até o conhecem melhor que o próprio administrador.

Quanto à atuação da agência no mercado em que se situa, a maioria dos gerentes entrevistados (80%) diz que o BB não atua de forma satisfatória na sua região; 44% responderam que a sua agência não atua de forma satisfatória por causa da deficiência de pessoal. Há mercado a ser explorado, mas, na sua maioria, as agências não têm estrutura para atender mais clientes; 6% dos gerentes alegam a falta de agilidade do BB para atender rapidamente as necessidades do mercado; 13% colocam o conflito entre obter lucro e fazer o social, no caso de cidades pequenas onde o mercado é formado por pequenos produtores; 14% dos entrevistados citam segmentos como pecuária e a classe A da capital que deveriam ser penetrados; apenas 25% ressaltaram que há muito mercado a ser explorado.

Dentro desse contexto e segundo Motta (1991), conhecer a situação em que a empresa atua e a própria missão dela, constitui um fator de importância para conseguir a visão. Para alguns dos gerentes entrevistados, a dificuldade de definir a missão do BB dificulta o relacionamento com o cliente. Além disso, o gerente de agência, na maioria dos casos, coloca as deficiências da instituição Banco do Brasil como obstáculo à competitividade da agência; entretanto, segundo um deles, "dentro do BB há a tendência a olhar o micro, os problemas internos e a conseqüente falta de soluções, e não o macro, a série de ações desenvolvidas dentro do BB para crescer". Ou seja, se pelo menos um deles observa esta tendência de colocar a culpa nas deficiências da organização, pode-se concluir que, talvez, falte um pouco mais de criatividade para resolver os problemas.

6.2.1.2 O Trabalho que os Gerentes Realizam

Quanto indagados sobre o que tornaria o trabalho mais gratificante, a maioria dos entrevistados respondeu que a autonomia da agência, com a conseqüente autonomia do gerente, e obter a participação dos funcionários nas decisões das agências, (o engajamento do pessoal, a motivação), são os itens que tornariam o seu trabalho mais gratificante. Ressaltam, entretanto, que todos eles gostam muito do seu trabalho e se sentem gratificados com ele. Isto parece indicar uma certa passividade do gerente que acha que não precisa melhorar em nada o seu trabalho; apenas um deles disse que "gostaria de trabalhar em negócios de maior vulto"; outro que gostaria de administrar melhor o seu tempo, fato que demonstra que a alegação de falta de tempo é infundada; outro gostaria de ter melhor qualificação; e outro gostaria que o Banco atuasse mais no fomento à

atividade produtiva. O gerente de agência do BB acha que faz o melhor e não precisa de mudanças na sua forma pessoal de administrar: quem precisa de mudanças é a instituição BB, que deve lhe dar mais autonomia para decidir e propiciar mudanças na cultura do funcionalismo.

No que se refere aos obstáculos encontrados no trabalho, 65% dos gerentes entrevistados indicaram como obstáculo ao bom desenvolvimento do seu trabalho o excesso de normas e regras; 50% disseram que a impossibilidade de recrutar funcionários para a sua equipe é o principal obstáculo; 40% colocaram a falta de funcionários como obstáculo; 35% dos entrevistados ressaltaram a falta de entusiasmo da equipe; 30% a falta de tempo para planejar novas ações; e 20% a falta de uma equipe eficiente.

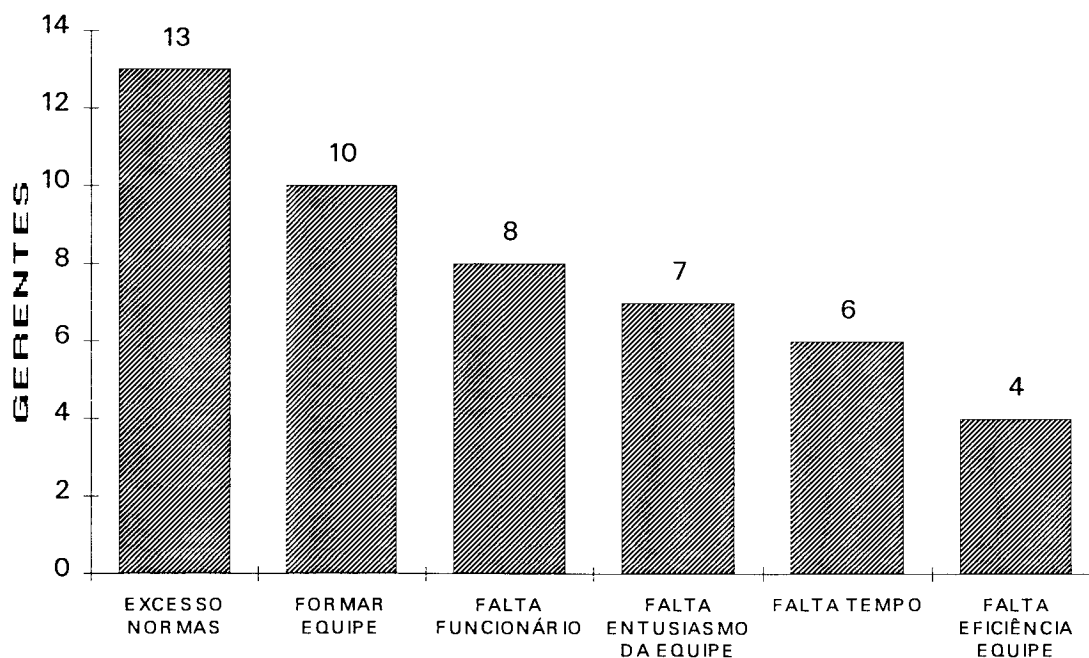


FIGURA 8 - Obstáculos encontrados pelo gerente no seu trabalho

6.2.1.3 Os Gerentes e os Riscos

O Gerente de agência do BB não é um jogador (tratar-se-á mais especificamente deste assunto no item 6.5), pois apenas um deles assumiu que correr riscos faz parte da sua personalidade; a maioria disse que os riscos fazem parte do seu trabalho e que procura agir com bom senso, para não fazer negócios que tragam prejuízo para a organização. Por outro lado, a competitividade representa um ponto fraco para a maioria dos gerentes (ver o subitem 6.2.2.1 da parte pessoal), ou seja, o gerente de agência não é um negociador arrojado, ousado.

Ao serem perguntados sobre como viam os riscos na sua profissão de gerente de banco, 35% dos entrevistados disseram gostar de riscos, mas contando com o bom senso; 30% não vêem problemas, pois correr riscos faz parte do seu trabalho; 25% enfrentam os riscos com moderação, por causa da inadimplência; 5% gostam de riscos, porque faz parte da sua personalidade; 5% não gostam de riscos. A Figura 9 ilustra esses posicionamentos.

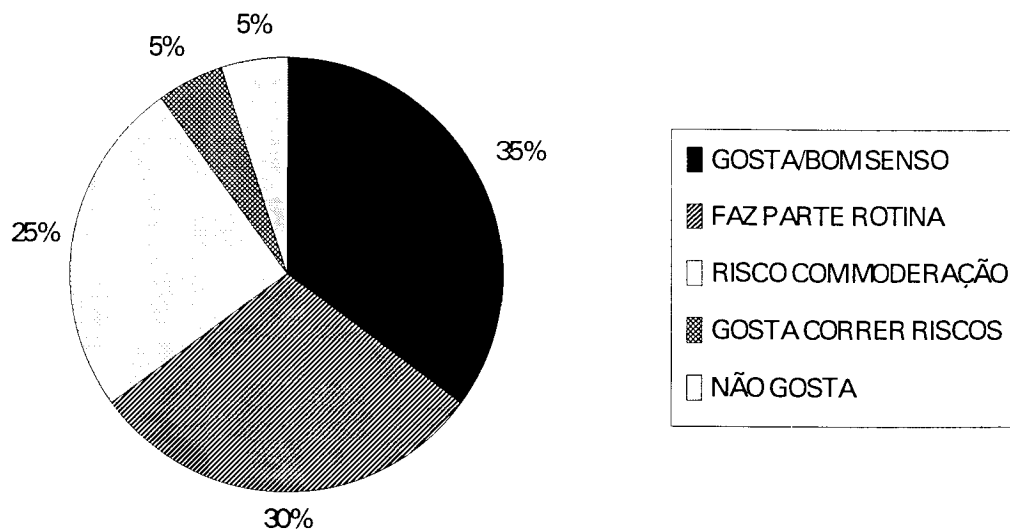


FIGURA 9 - Posicionamento dos gerentes quanto a riscos

6.2.1.4 O Uso da Intuição e da Racionalidade

Quando indagados sobre se usam a intuição ou a racionalidade na hora de decidir, 85% dos entrevistados responderam que usam muito a intuição na hora de conceder um crédito, porque muitas vezes os meios formais (balanço, p. ex.) não refletem a situação real de um cliente, pois o setor onde ele trabalha pode estar em crescimento (dado extraído de um panorama setorial, p. ex.), ou se fez uma visita à empresa e sente-se que tem potencial. Segundo os entrevistados, sem olhar relatórios, pode-se ter uma imagem da pessoa e antever se o negócio é bom ou não, depois se procura as informações formais. Assim, para negociar, os

gerentes, usam, principalmente, a intuição, que é segundo os entrevistados, fruto da experiência.

Os outros 15% acreditam que numa atividade de risco como a de um Banco, deve-se ser essencialmente racional, porque grandes problemas surgiram quando só se usou o intuitivo.

6.2.1.5 Os Gerentes e a Burocracia no BB

Para 55% dos gerentes entrevistados a burocracia existente no BB ocasiona a falta de agilidade da agência; para 25% as normas deveriam ser mais flexíveis; 20% acham que a burocracia é um entrave à criatividade dos funcionários; nenhum dos entrevistados acha que a burocracia é importante para o bom andamento do trabalho. A Figura 10 mostra essa distribuição.

O resultado desta questão é interessante: por um lado, há o fato de que 55% responderam que a burocracia ocasiona a falta de agilidade da agência, e o excesso de normas é o maior obstáculo ao seu trabalho (ver Figura 7); por outro, nenhum deles achar que a burocracia é importante, conflita com o que Carbone (1992) constatou em pesquisa similar, onde o administrador de agência considerava as normas como apoio às rotinas diárias e até as elogiava. Dadas as condições das duas pesquisas, pode-se conjecturar que as diferenças podem ser devido a dois fatores: primeiro, à diferença cultural existente entre as diversas regiões do Brasil, uma vez que Carbone (op. cit.) realizou o seu estudo na região Sudeste; segundo, pode ter havido uma mudança de postura do gerente de agência, o que não deixa de evidenciar a disposição daqueles para uma mudança de atitude.

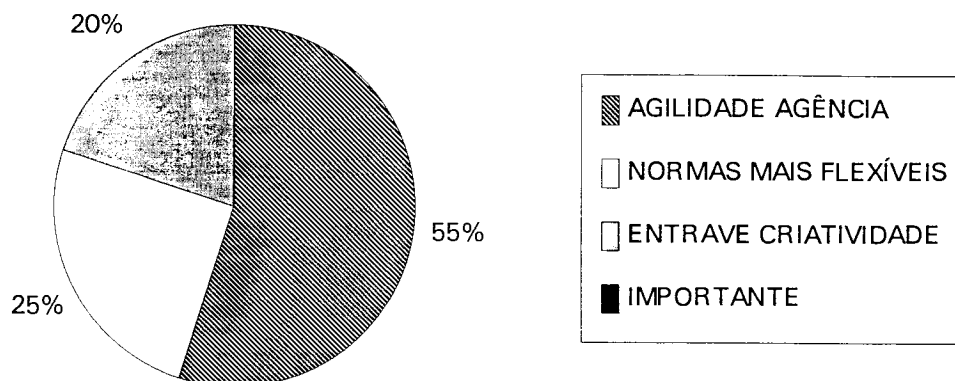


FIGURA 10 - A burocracia no Banco do Brasil segundo os gerentes

6.2.1.6 A Responsabilidade Social dos Gerentes

Quanto à responsabilidade social, os gerentes participam ativamente em suas comunidades, com exceção dos gerentes da capital, que alegam ser mais difícil a participação na sociedade devido ao tamanho da cidade. Segundo eles, "Se no interior vamos à festa da igreja, somos o Gerente do Banco do Brasil; aqui somos apenas mais um dos cidadãos que moram no bairro e frequentam a igreja". Por outro lado, os problemas do Bairro onde se localizam são muito poucos, ou seja, não tem como fazer um serviço social, se ele não existe.

Praticamente, todos os gerentes participam de clubes de serviço como Lyons, Rotary, Associação Comercial, Associação das Indústrias, Associação de Empresários, Sindicatos. Além disso, os gerentes orientam os seus funcionários a participarem das campanhas institucionais do BB como a "Ação da Cidadania

contra a Fome", que pretende colaborar com a Campanha Nacional de Mobilização Contra a Fome, e o "BB-Educar", que é um programa onde os funcionários do BB, depois de treinados, iniciam a alfabetização em suas comunidades.

Os gerentes, e também os funcionários, participam socialmente de jantares, festas locais, organização de eventos (muitas vezes pode-se ver o gerente trabalhando na venda de produtos em alguma festividade da região, por exemplo.); em cidades pequenas, eles participam das festas da cidade, tanto com apoio financeiro, como ajudando na organização, além dos tradicionais almoços e jantares com clientes.

Os gerentes estão envolvidos, também, com o desenvolvimento das cidades onde a agência está localizada. Um deles contou sobre um projeto desenvolvido junto ao prefeito e autoridades para a criação de empregos na cidade. Além disso, a sua preocupação com os problemas da humanidade, como a falta de valores, o individualismo, a miséria, atestam a sua responsabilidade social. Alguns consideram que o empréstimo de capital aos pequenos produtores rurais, faz parte da responsabilidade social do gerente de agência do BB no estado do RS.

Pelo exposto, constata-se que as atividades sociais do gerente na comunidade onde a agência se localiza ocupam tanto o seu tempo, que eles não conseguem se dedicar a qualquer outra atividade.

6.2.1.7 Os Gerentes e as Mudanças no BB

Quando solicitados a informar sobre que tipo de mudanças deveriam ocorrer no BB para torná-lo mais competitivo, a maioria dos entrevistados

identificou três problemas: a mudança de cultura do funcionalismo, a diminuição do tamanho do BB para ganhar agilidade, e o reforço da atividade fim dando mais apoio às agências.

Quanto ao primeiro aspecto, os gerentes acham que deveria haver uma conscientização do funcionalismo para a nova postura do Banco: todos deveriam ser vendedores. O funcionário, segundo eles, ainda está preso à cultura de funcionário público; por isso, ele deveria correr o risco de perder o emprego, porque assim estaria mais comprometido com a atividade.

Outra mudança citada foi a implantação de um prazo de permanência da gerência média na agência, como o Gerente Geral. Assim, um gerente só poderia permanecer por um prazo, por exemplo, de cinco anos numa mesma agência, depois deveria se deslocar; isto, segundo eles, daria chance para outros funcionários que ficam desmotivados, porque só alcançariam uma posição melhor quando o ocupante do cargo se aposentasse e, assim mesmo, a preferência seria dada para os mais antigos, ou seja, aquele que tivesse mais tempo de Banco (em torno de 20 anos).

Outro problema levantado foi que o BB deveria diminuir o seu tamanho; segundo os entrevistados, existem muitos órgãos (não foram específicos sobre quais seriam estes setores, mas são órgãos da Direção Geral do BB) dentro do Banco que não precisariam existir; sem estes o BB ganharia em agilidade, respondendo mais rápido às mudanças de mercado.

O problema mais citado foi que as agências não têm estrutura para atender o mercado, ou seja, falta um suporte; segundo eles, deveria ocorrer a volta do setor de suporte (o setor operacional) dos CESEC (centro de processamento de dados) para as agências. Há muita demora e perda de tempo na correção de erros,

o que dificulta a agilidade. As agências deveriam ter mais autonomia e ser mais livre de pressões para que assim possam ser mais criativas e lucrativas.

Por fim, outras mudanças citadas, mas com menor número (um ou dois dos entrevistados citaram): a mudança na forma de gerenciar (os gerentes deveriam ser mais proativos e criativos); uma definição mais clara dos objetivos do BB para que a sociedade entenda a sua verdadeira função; dever-se-ia explorar mais a mídia; o BB deveria ter o pensamento de ser líder em tudo, estar sempre entre os primeiros; mesmo que não fosse líder em vinte produtos, pelos menos trabalharia com dez produtos, mas seria o primeiro com aqueles dez; as informações gerenciais deveriam ser mais eficientes, uma vez que os gerentes têm informações suficientes para executar bem o seu trabalho.

6.2.2 O Gerente sob o Aspecto Pessoal

De um modo geral o gerente de agência do BB no Rio Grande do Sul é um homem alegre e motivado que se preocupa principalmente com a falta de humanidade entre as pessoas e que se sente muito gratificado com o trabalho que realiza como gerente; afinal, 67% do entrevistados se consideram pessoas idealistas, ao passo que 33% acham que não o são. Apesar de o seu trabalho lhe propiciar oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal, ele não lhe permite ser criativo, característica, que, com raras exceções, não faz parte da personalidade da maioria dos gerentes.

6.2.2.1 Pontos Fracos e Fortes dos Gerentes

Os gerentes foram confrontados com uma lista de 28 características e solicitados a indicar o que consideravam ser os seus pontos fracos e fortes. Os resultados foram hierarquizados decrescentemente para os pontos fracos e crescentemente para os fortes, conforme descrito a seguir.

- 1) A criatividade e a competitividade foram consideradas por 65% dos gerentes entrevistados como sendo seu ponto fraco; 35% indicaram ser seu ponto forte;
- 2) a habilidade para ouvir com atenção as pessoas foi considerada por 45% dos entrevistados como ponto fraco; 55% a consideram um ponto forte;
- 3) o senso crítico, a tendência ao desafio, o carisma e a capacidade de tomar iniciativa: 40% acham que são pontos fracos; 60% as consideram pontos fortes.

A Figura 11 mostra a distribuição dessas características.

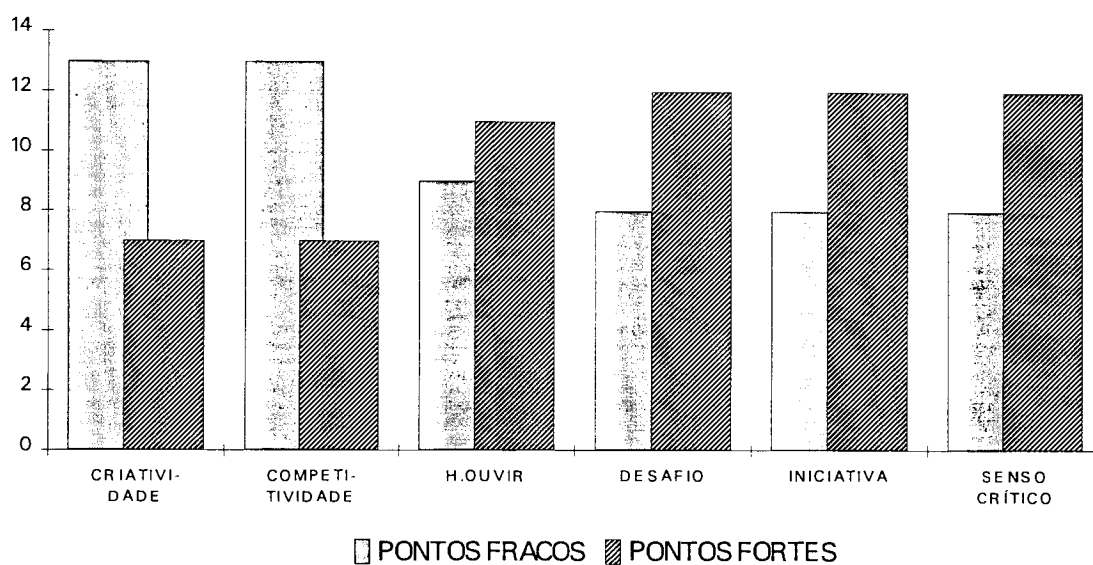


FIGURA 11 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes

- 4) características como habilidade para motivar, idealismo e sensibilidade foram consideradas por 35% dos entrevistados como pontos fracos; 65% as consideram pontos fortes;
- 5) a habilidade para comunicação, o gostar de ensinar/aprender, a cooperação, a habilidade para perceber o ambiente externo, o autocontrole e a autoconfiança foram considerados pontos fracos por 30% dos gerentes; 70% os consideraram como sendo pontos fortes.

As Figuras 12 e 13 visualizam essas distribuições.

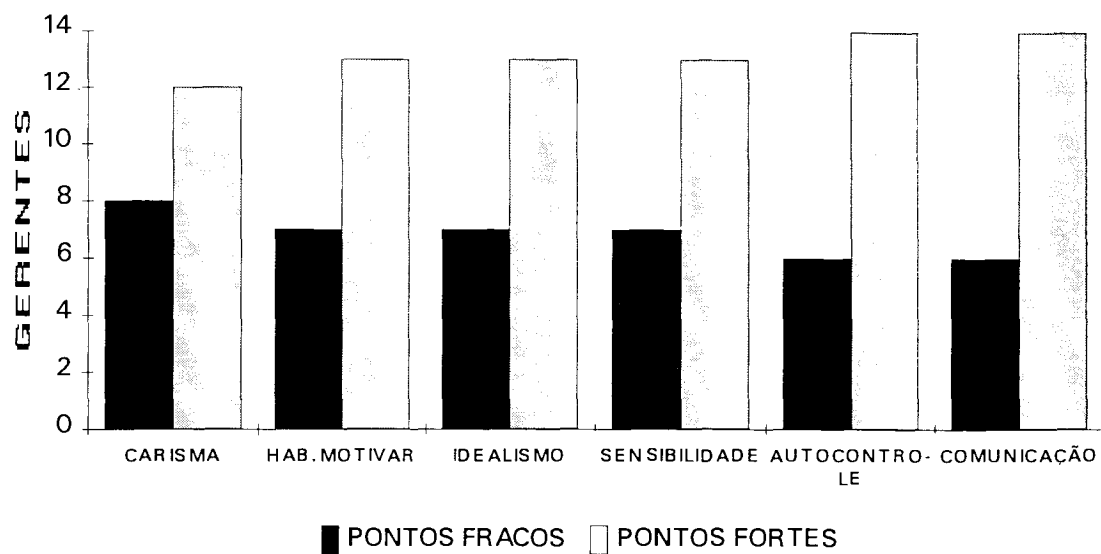


FIGURA 12 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes

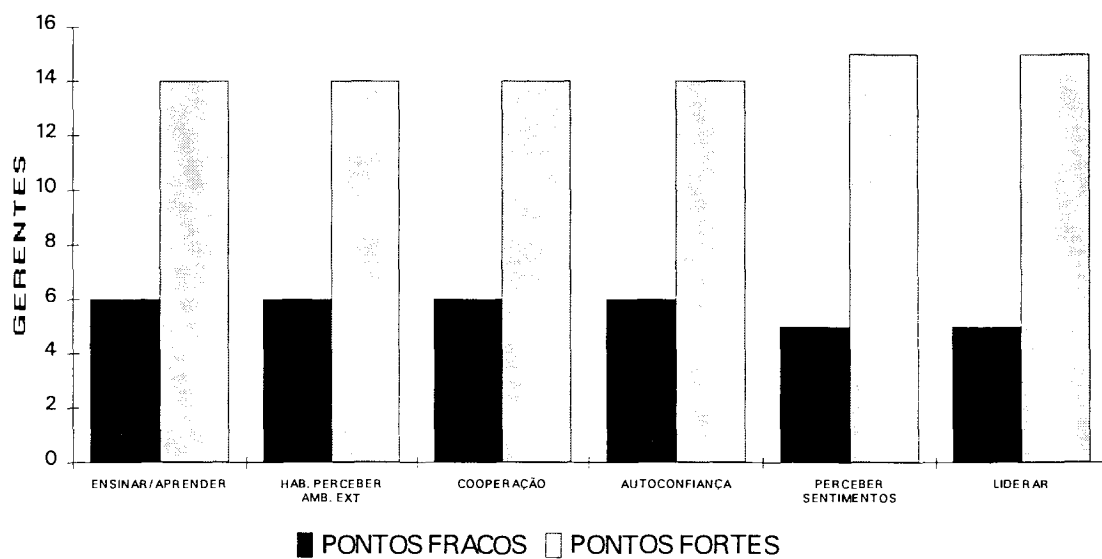


FIGURA 13 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes

- 6) A flexibilidade, a habilidade para liderar, a habilidade para vender idéias e a habilidade para perceber os sentimentos alheios foram considerados por 25% dos gerentes, como sendo pontos fracos; por 75% foram consideradas como pontos fortes;
- 7) a visão, a intuição, a solidariedade, e o entusiasmo foram indicadas como sendo pontos fracos por 20% dos entrevistados; 80% as apontaram como pontos fortes.

A Figura 14 mostra essa distribuição.

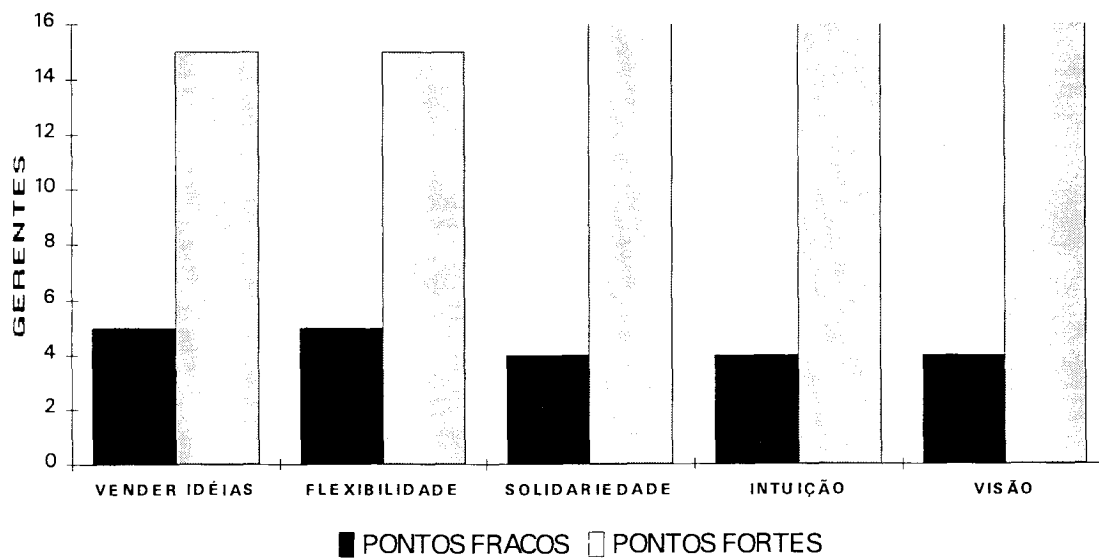


FIGURA 14 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes

- 8) para 15% dos gerentes, ser empreendedor, ter facilidade no relacionamento pessoal e ser democrático foi considerado como pontos fracos; 85% os indicaram como sendo pontos fortes; e

9) dos entrevistados, 5% acham que o otimismo é o seu ponto fraco; 95% acham que é o seu ponto forte.

A Figura 15 visualiza essa distribuição.

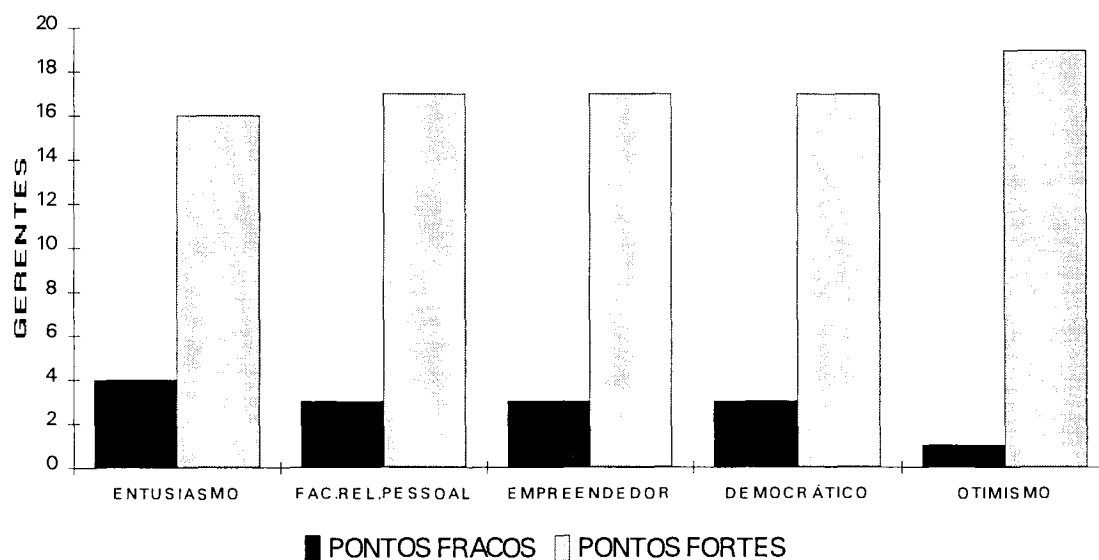


FIGURA 15 - Pontos Fortes e Fracos dos Gerentes

6.2.2.2 Atividades dos Gerentes Extrabanco

A grande maioria dos gerentes entrevistados participa de atividades relacionadas à comunidade onde a agência se localiza, como: associação de empresários, associação comercial, associação dos amigos do museu da comunicação, associação dos moradores do município, círculo de pais e mestres, fundação de assistência ao município.

Outras atividades citadas, com um percentual de 5% cada, foram: curso de danças folclóricas, curso de línguas estrangeiras (inglês, italiano, alemão), curso de computação.

Dois dos entrevistados estão envolvidos com a atividade literária: um deles está escrevendo um livro sobre como administrar uma agência e outro está envolvido com a tradução de um livro em italiano.

Isto comprova a dedicação exclusiva ao BB, mas colabora para a falta de senso crítico, mais especificamente, a vivência do indivíduo dentro do mesmo ambiente, sem contato com o mundo externo, dificulta o processo de visão e inovação.

6.2.2.2.1 Atividades de Lazer

Quando indagados sobre o que costumam fazer em seu tempo livre, 80% dos gerentes entrevistados afirmaram que gostam de ler, quando têm tempo livre; 60% apreciam viajar e brincar com seus filhos; 55% gostam de conversar com os amigos; 50% preferem caminhar; 45% gostam de praticar esportes; 40% gostam de ir ao cinema e dançar; 35% fazem ginástica em seu tempo livre; 30% apreciam cozinhar; 10% gostam de atividades como pescar, cuidar de sítio ou jardinagem; em torno de 10% citaram outras atividades como automobilismo, assistir televisão e assar um bom churrasco; nenhum dos entrevistados aprecia caçar, pintar ou tocar instrumentos musicais.

A Figura 16 mostra a distribuição dessas atividades.

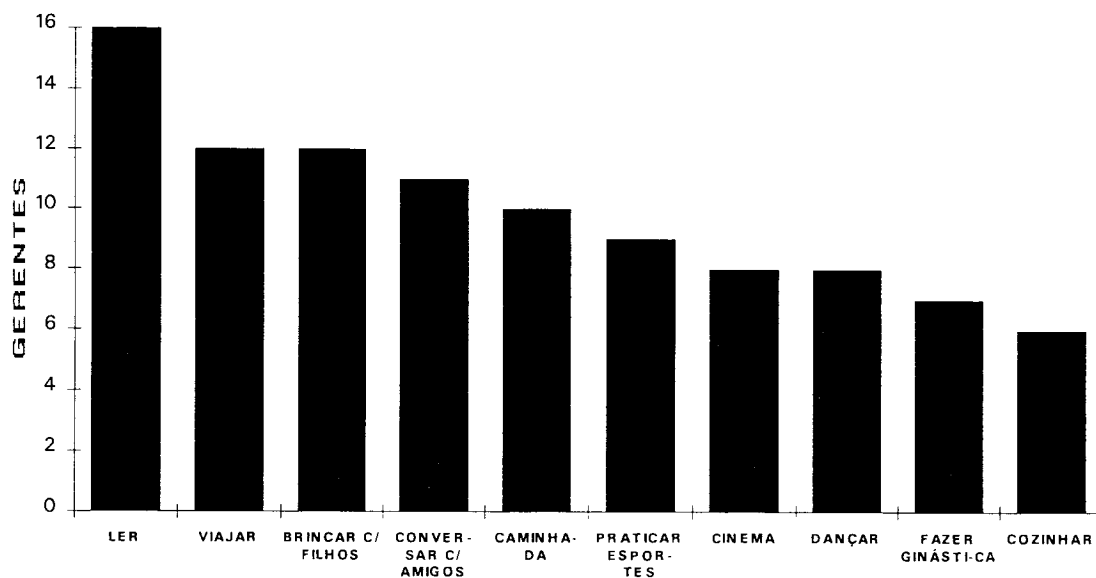


FIGURA 16 - O que o gerente faz no seu tempo livre

6.2.2.2.2 Hábitos de Leitura

Os entrevistados lêem diariamente jornais, sendo os mais lidos: Correio do Povo (55%); Zero Hora e Gazeta Mercantil (50%); jornais do município onde se localiza a agência (40%); Folha de São Paulo (30%); e jornal do Comércio (15%). Eles também têm o hábito de ler revistas semanalmente, destacando-se: Exame (60%); Veja (50%); Isto É (25%).

Os gerentes entrevistados lêem livros com pouca frequência, sendo a média dois livros por ano; eles têm o hábito de ler livros de cabeceira (40%), mas nunca

terminam um livro: podem ler algumas páginas de um livro numa noite e na outra noite ler outro livro diferente.

Os temas de leitura preferidos pelos entrevistados, quanto a livros é: administração (75%); economia (45%); literatura(40%); psicologia (35%); autobiografias e sociologia(15%); informática, direito e filosofia (10%); ciências contábeis e poesia (5%). A Figura 17 mostra essa distribuição.

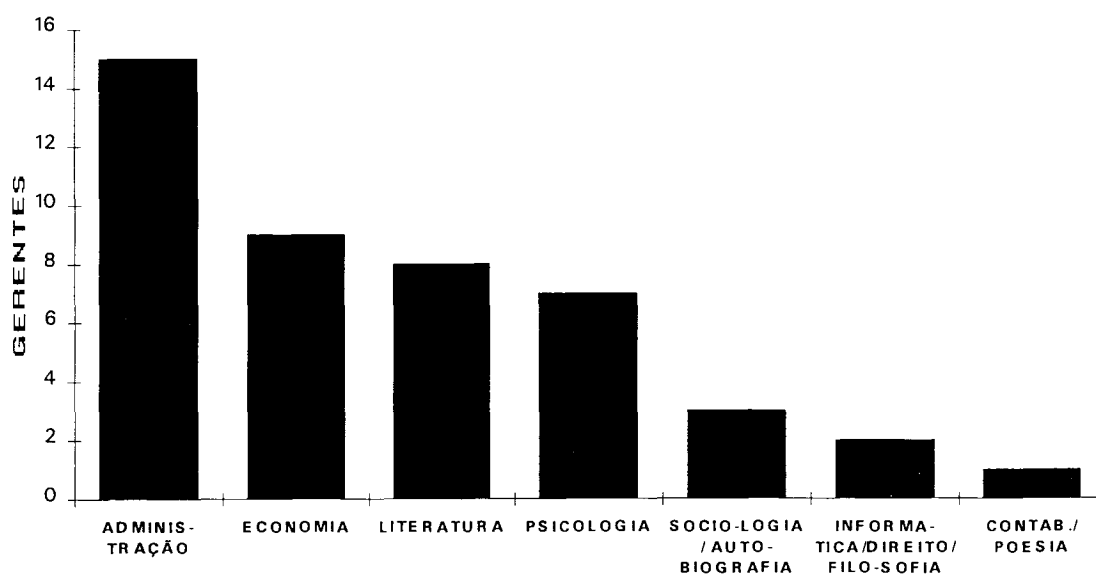


FIGURA 17 - Temas de leitura preferidos pelos gerentes

6.2.2.3 A Criatividade dos Gerentes

Quando indagados sobre em que circunstâncias tinham as suas melhores idéias, 55% do gerentes entrevistados disseram tê-las quando conversando informalmente com outras pessoas e quando estão em casa sozinhos; 45% quando estão lendo; 40% em reuniões com pessoal na agência e na hora de dormir; 35%

quando estão sozinhos na agência; 30% dirigindo o carro; 20% tomando banho; 15% ouvindo música; e 5% têm idéias quando estão em reuniões sociais.

Ao serem solicitados a dar exemplos de idéias que tiveram, 65% dos entrevistados citaram essas idéias; algumas são a seguir reproduzidas.

- "Acabar com o cargo de gerente de atendimento (quando era ele o ocupante deste cargo, na época), pois a agência não podia suportar este custo;
- montar (está em andamento) uma empresa que é uma associação de pessoas que contribuem com um quantia de dinheiro e fazem alguma atividade que serve para gerar empregos na cidade, que está com um problema muito grande de falta de emprego;
- as reuniões mensais de trabalho não são impostas, as pessoas recebem um convite para participar;
- implantação de um curso interno, na agência, para treinamento de vendas;
- implementação de ações para revitalizar o Novo Rosto da Agência;
- novos negócios com grandes empresas;
- inovações a nível de negócios;
- implantação de um curso interno, na agência, para treinamento de produtos;
- relacionamento com a imprensa, através de distribuição de convites para peças de teatro para jornalistas;
- idéias para racionalização de serviços;
- rodízio interno de comissionados (gerencia média);
- rodízio de comissionados, cada um com um plano de ação que deverá ser cumprido ao final do prazo de permanência no setor para o qual foi transferido;
- melhoria do relacionamento cliente/BB , através do envio de um livro, denominado "PAZ" (da Fundação BB com obras de arte, sobre o apoio do BB à cultura) com uma dedicatória do gerente ao presidente do sindicato rural, cujos associados estavam inadimplentes na agência."

Deve ser enfatizado que a criatividade e a competitividade foram consideradas pontos fracos, segundo a maioria dos entrevistados. Reforçando este

aspecto, não se encontrou nas respostas sobre idéias transcritas acima, com uma única exceção, nenhuma criativa, considerando a definição de Motta (op. cit.) que diz que a criatividade se refere a um processo crítico da realidade que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado; as idéias citadas já eram conhecidas, apenas foram trazidas para a agência. Com isso não se quer dizer que as idéias não são válidas, apenas que não são criativas, segundo a revisão da literatura. Entretanto, a título de ilustração, considera-se que um dos gerentes teve uma idéia que, além de criativa, representa, segundo a literatura, uma característica do líder que cria significado para a comunicação: é o caso do gerente que, a fim de conquistar a atenção de clientes inadimplentes, enviou o livro "PAZ", editado pelo Banco, ao Presidente do Sindicato Rural, o que, segundo o gerente, fez com que as relações cliente/Banco melhorassem.

Segundo a revisão da literatura, o processo criativo é resultado de muita leitura e senso crítico. Constatou-se que os gerentes não têm o hábito da leitura sistemática. Eles lêem revistas e jornais com frequência, mas poucos lêem livros, e quando o fazem são livros da área de administração. Embora nas horas de lazer o hábito preferido seja a leitura, os livros de outras áreas como filosofia ou história, ou mesmo livros de ficção não fazem parte da vida do gerente de agência. Verificou-se também que ler livros sobre estratégias de mercado, que o ajudem a administrar, não faz parte da sua rotina. Quanto ao senso crítico, apesar de ser considerado um ponto forte pelos gerentes, está colocado entre os últimos: 60% acham-no ponto forte, mas um percentual razoável, 40%, acham-no ponto fraco.

Por outro lado, os entrevistados admitem que têm suas melhores idéias quando estão conversando com outras pessoas e quando sozinhos, o que, segundo a revisão da literatura constitui um caminho para o processo criativo.

6.2.2.4 Os Gerentes e o Poder

Um ponto interessante no estudo é o modo como os gerentes de agência encaram a questão do poder, demonstrando sentir um certo receio ao lidar com o tema. A maioria dizia que não tinha poder ou que não sabia o que significava; outros eram mais cuidadosos e respondiam que o poder deve ser usado adequadamente. Apenas dois deles disseram com naturalidade que o poder é necessário para conduzir os destinos da organização.

Uma possível explicação é que, atualmente, o Banco está mudando e é preciso que se pratique a administração democrática, participativa; entretanto, o gerente de agência estava acostumado a exercer o poder autoritário (ver o item 1.3.1) . Assim, esta fase de adaptação exige um certo cuidado: é como uma criança aprendendo a andar, tem que ir devagarinho. Por isso a cautela ao lidar com o tema; dependendo do que ele falar, poderão chamá-lo de autoritário, ou ainda, ele conhecia o poder por outro lado, e não sabe defini-lo agora como a instituição deseja que ele o faça.

Quando da revisão da literatura, foi constatado que o poder é necessário para se implementar as ações para o crescimento da empresa; então, o poder pertence e deve ser usado pelo administrador. Os gerentes de agência têm poder e devem usá-lo para propiciar o crescimento da agência e, principalmente, para o crescimento das pessoas que trabalham com ele. Dizer que não têm poder e que é

apenas um colega (ver item 6.2.3.3), representa uma postura de passividade face à essa problemática.

6.2.2.5 Os Sonhos dos Gerentes

Ao serem indagados sobre quais eram os seus sonhos dentro e fora do BB, 75% dos entrevistados afirmaram ter sonhos, planos de vida, fora do BB; 30% têm ambições relativas à sua ascensão profissional. No entanto, 25% dos entrevistados disseram que já se sentem realizados profissionalmente e só gostariam de permanecer motivados para continuar realizando um bom trabalho para a empresa.

Os sonhos fora do BB ficaram assim distribuídos: 33% dos entrevistados estão desenvolvendo planos para a aposentadoria; 40% gostariam de estudar mais e viajar para o exterior para conhecer novas culturas; 20% têm planos mais afetivos, como educar os filhos e ver um mundo melhor; e 7% almejam buscar uma melhor remuneração fora do Banco do Brasil.

6.2.2.6 As Preocupações dos Gerentes

A maioria dos entrevistados está muito preocupada com a desigualdade social, a fome e a falta de humanidade. Segundo eles, a ganância está se sobrepondo às coisas justas, os homens só pensam em si mesmos e esquecem de fazer o bem, de ajudar o seu próximo. Entre outras preocupações cabe destacar: "o País tem que ter um projeto que dê condições para aqueles que querem e possam trabalhar; deve-se zerar o deficit público; controle da natalidade; avanço

da tecnologia, com uma rapidez muito grande, o que aproxima os povos; as mudanças no cenário econômico e financeiro e o reflexo sobre o Banco do Brasil."

É importante ressaltar que os gerentes entrevistados estão conscientes de que estas mudanças na economia exigem que as empresas tenham maior qualificação para poderem ser mais competitivas. Como um deles ressaltou:

"O que me preocupa é o BB não estar formando pessoas para este novo momento; por vezes eu percebo que está andando na contramão da história, eu acho que temos que nos antecipar a este futuro e a gente só pode ser competitivo neste mercado em constante mudança se a gente conseguir um nível de qualidade, de criatividade bastante elevado. Preocupa a situação da empresa frente ao Novo Plano Real, porque temos que achar soluções criativas para mexer na coluna da receita, uma vez que a despesa não dá (90% da despesa com pessoal). Este momento é mais crucial do que qualquer um outro em que o BB tenha vivido."

6.2.2.7 Os Objetivos dos Gerentes

O gerente de agência do BB é uma pessoa que gosta da vida e preza muito a família. Verificou-se que os seus hábitos preferidos são, além da leitura, já comentada, viajar e ter um contato maior com os filhos, o que representa, junto com o compromisso com as pessoas, o terceiro maior objetivo perseguido pelo gerente.

De acordo com o grau de importância, os objetivos do gerente do BB podem ser classificados da seguinte maneira (ver a representação gráfica na Figura 18):

- 1) contribuir para o crescimento do BB, é o objetivo que 80% dos gerentes consideram o mais importante;

- 2) trabalhar com uma equipe eficiente, 65%;
- 3) dar conforto material aos seus filhos, 60%;
- 4) ajudar seu pessoal a crescer, 60%;
- 5) ter tempo livre para a família, 40%;
- 6) contribuir para o progresso do país, 35%;
- 7) ter uma situação funcional onde possa ser criativo, 30%;
- 8) ter oportunidades de explorar e aperfeiçoar idéias, 30%;
- 9) ver o seu trabalho valorizado, 15%;
- 10) desenvolver um novo produto, 10% ; e
- 11) ser estimado pelos colegas da agência e do BB, 10%.

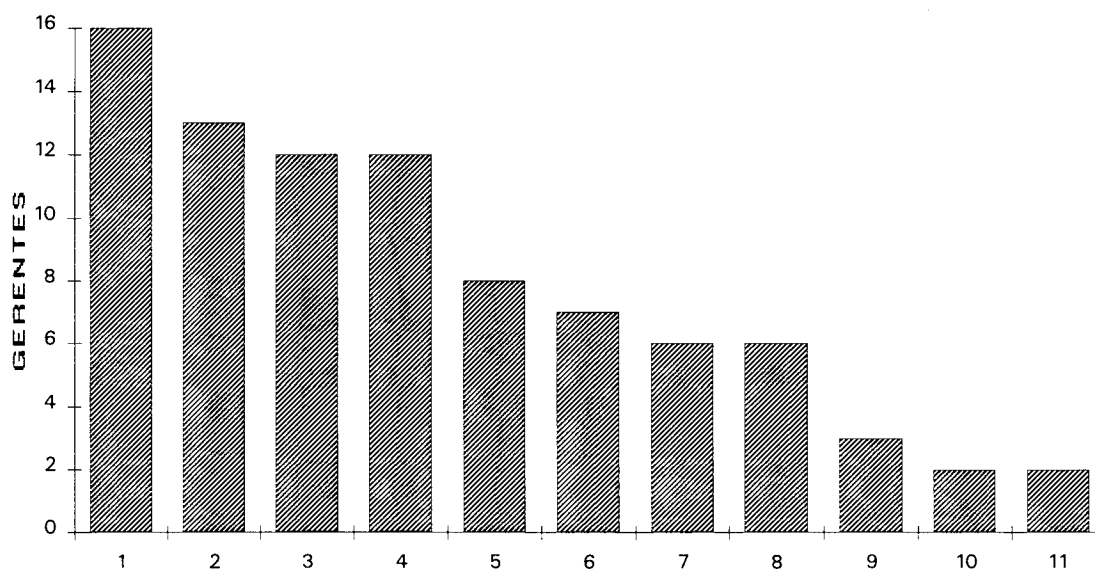


FIGURA 18 - Objetivos buscados pelos gerentes

A dedicação ao BB é um fator muito presente no gerente de agência, uma vez que o seu maior objetivo é contribuir para o crescimento do BB, é fazer

sempre o melhor pela instituição; aliás, segundo os entrevistados, só com dedicação e sacrifício se chega ao posto de Gerente-Geral de agência, por causa das transferências constantes, às vezes, para lugares distante sem conforto. Um deles disse que o seu objetivo no momento era dar uma boa educação para os seus filhos, uma vez que os tinha privado disso por algum tempo - nas constantes mudanças as crianças perdem o ano, ou vão para lugares onde não existem boas escolas.

O segundo maior objetivo dos gerentes é trabalhar com uma equipe eficiente, o que reafirma a preocupação que eles têm com a administração do pessoal, já mencionada anteriormente.

Pode-se afirmar que o gerente de agência do BB não é um empreendedor, um inovador, já que desenvolver um novo produto ou ter oportunidade de desenvolver novas idéias consta no final da lista dos objetivos perseguidos por ele. Além disso, eles não têm maiores ambições dentro do Banco: alguns estão se preparando para a aposentadoria e outros têm planos pessoais como viajar, o que é o segundo maior hábito de lazer deles. Poucos (30%) almejam cargos mais elevados, como gerente de agências no exterior.

6.2.3 O Gerente sob o Aspecto Administrativo

6.2.3.1 Motivação e Participação

A pesquisa mostrou que um dos maiores obstáculos encontrados pelo gerente de agência é com a administração do seu pessoal, em questões como motivação e participação.

Quanto à motivação, há quase unanimidade sobre as dificuldades do gerente para motivar os funcionários impregnados com a cultura da acomodação; segundo os entrevistados, o funcionário do BB não quer assumir responsabilidades, e quando cobrado, apenas diz: "você não pode fazer nada contra mim".

O funcionário do BB é muito apegado à idéia de que o tempo de serviço é o único fator que conta para ascender na carreira; por isso, os gerentes têm dificuldade em premiar os funcionários mais competentes porque, ao conceder uma comissão (aumento de salário) a um funcionário com melhor desempenho, mas com menos tempo de Banco, esbarram no descontamento daqueles que acham que merecem apenas porque têm mais tempo de serviço, embora não sejam tão competentes. Assim, caso o gerente premie pela competência, isto causaria insatisfação geral, ou seja, ele ficaria numa posição desconfortável perante o grupo de trabalho.

Outro fator de grande barreira ao trabalho de motivação é a permanência quase vitalícia do funcionário com cargo de comissão (gerente intermediário), que não quer assumir a função de gerência-geral, já que isto implicaria na sua

transferência de cidade ou de estado. A respeito dessa situação, um deles comentou: "Tenho na agência dois "piás" (funcionário novo na casa, tendo em torno de seis anos de banco), que são excelentes funcionários, mas eu sei que eles vão sair de lá, porque não há possibilidades de ascensão, já que os caixas e os gerentes intermediários nunca vão sair dali".

Segundo Motta (1991), para se motivar é preciso conhecer as necessidades dos funcionários; entretanto, o gerente de agência do BB não está fazendo uso desta estratégia. Eles dizem que não têm tempo para conhecer todos os funcionários, ou que espera que eles venham conversar, ou que as necessidades são apenas materiais. Alguns usam os "multiplicadores", que são funcionários (um ou mais, dependendo do tamanho da agência) escolhidos pelos demais colegas para os representar junto à gerência, trazendo as reivindicações, problemas e idéias do pessoal da agência para o gerente; mas, alguns gerentes também dizem que os multiplicadores trazem reivindicações "absurdas" que não podem ser levadas em conta.

Ainda segundo Motta (op. cit.), a participação do funcionário na administração é um fator motivador. Os gerentes de agência do BB alegam que têm tentado fazer o funcionário participar, mas este não quer responsabilidade: "Se participar significa mais incumbência, parece que eles estão esgotados, dizem que já trabalham oito até dez horas por dia, e não querem saber de mais novidade". Além disso, há a questão do estilo gerencial, como um deles desabafou: "Uma das questões mais difíceis de administração dentro da empresa, é a questão da gestão participativa, porque fomos criados dentro da configuração autocrática, autoritária (familiar, política, dentro do BB), e agora temos a obrigação de trabalhar o democrático."

Embora a motivação seja considerada um assunto difícil para os gerentes de agência, alguns têm idéias sobre como motivar: criar desafios, informar todos sobre tudo, incentivar a busca de aperfeiçoamento e ascensão na carreira, conscientizar o funcionário sobre o seu papel na empresa, estimular a participação, oferecer vantagens como a comissão, a qual é um adicional de salário concedido àqueles que exercem cargos de maior responsabilidade.

Apesar de as idéias acima serem válidas, duas respostas chamaram a atenção: conquistar a credibilidade e dar o exemplo. Na revisão da literatura, constatou-se que o líder motiva pelo seu comportamento, ou seja, se o gerente mostrar com ações, não somente com palavras, que alguma coisa é realizável, ele conquistará a credibilidade dos subordinados. Um dos gerentes entrevistados disse que quando pede apoio para fazer algum serviço, ele é o primeiro a fazer: "a gente tem que fazer, porque as pessoas só assim acreditam."

Não obstante os problemas comentados, os gerentes praticam ações no sentido de reverter essa situação, tais como:

- transmitir as informações recebidas e a experiência;
- estimular a criatividade, cobrando melhorias no serviço, ao mesmo tempo que elogia;
- falando repetidamente sobre o que significa para o BB que cada um desempenhe da melhor forma o seu trabalho;
- incentivar os funcionários a buscar aperfeiçoamento através de cursos, assistir palestras, seminários, etc., como forma de prepará-los para a sucessão;
- conscientizar os funcionários sobre o seu papel na empresa;
- procurar informar todo mundo sobre tudo;

- cada funcionário deve fixar metas individuais de trabalho;
- implantação de modificações na escala de férias. Dar oportunidade aos funcionários com cargo de PE (posto efetivo, estágio inicial na carreira do BB) de tirarem férias no verão, já que este tipo de regalia só era concedido aos funcionários de nível mais elevado;
- dar mais oportunidades de treinamento;
- conquistar a credibilidade dos funcionários;
- estímulo à participação, colocação de idéias, criação de grupos de trabalho que implantem novos projetos para a agência;
- dar o exemplo, não só falar, também se deve agir. O gerente também deve fazer o serviço pesado;
- tirar a comissão;
- incentivar os funcionários a transferir-se de agência, porque sai da rotina;
- incentivar a gerência média a progredir na carreira;
- criar desafios para as pessoas; e
- mostrar ao funcionário que ele deve pagar o seu salário trazendo resultados.

6.2.3.2 O Clima de Trabalho nas Agências

Segundo os gerentes, o clima de trabalho predominante nas agências é de cooperação. Em agências maiores, principalmente as da capital, o clima é de competitividade, pelo lado negativo, isto é, o indivíduo fica obcecado pela idéia de que é o melhor funcionário e acaba perdendo de vista os objetivos do grupo, da agência e do BB. A Figura 19 mostra que 60% dos entrevistados disseram que no

ambiente de trabalho prevalece uma atmosfera de cooperação; 25% acham que prevalece a competitividade entre o pessoal da agência; 15% consideram que no seu ambiente de trabalho há tensão como clima predominante.

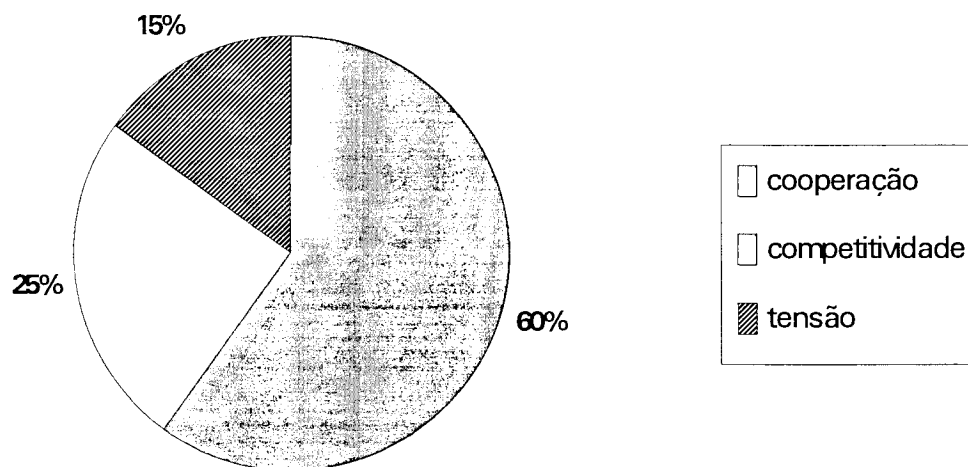


FIGURA 19 - Ambiente de trabalho nas agências

Quanto aos contatos informais entre o pessoal da agência, 37% dos entrevistados disseram que os contatos informais se dão mensalmente; 25% semanalmente; 16% raramente; 11% ocasionalmente; e, 11% não se reúne por falta de tempo. Na realidade, pode-se afirmar que os contatos informais são freqüentes, pois na sua maioria os funcionários se reúnem em churrascos, jantas, festas na cidade, e nas AABB (associação recreativa dos funcionários do BB).

Estes dois itens denotam o clima de cordialidade existente nas agências, onde o gerente se vê como um colega e aprecia características como honestidade em vez de agilidade e inovação nas pessoas que trabalham com ele. Isto porque,

ao serem perguntados sobre as características que mais apreciavam nas pessoas que trabalham com eles, 90% dos entrevistados afirmaram que era o profissionalismo; 55% a honestidade; 50% a cooperação; 45% dos entrevistados apreciavam a dedicação, a lealdade e a inovação como características das pessoas que trabalham com eles; 40% acham que ser responsável é o mais importante; 30% dizem que é a criatividade; 10% a agilidade e 5% acham que é a amabilidade a característica mais apreciada. A Figura 20 mostra essa situação.

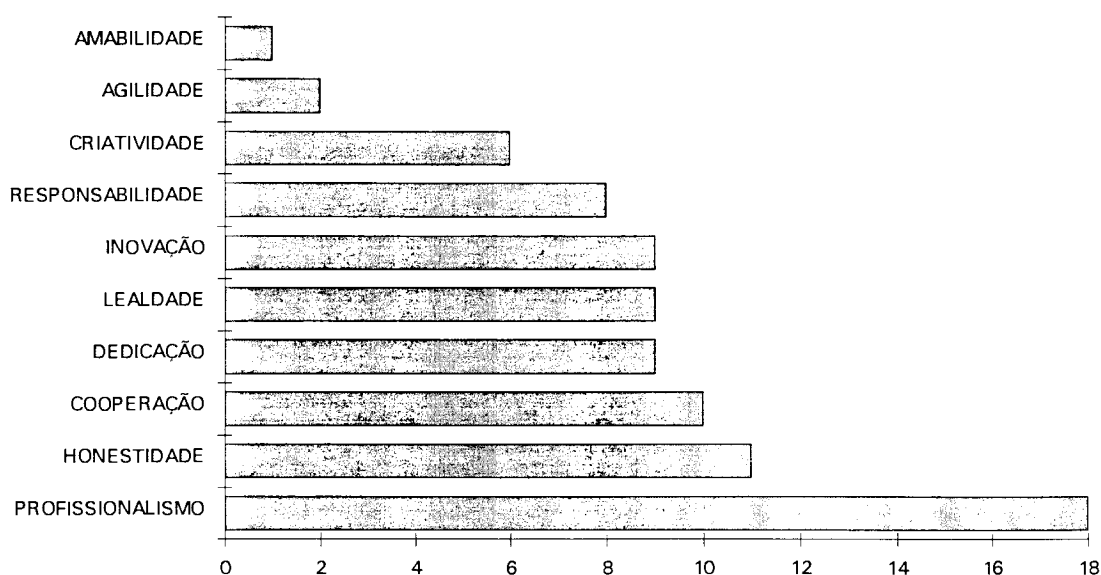


FIGURA 20 - Características que o gerente mais aprecia nas pessoas com quem trabalha

Dentre as características que mais desagradam os gerentes estão a deslealdade, com 85%; a falsidade foi citada por 70% dos entrevistados; 65%

citaram a falta de comprometimento; 35% a indolência; 15% a desobediência; 5% a competitividade. A Figura 21 mostra esta distribuição.

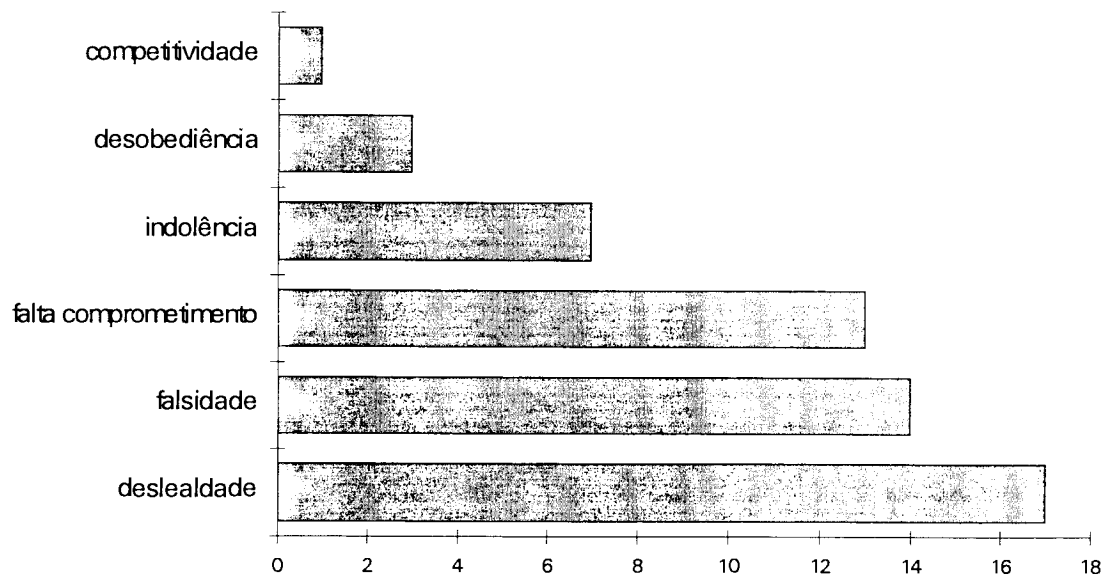


FIGURA 21 - Características que os gerentes menos apreciam nas pessoas que trabalham com eles

É importante ressaltar ainda que o item habilidade para criar um bom ambiente de trabalho é, na opinião dos gerentes, o segundo mais importante dentre as habilidades que um gerente de agência precisa possuir (ver Figuras 23 e 24).

6.2.3.3 O Gerente e a Liderança

Segundo a literatura revisada, a característica de liderança se evidencia no modo como o gerente interpreta o seu papel diante dos subordinados: um líder se vê como um professor. A esse respeito, e conforme mostra a Figura 22, 60% dos entrevistados se vêem como um colega; 30% acham que são líderes; 5% dos entrevistados entendem que seu papel é de um amigo; 5% consideram que são administradores. Nenhum dos entrevistados se vê como um pai ou um professor para os seus funcionários.

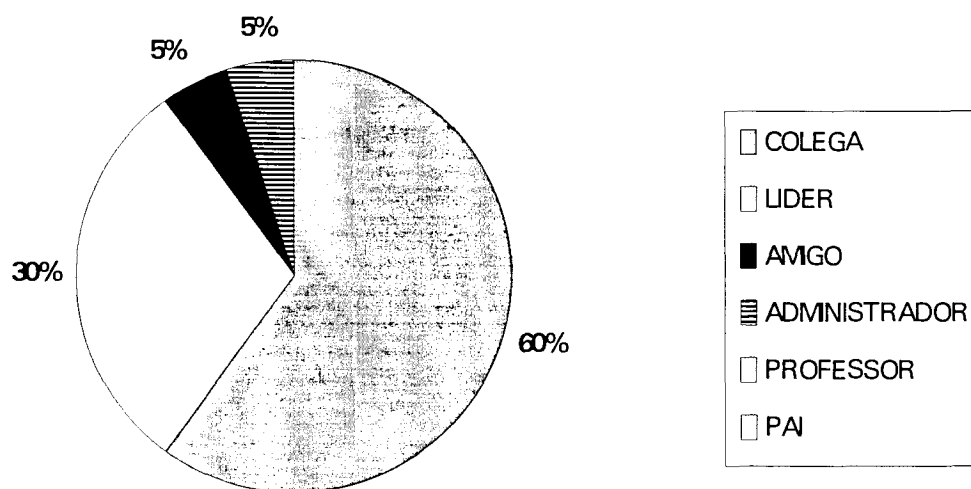


FIGURA 22 - O papel desempenhado pelo gerente

Aqui surge um ponto contraditório sobre o gerente: quando perguntados sobre o seu papel, reponderam, na maioria (60%), que são colegas, não líderes;

em outra pergunta, sobre se ele se considerava um líder, 58% responderam que sim. A interpretação da autora é que o gerente de agência do BB não está consciente da importância da liderança para uma administração eficaz (este tema será discutido com maiores detalhes no item 6.4).

Aliás, ainda neste contexto, é interessante ressaltar que quando perguntados sobre quem dentro do BB é um líder, 28% dos entrevistados acham que não existem líderes dentro do BB; 56% citaram o então presidente do BB, Sr. Alcir Calliari, como um verdadeiro líder; 16% acham que existem líderes em várias áreas do BB, sem citar nomes. Alguns citaram o nome do Superintendente Estadual, Sr. Paes Leme.

6.2.3.4 As Habilidades do Gerente de Agência

Conforme mostra a Figura 23, para os entrevistados, a habilidade mais importante para que um gerente de agência possa exercer com eficiência e eficácia as suas atividades é a habilidade para motivar; a segunda habilidade em importância é aquela para criar um bom ambiente de trabalho; a terceira foi a habilidade para negociar; em quarto lugar ficou a habilidade para ver o todo e não só as partes; em quinto foi colocada a habilidade para reconhecer boas idéias; a habilidade para inovar ocupa o sexto lugar; em sétimo a habilidade para ouvir, ficando em oitavo a habilidade para aprender e ensinar; em penúltimo lugar ficou a habilidade para comunicação, sendo que a habilidade política, que é a habilidade para lidar com os jogos de interesse dentro da organização, ficou em último lugar.

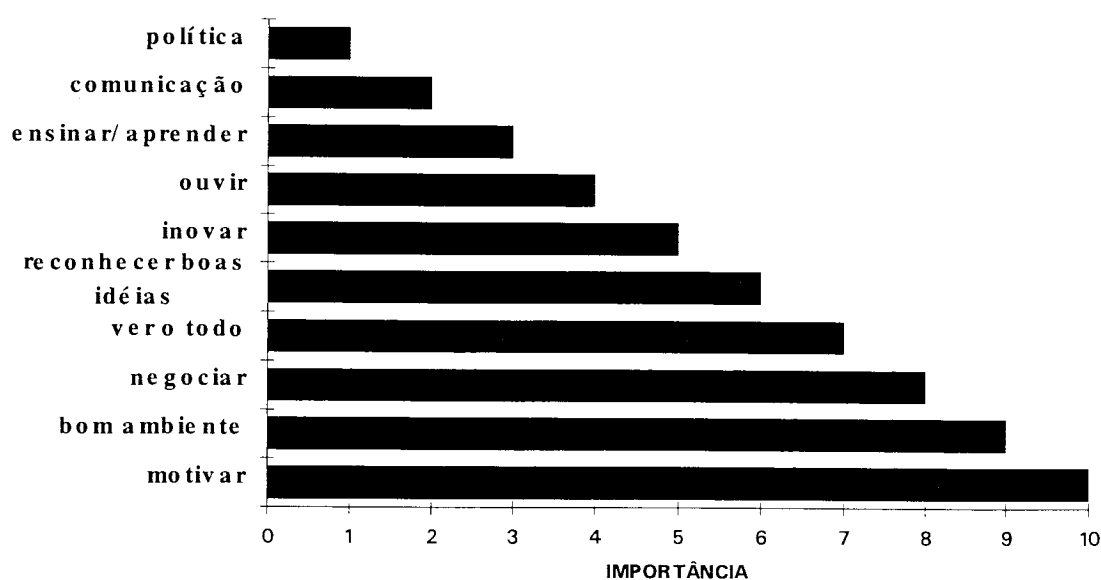


FIGURA 23 - Nível de importância das habilidades para a exercer a gerência

Quando perguntados sobre que habilidades, dentre as listadas por grau de importância, eles não possuíam, 26% dos entrevistados responderam não possuir a habilidade para ouvir; 17% acharam que não possuíam a habilidade para inovar; 17% que é a habilidade para comunicação; 17% que é a habilidade política; 9% acreditam que é a habilidade para motivar; 9% crêem ser a habilidade para ensinar/aprender; e 5% que não possuem a habilidade para reconhecer boas idéias. É interessante notar que nenhum dos entrevistados admitiu não possuir as habilidades para negociar, criar um bom ambiente de trabalho e ver o todo. A Figura 24 mostra essa distribuição.

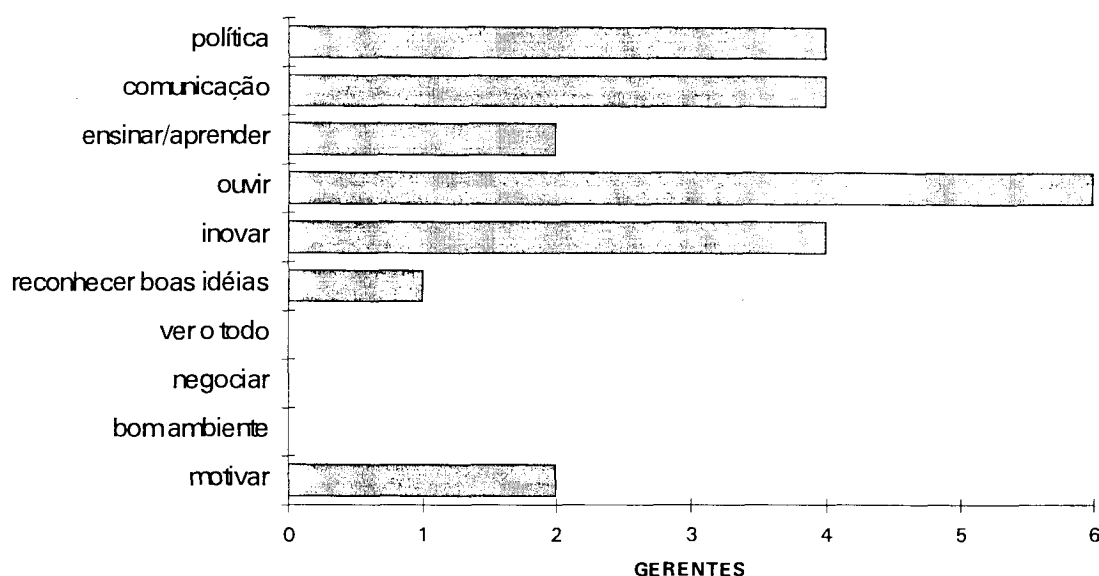


FIGURA 24 - Habilidades que o gerente ainda não possui

Conforme foi visto, os gerentes valorizam muito as habilidades para motivar e para criar um bom ambiente de trabalho. Isto vem comprovar, mais uma vez, a preocupação com a administração do pessoal e com a necessidade de se sentir bem acima de qualquer coisa, ou, segundo Maslow (apud Motta, 1991), a necessidade de afiliação. Apesar disso, apenas 9% dos entrevistados admitiram não possuir a habilidade para motivar, o que talvez possa ser explicado por contingências do momento (necessidade de conseguir a participação do corpo funcional).

Habilidades como inovação, comunicação e política ficaram empatadas em segundo lugar (17%) como as que o gerente de agência do BB alega não possuir ainda. Sobre a habilidade para a comunicação, é interessante ressaltar que o gerente de agência a coloca em penúltimo lugar quanto ao nível de importância

das habilidades necessárias ao gerente de agência (ver Figuras 23 e 24). A comunicação é uma das qualidades mais importantes, segundo os autores revisados, para o gerente/líder conseguir a motivação, a visão; enfim, o gerente de agência precisa compreender que para exercer uma administração eficaz precisa, acima de tudo, saber se comunicar. A habilidade para inovar também é uma característica do gerente moderno; afinal, as organizações, para sobreviverem, precisam de pessoas e, principalmente, de dirigentes com capacidades para criar novos produtos (os produtos não devem ser criados apenas pelo setor de desenvolvimento de produtos) ou novas formas de administrar. Segundo Pinchot III (1989), os empreendedores não são somente aqueles que montam os seus próprios negócios; existem também os empreendedores internos, pessoas que se preocupam em usar o seu potencial criativo para inventar novidades dentro da empresa em que trabalham. Este último, inclusive, tem mais vantagens do que os primeiros, por causa de toda a estrutura que as grandes organizações fornecem (ver item 4.6).

A Figura 25 mostra, de forma sintética, o comportamento das habilidades necessárias para um bom desempenho dos gerentes.

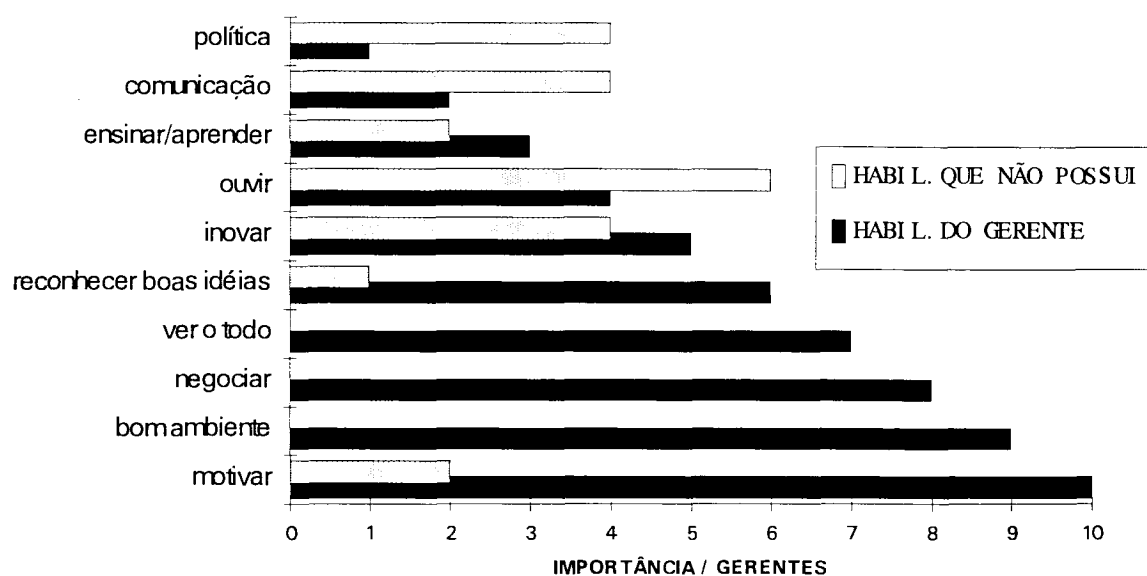


FIGURA 25 - Habilidades do gerente de agência

6.2.3.5 Os Gerentes e as Mudanças

Ao serem perguntados sobre como viam as mudanças no Banco, 80% dos entrevistados afirmaram que não resistem às mudanças porque elas são necessárias para o crescimento do BB; 10% disseram que não resistem, porque têm expectativas de ascender na carreira; e 10% afirmaram não resistir, mas ficavam apreensivos; nenhum dos entrevistados disse que resistia às mudanças com medo do desconhecido. A Figura 26 mostra essa distribuição.

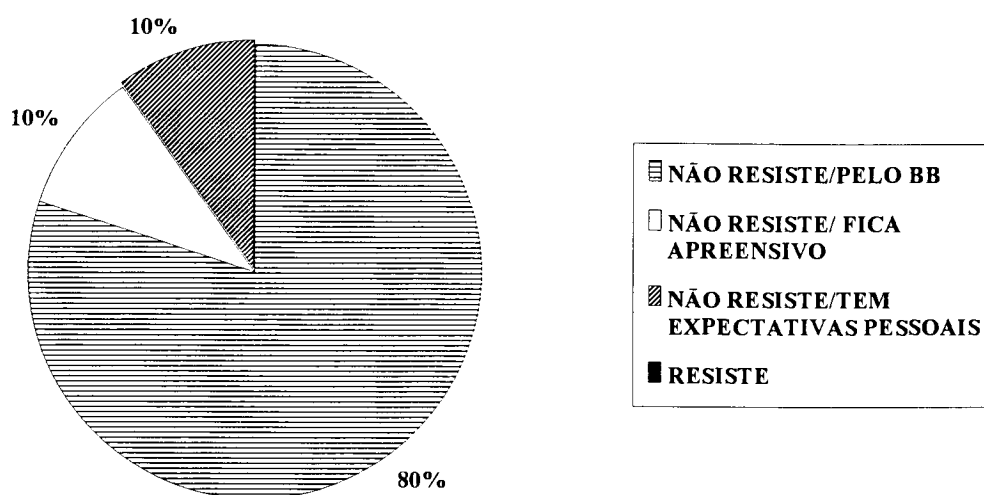


FIGURA 26 - Como os gerentes vêem as mudanças

Pode-se afirmar com segurança que os gerentes entrevistados não resistem às mudanças porque acham que elas são necessárias ao crescimento do BB. Em pesquisa similar, Carbone (1992) constatou que o gerente de agência do BB, tem aversão à mudança. Uma explicação para tal disparidade é que o gerente de agência do BB no Rio Grande do Sul é fiel à organização. Ao longo da pesquisa ouviu-se constantemente os entrevistados dizerem que são dedicados ao BB, por vezes até sacrificando a família em função do Banco; então, eles estão prontos a fazer qualquer coisa pelo Banco; eles podem até ser avessos à mudança, mas tentarão se adaptar.

6.2.3.6 Ascensão na Carreira

Conforme mostra a Figura 27, ter capacidade administrativa foi considerado por 45% dos entrevistados como muito importante para ascender no BB; 35% acham que é ser empreendedor o mais importante; 30% acham que ter habilidade para vender idéias é o fator mais importante para ascender na carreira no BB; 25% consideram o mais importante a capacidade técnica; 15% acham que é ter boas relações com superiores; 5% acham que o mais importante é ter habilidade para gerar lucros e o tempo de serviço.

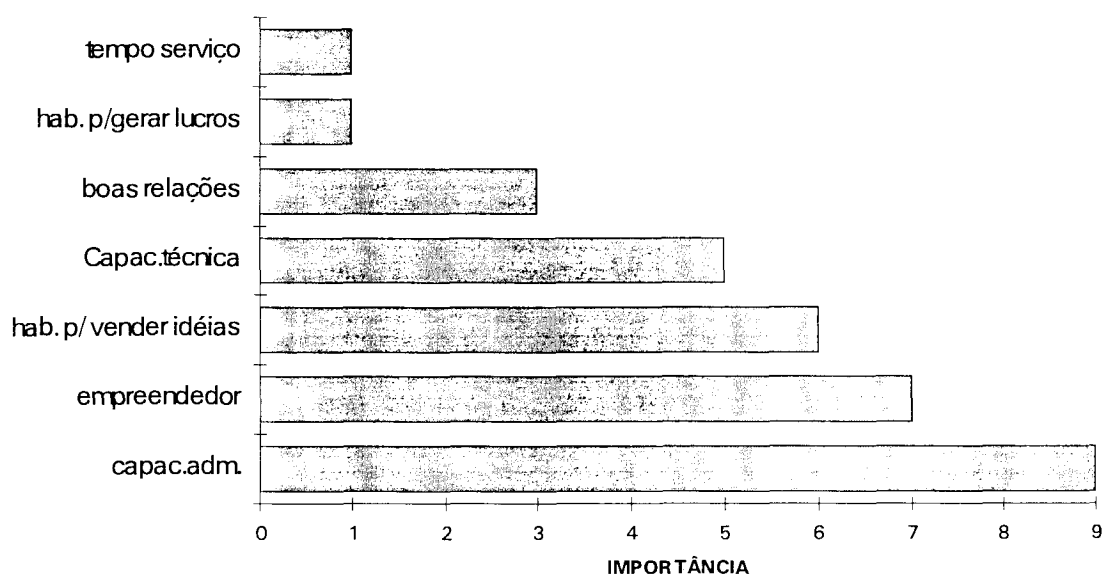


FIGURA 27 - Habilidades necessárias para ascender na carreira

Por outro lado, quando indagados sobre que fator deveria ser mais valorizado para ascender na carreira, 45% dos entrevistados afirmaram que a

capacidade administrativa e ser empreendedor são as características que deveriam ser mais valorizadas para ascender na carreira dentro do BB; 25% indicaram que deveria ser a habilidade para gerar lucros, e 15% que deveria ser a habilidade para vender idéias. É importante ressaltar que as características ter capacidade técnica, ter boas relações com superiores e o tempo de serviço não foram citadas por nenhum dos entrevistados.

A Figura 28 contrapõe as habilidades consideradas necessárias àquelas que deveriam ser mais valorizadas para as promoções.

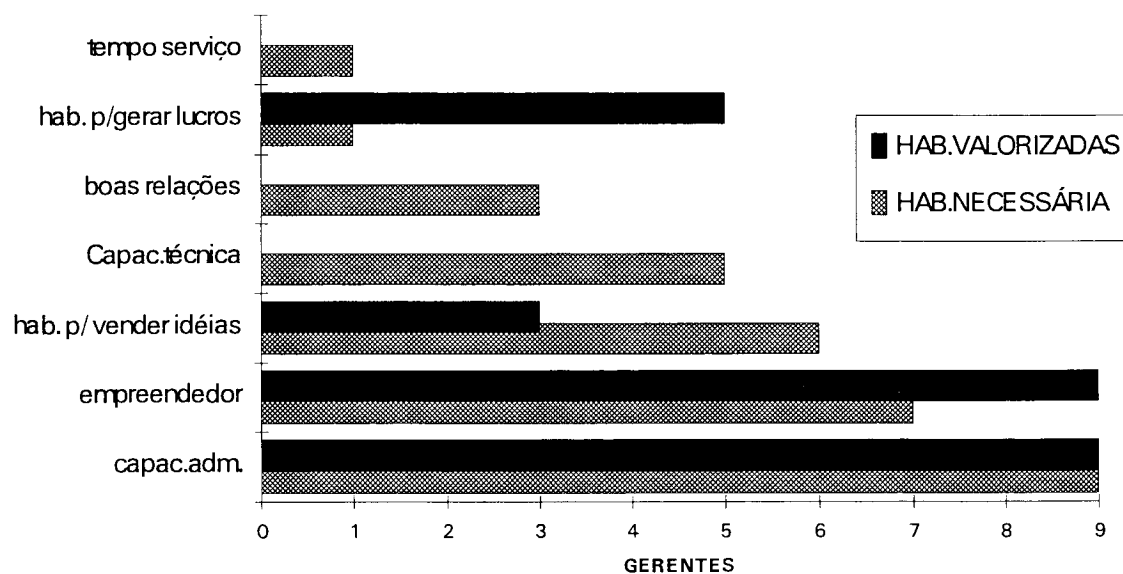


FIGURA 28 - Habilidades que deveriam ser mais valorizadas para ascender na carreira

O contraponto evidenciado na Figura 28 mostra uma lenta, mas importante mudança de postura do gerente. Ele está ciente de que a sua atitude deve mudar,

ele entende que a empresa precisa de homens mais enérgicos, empreendedores, em vez de ser somente um controlador de rotinas (ver item 1.3.1).

6.2.3.7 Sentimentos em Relação ao Trabalho

Conforme ilustra a Figura 29, 85% dos entrevistados afirmaram que o seu trabalho proporciona desenvolvimento pessoal; 65% disseram que o trabalho permite ser formador de homens; 50% indicaram que o seu trabalho é um desafio; 15% disseram que o trabalho permite ser criativo; 5% acharam que a sua capacidade técnica é muito maior do que é exigido; nenhum dos entrevistados considerou que o seu trabalho lhe dá poder e prestígio.

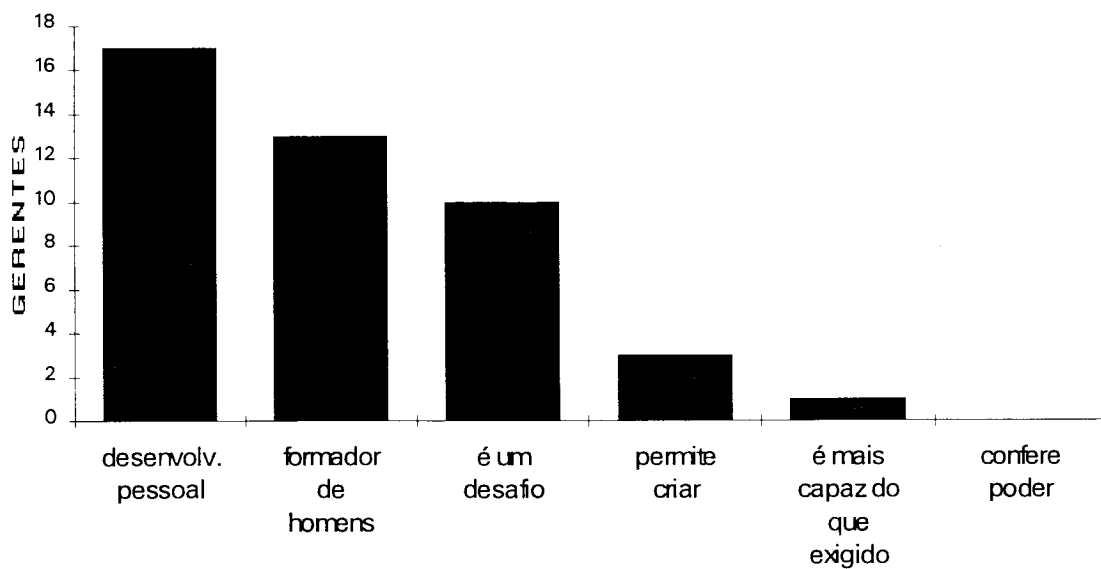


FIGURA 29 - Sentimentos em relação ao trabalho

6.2.3.8 Trabalho em Equipe

Ao serem interpelados sobre se o trabalho na agência era realizado em equipe, 70% dos entrevistados afirmaram que sim, embora alguns tenham admitido que apenas alguns funcionários trabalham em equipe; 30% indicaram que o trabalho em equipe não está o ideal e que poderia melhorar; para estes, o impedimento à realização do trabalho em equipe é a cultura do individualismo, uma vez que há resistência para fazer um trabalho onde as pessoas têm que se ajudar mutuamente.

Os entrevistados que responderam que o trabalho em suas agências é feito em equipe, explicaram que são formados grupos de trabalho para cuidar de vários assuntos (treinamento, publicidade da agência, novos clientes, etc.); os funcionários de um setor ajudam outro setor quando há problemas; as pessoas interagem sabendo que o trabalho de uma depende do de outra; todos participam do planejamento das ações da agência.

6.2.3.9 Responsabilidade dos Gerentes

Conforme indica a Figura 30, as opiniões dos entrevistados em relação à principal responsabilidade de um gerente de agência podem ser divididas em três itens: preocupação em administrar as pessoas; preocupação com o relacionamento com a comunidade; e a intenção de conseguir o melhor resultado para a empresa.

Para 55% dos entrevistados a principal responsabilidade de um gerente é administrar as pessoas, no sentido de conseguir a motivação, o envolvimento e o desenvolvimento pessoal de todos que trabalham na agência.

Para 30% dos entrevistados, a principal responsabilidade de um gerente é administrar a agência no sentido de trazer bons resultados para a empresa. Finalmente, apenas 15% acreditam que o gerente de agência deve ter como sua maior preocupação o bom relacionamento com a sociedade.

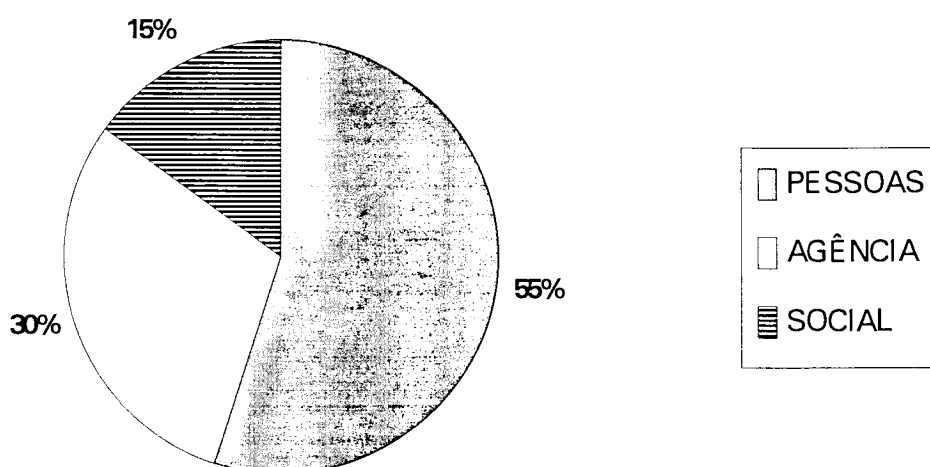


FIGURA 30 - A principal responsabilidade do gerente

6.3 O GERENTE E A CULTURA DO BB

Os resultados das entrevistas evidenciaram que o trabalho do gerente está diretamente ligado à cultura existente no Banco. A cultura pode ser vista por dois

ângulos: como obstáculo ao exercício da liderança, ou gerência eficaz; e como orientadora do comportamento do gerente.

O estudo revelou um gerente mais preocupado em aprender a motivar as pessoas do que em ser o grande homem de negócios da agência. "Aprender a fazer negócios, a gente aprende, mas mudar a cabeça das pessoas é muito mais difícil", disse um dos entrevistados.

No BB, as pessoas (incluindo gerentes e funcionários) têm um conceito paternalista de administração; o bom administrador é aquele "colega" que representa a agência perante a administração geral, mas que não venha com muita inovação e siga a regra na hora de promover: o critério da antiguidade. Os gerentes entrevistados se vêem como colegas dos seus subordinados, e não poderiam se ver de forma diferente, já que isso atrairia inimizades.

Como trabalhar temas como participação, criatividade, inovação dentro deste contexto? Sem esquecer que o gerente é um funcionário que convive com esta cultura, em média durante 20 anos, e que quando assume um cargo de gerência ele precisa assumir outro papel. Será que ele consegue?

Em pesquisa similar, Carbone (1992) constatou que o gerente de agência, assim como outros administradores dentro do BB, eram autoritários. Nesta pesquisa, o gerente de agência disse que a democracia não é um ponto fraco, aliás é considerada um dos maiores pontos fortes, com percentual de 85%, na sua personalidade. Entretanto, muitos deles usaram frases como:

"Os gerentes estão se adequando à nova determinação do BB de que tem que ser democrático, mas sua natureza é ser autocrático"

"A gente é participativo, mas às vezes tem que baixar o decreto"

"Tomei uma decisão democrática: vocês vão participar".

"Há sempre a tentação de decidir sem consultar a equipe, e há o risco de você ser persuadido de que estava errado, quando coloca algum assunto em discussão"

Talvez a fórmula utilizada antes fosse do autoritarismo. Então, poder-se-ia dizer que a própria motivação para assumir um cargo de gerência fosse o exercício do poder, já que tinha vivido tanto tempo sob opressão.

A dicotomia entre ter sido criado dentro dessa cultura de autoritarismo e ter que ser democrático gera um conflito de identidade, que pode ser caracterizado tanto pela preocupação voltada para conseguir que as pessoas participem, ou respostas como: " Não tenho poder", ou "o poder não significa nada".

Os gerentes disseram que é difícil conseguir a participação porque os funcionários não querem mais responsabilidades. Sabe-se que não é uma tarefa muito fácil, mas é sua responsabilidade mudar a cultura. Se o gerente não se esforçar para mudar a sua postura individual, não poderá dar o exemplo de mudança para as gerações futuras. Sua responsabilidade como disseminador da cultura é de suma importância para o desenvolvimento do potencial criativo, inovador, democrático das pessoas.

Outro problema de ordem estrutural do BB, que dificulta a ação gerencial, segundo os gerentes, é sua falta de autonomia. Essa autonomia está referida, por exemplo, à formação de equipes, pois é muito difícil trazer um funcionário de uma dependência para outra, sem entrar nos trâmites burocráticos da organização. Também não há autonomia para decidir em quais negócios a agência irá atuar pois, segundo os gerentes, uma agência não pode atuar somente com os produtos que sua praça quer; se há uma determinação para vender X% do produto A, deve-se concentrar o esforço de vendas no produto A, mesmo que o B seja mais rentável naquela praça. Outro aspecto ainda é a dependência dos órgãos de

assessoria (CESEC, CEDIP) para dar andamento às operações, já que muitas vezes há demora, erros e falta de comprometimento dos órgão de assessoria, prejudicando o atendimento ao cliente. Finalmente, os gerentes se sentem sem autonomia por causa da pressão que sofrem dos órgãos superiores, no sentido de cumprir as metas estabelecidas pela direção geral do Banco.

Carbone (1992) também constatou que o gerente de agência precisa ter mais autonomia. Os gerentes gostariam de administrar a agência, sendo responsáveis por todo o processo; os resultados seriam consequência de um planejamento que levaria em conta o ambiente, os recursos e as pessoas disponíveis na praça onde atuam; o gerente seria responsável pelas despesas e receitas, pela administração de pessoal e pela administração do tempo, fixando salários de acordo com o desempenho.

Alguns gerentes sentem que seu trabalho é muito vigiado, sentem muitas pressões, dizem que se sentem "tolhidos" pelos órgãos superiores. Entretanto, outros acham que existem cobranças, mas que não é no sentido de pressão e que muitas vezes as determinações servem como orientadores. A questão é que o mercado financeiro é muito competitivo, e algumas agências com resultados baixos são mais visadas. Acredita-se que o gerente deva ter autocontrole e determinação nas suas argumentações perante os superiores sobre os resultados da agência, pois assim descobrirão que pressões são comuns no seu trabalho e não as considerarão como obstáculos ao seu bom desempenho.

Sobre o item administração de pessoal, torna-se necessário fazer alguns comentários. Um grande empecilho à boa administração é, segundo os gerentes, a questão de não poder recompensar o bom desempenho, e ainda, conviver com um funcionário incompetente, já que o administrador não pode fazer nada contra ele.

Um dos entrevistados deu um exemplo: "Tive um funcionário que apresentava problemas de produtividade, então fui falar com ele, ele me disse que eu não deveria me preocupar com ele, afinal ele já estava quase se aposentando, e então não seria mais problema". Em situações como estas, que não são poucas, o gerente não pode fazer nada, não pode demitir, transferir (não haveria agências que o aceitassem) ou puni-lo através da Avaliação de Desempenho Funcional (ADF) porque, afinal, ele não almejava mais nada no Banco além da aposentadoria.

Em outras situações, o administrador tenta incentivar o funcionário a pedir transferência, o que pode ser bom para ambos os lados; afinal, a baixa produtividade pode ser fruto da falta de entrosamento com o grupo de trabalho, ou porque está longe da família, ou porque não gosta de trabalhar naquela agência, etc. Entretanto, a transferência depende da aceitação do funcionário, ou seja, o desejo de transferir-se deve partir dele; se ele não quiser, o gerente não pode fazer nada. Por outro lado, este remanejamento depende da existência de vaga na dependência de destino.

O gerente pode dispor de um meio para punir aqueles improdutivos: o descomissionamento (perda da comissão); mas isso os gerentes alegam que só o fazem em casos extremos, porque gera um clima ruim no ambiente de trabalho. Isto tem a ver com a cultura do funcionalismo que, segundo Eboli (1992) tem a tendência à mobilizar-se pelos seus direitos.

O excesso de normas, a falta de agilidade do BB, a informatização em estágio muito lento, e a falta de um marketing mais agressivo, prejudicam a ação gerencial. Segundo os gerentes, as metas são impostas sem que se tenha um apoio. O mercado financeiro exige respostas rápidas, e o gerente que quer se lançar em

negócios mais arriscados se vê tolhido porque não pode atender um cliente em igualdade de condições com aquelas oferecidas por outros bancos.

O gerente de agência do BB enfrenta muitos problemas na sua administração devido à cultura existente na empresa; entretanto, concorda-se com Carbone (1992), quando ele diz que cabe ao administrador a tarefa de ir gradativamente mudando a cabeça das pessoas: é tarefa para um verdadeiro líder.

6.4 O GERENTE COMO LÍDER

Da literatura revisada sobre os atributos do líder, ou melhor, quem pode ser considerado um líder, foram extraídas as seguintes características, que foram usadas para verificar se os gerentes de agência do BB são líderes ou não: visão, idealismo, habilidade para ouvir e prestar atenção, entusiasmo, habilidade para comunicação, posicionamento, coragem, auto-análise, busca do sucesso, disposição para aprender sempre, energia para atividades extra-trabalho, flexibilidade e humanidade.

A visão, que é a capacidade de se antecipar à ameaças e oportunidades, não é uma característica do gerente de agência do BB, conforme foi discutido no item 6.2.1.1.

O gerente de agência do BB se considera um idealista (ver item 6.2.2), mas a pessoa que tem um ideal, defende-o acima de tudo. O idealismo do gerente é ver o BB crescer, é ver as coisas melhorarem, mas ele não é tão apaixonado por um ideal a ponto de ir contra as regras da organização porque acredita numa mudança, por exemplo.

A habilidade para ouvir e prestar atenção a tudo é uma das características básicas da liderança. Segundo a literatura revisada, deve-se ler muito, prestar atenção à fatos, criticando-os e, acima de tudo, ouvir; ouvir com atenção as pessoas, procurando sempre idéias novas. A leitura multidisciplinar abre os horizontes mentais e estimula a criatividade. Os gerentes de agência admitiram que uma habilidade que ainda não possuem é a de ouvir; eles falam muito e ouvem pouco. Além disso, lêem pouco sobre tudo, seus hábitos de leitura recaem sobre livros de administração. Se os gerentes prestassem mais atenção aos funcionários da agência (ver item 6.2.1.1), com certeza poderiam agir como líderes, porque além de agregar os conhecimentos daqueles, poderiam conhecê-los melhor e assim trabalhar questões como motivação e comprometimento.

O entusiasmo é uma característica que faz parte da personalidade dos gerentes de agência do BB. Um dos entrevistados disse: "Me levanto pela manhã, sempre a fim de trabalhar, graças a Deus". Frases similares a essa foram ouvidas durante todas as entrevistas. O trabalho que realizam os motiva, eles gostam do que fazem. Segundo um deles, a motivação advém do fato de que eles se sentem alguém na sociedade: "exercer um cargo de administração numa empresa reconhecida internacionalmente, dá qualificação social ao indivíduo."

Segundo os gerentes de agência, a habilidade para comunicar é uma das habilidades que a maioria acha que ainda não possui. Além disso, o gerente acha que ela é pouco importante para se exercer plenamente a administração da agência. Segundo a literatura revisada, a comunicação eficaz cria a confiança e a motivação. Se o gerente de agência seguir as orientações de Bennis (1988) e de Motta (1991), ele poderá estabelecer um elo de ligação muito forte entre administrador/subordinado, conseguindo a tão sonhada motivação.

Posicionar-se é defender um ponto de vista, é ter um conjunto de parâmetros que orientam o comportamento. Ter uma postura clara e dar o exemplo, fazem com que as pessoas confiem e sigam o líder. Os líderes são homens que dizem e fazem exatamente a mesma coisa. Não se pode afirmar que o gerente de agência seja um homem que se posiciona, que tenha firmeza e decisão. Por exemplo, 85% dos entrevistados afirmaram que são democráticos; entretanto, deixam transparecer nas entrelinhas que, às vezes, são autocráticos. Além disso, muitos concordaram que o gerente do BB era autocrático e que muitos ainda o são. Por outro lado, responder que não sabe o que é poder, deixa muito a desejar. Gerenciar pelo exemplo, apenas um deles diz que o faz.

A coragem para enfrentar riscos, obstáculos, desafios, a coragem para fazer mudanças é, segundo Motta (1991), o que faz um líder enfrentar obstáculos sem medos, buscando sempre soluções sem ficar se preocupando sobre a possibilidade de que não haja soluções. Não se pode afirmar que o gerente de agência pratica uma administração ousada, porque ele se diz extremamente preso, dependente da alta administração do BB. O principal obstáculo ao seu trabalho é a quantidade de normas, e apesar de afirmar que gosta de correr riscos, diz que tem que contar com o bom senso. Além disso, o gerente vê as mudanças como necessárias ao BB, sendo que apenas dois dos entrevistados vêem as mudanças com expectativas pessoais, o que demonstra espírito arrojado. Por outro lado, o fato de frisar tanto que os problemas macro da organização, segundo um deles, atrapalham o seu serviço, denota uma preocupação excessiva com a falta de soluções. Esta preocupação com os problemas da organização como um todo, impede a busca de soluções criativas. É difícil aceitar que os problemas que toda organização do porte do BB tem impeçam a realização de novas formas de administração, quando

se vê que a maioria alega isso, mas um ou dois trazem soluções. É o caso da implantação da Qualidade Total, que está iniciando no BB; um dos gerentes, sem esperar que a administração determinasse isso, já a implantou em sua agência.

A auto-análise é, segundo autores como Bennis (1988) e Motta (1991), praticar o autoconhecimento de si mesmo. Se a pessoa analisar os seus pontos fortes e fracos, tirando daí a energia ao utilizar o seu forte e buscando sempre superar os pontos fracos, acredita-se que ela poderá exercer a liderança. Analisando a questão dos pontos fortes e fracos (ver item 6.2.2.1), pode-se afirmar que os gerentes de agência do BB, na maioria, só admitiram como pontos fracos a competitividade e a criatividade (pontos muito importantes na atual gestão contemporânea); mas, confrontando com outras questões, já mencionadas neste trabalho, verifica-se que existem muitos outros pontos fracos não citados nesta questão, como a habilidade para motivar (ver item 6.2.3.1), a habilidade para comunicar e para ouvir (ver item 6.3.3.4 e Figura 24) e a visão (ver item 6.2.1.1). Entretanto, acredita-se que o gerente de agência do BB, se orientado neste sentido, poderá, sem problemas, exercer a sua própria auto-análise, procurando superar suas deficiências, pois afinal, uma coisa muito importante ele já tem: a persistência e a motivação para mudar.

Buscar o sucesso, segundo Bennis (1988), é nunca visualizar o fracasso, é o que ele chama de "fator Wallenda", é concentrar as energias na ação e não pensar nunca que se pode fracassar. É, acima de tudo, buscar o crescimento constante. Segundo Vitor Civita (in Aquino, 1988, p. 217), um homem não deve parar nunca, e cita uma conversa com um de seus colaboradores, um homem de 42 anos: "Senhor Victor, eu já estou com 42 anos. Por que o senhor me vem com todas essas idéias novas? (...) Pensei: "Meu Deus, o homem é inteligente, culto e

me diz que com apenas 42 anos de idade já não quer enfrentar mais desafios". Infelizmente, o gerente de agência do BB já não tem mais sonhos quanto à sua carreira profissional; a frase que mais se ouviu foi: "já estou realizado profissionalmente, não almejo mais nada, quero apenas fazer o meu trabalho de acordo com as orientações do BB". E a faixa de idade dos entrevistados é, em média, de 46 a 50 anos (apenas um deles tinha 50 anos completos), ou seja, são homens novos, com a vantagem da grande experiência no BB (em média na faixa dos 24 a 28 anos de Banco).

Líderes são aprendizes perpétuos (Bennis, 1988). São leitores vorazes, lêem muito sobre tudo. Retiram grandes ensinamentos das pequenas coisas. A disposição para aprender sempre, e para ensinar, também são, talvez, os elementos principais para o aprendizado da liderança. Pessoas como Antonio Ermirio de Moraes (in Aquino, 1988), estudam muito. Segundo os gerentes de agência, a habilidade para aprender e ensinar é um ponto forte, embora pouco valorizada por eles mesmos (fica entre as três habilidades menos importantes para exercer a gerência de agência - ver Figura 23). Não se consideram de forma alguma como Professores para os seus subordinados. Não lêem muito, e dificilmente fazem outros cursos fora do BB. Acredita-se que a vasta experiência que eles obtêm através do contato com as mais diversas pessoas (clientes, comunidade), se usada para a melhoria da forma de administrar, aliada ao constante estudo e aperfeiçoamento da qualificação, farão do gerente de agência um líder.

Ter atividades que extrapolam as quatro paredes do escritório é importante para manter o indivíduo em contato com o mundo externo, o que possibilita a abertura de novas idéias. Ter atividades como esportes, tocar instrumentos

musicais, teatro, cursos de história, etc., possibilitam ao indivíduo, além de diminuir o stress, oportunidades para abrir a mente. Poucos gerentes têm atividades fora do Banco, alegando falta de tempo por causa das obrigações com a comunidade. No tempo livre, eles costumam ler, viajar e passar um tempo com a família, por causa do muito tempo que desperdiçam com outros que não os seus. Compreensível, mas há atividades que podem ser praticadas com a família e, quanto ao tempo, deve-se aprender como administrá-lo.

A flexibilidade e a humanidade são qualidades presentes no gerente de agência do BB. Pode-se afirmar com admiração o esforço (pelo menos no grupo entrevistado) demonstrado em querer mudar sua postura, pois apesar de acharem difícil administrar uma gestão participativa, eles estão preocupados em buscar o como fazer. Não é uma tarefa fácil mudar uma concepção de vinte anos. A humanidade, que é uma característica de liderança, é vista no gerente de agência na preocupação com os problemas sociais do país. Talvez se pudesse caracterizá-lo, principalmente, como um "homem social".

A pergunta: "Como posso fazer melhor?", deve substituir a sentença "Estou fazendo o melhor que posso" , no trabalho do gerente de agência do BB. Ele ainda não pode ser considerado um líder porque lhe faltam alguns atributos; mas, se ele quiser aprender a liderar, poderá fazê-lo, ou melhor, deve fazê-lo, pois, afinal, ele sabe , talvez pela maior experiência e pelo cargo que ocupa, da quantidade de problemas que existem na instituição, que só mudarão se mudar a cabeça das pessoas (segundo as próprias palavras deles). Então, quem pode ensinar a liderança? A resposta a esta pergunta vem do próprio gerente, quando ele admite que o seu trabalho permite ser um formador de homens (ver item 6.2.3.7 e Figura 29), ou quando diz que é preciso ensinar a liderança aos gerentes

de nível médio (gerentes de setores, subordinados ao gerente-geral). É preciso transformar a idéia em ação, aprender a liderar, e se conscientizar do seu papel como principal agente no processo de transformação da organização Banco do Brasil.

6.5 O GERENTE DE AGÊNCIA SEGUNDO OS QUATRO TIPOS DE MACCOBY

A classificação de Maccoby (1977) serve para classificar o comportamento que os gerentes possuem. O estudo da função gerencial é relativamente novo por causa da tendência de se estudar o administrador, no papel de exercer as funções de planejar, organizar e controlar, ou se estudar o líder, aquele que tinha dons especiais que trazia de nascença. O estudo do gerente, em todos os níveis da organização, engloba o papel do administrador com o do líder. Maccoby (op. cit.) não estudou líderes ou administradores, estudou homens que exerciam cargos de direção em todos os níveis, desde os chefes de seção, engenheiros de projeto, até o diretor. Em seu estudo, constatou que os dirigentes podem assumir diferentes posturas: o artesão, que busca o seu desenvolvimento pessoal; o lutador das selvas, que busca o poder pessoal; o homem de empresas, que busca o bem-estar da empresa; o jogador, que busca o desafio.

Segundo Maccoby (op. cit.), as empresas modernas precisam de gerentes com o perfil do jogador por causa da sua coragem para enfrentar riscos (e sua vontade para enfrentá-los) e da sua capacidade para motivar as pessoas na busca da eficiência e da eficácia.

O jogador é criativo e competitivo; o gerente do BB, não é. O jogador sabe motivar e tem habilidade para ouvir, o gerente de agência do BB tem dificuldade para motivar e admite não ter a habilidade para ouvir. O jogador gosta de riscos; o gerente de agência apenas os enfrenta com bom senso. O jogador conhece seus subordinados, sabe como aproveitar os pontos positivos daqueles; o gerente do BB diz não ter tempo para conhecer todos. O jogador sabe assumir posições duras; o gerente do BB é paternalista, tem dificuldade para assumir posições que vão contra a cultura da empresa e dos funcionários. O jogador se preocupa em desenvolver as pessoas até o ponto em que elas se tornem líderes; o gerente do BB acha que tem essa responsabilidade, mas, ao invés de acreditar que é um professor, acha que é apenas um colega.

O gerente de agência do BB não é um artesão, porque essa é a característica de homens que gostam de desenvolver novos produtos, querem apenas criar. Já foi visto que o gerente de agência não é criativo, e desenvolver novos produtos aparece em penúltimo lugar (apenas 10% o consideram importante) na lista dos objetivos perseguidos pelo gerente (ver item 6.2.2.7 e Figura 18).

O lutador das selvas é um tipo destrutivo, que busca o poder, mesmo que tenha que passar por cima de qualquer um. O gerente de agência do BB, embora esteja passando por uma transformação, ainda conserva (existem exceções, principalmente o mais novos) em sua índole uma certa idolatria pelo poder pessoal; entretanto, o uso do poder sem medidas não faz parte da sua personalidade; afinal, o humanismo e o respeito pelas pessoas representa uma das principais qualidades, não só do gerente de agência, mas de todo o funcionalismo do BB.

O gerente de agência do BB é do tipo homem de empresas, que faz tudo pelo bem da organização. Segundo Pagés et al. (1987) é o domínio da organização sobre os indivíduos. Ter orgulho de pertencer a uma organização poderosa como o Banco do Brasil, que é parte integrante de todos os momentos da história do Brasil (ver item 1.1), é motivo de orgulho para o funcionário. O gerente de agência admite que a motivação para exercer a gerência é sentir-se alguém na sociedade. O gerente do Banco do Brasil, principalmente em comunidades menores, é figura de respeito, sinônimo de status e poder. Por outro lado, Pagés et al. (op. cit.) explicitam que o domínio da organização pode causar amor e ódio. Pode-se ver claramente essa dualidade da mente do gerente, quando ele diz: "gostaria que o BB trabalhasse mais na atividade produtiva, e menos na especulação financeira". O Banco do Brasil, além de banco comercial, é também um banco que deve promover o desenvolvimento do país (ver item 1.1). Essa dualidade causa insatisfação e, às vezes, admitem os gerentes, dificuldade nos negócios; quando o cliente acha que o Banco tem que financiá-lo, mesmo quando ele não apresenta garantias reais de que possa pagar, o gerente fica dividido entre o social e o lucro.

Qual é o principal objetivo do gerente? Dos entrevistados, 80% disseram que é o crescimento do BB. Segundo Maccoby (1977), o homem de empresas vê a empresa como a sua família e por ela faz quaisquer sacrifícios, até sacrificar sua própria família (ver item 6.2.2.7).

O homem de empresas jamais chega a atingir os postos mais altos da organização, por causa da sua pouca energia e sua generosidade demasiada. O gerente de agência admite que não tem sonhos maiores dentro do BB, porque não

tem perfil para outros postos; seu desejo é continuar fazendo o seu serviço de modo a ajudar o Banco a crescer (ver item 6.2.2.5).

O homem de empresas é o típico burocrata. Segundo Jennings (1972, p. 139) a burocracia excessiva das grandes organizações impede que os indivíduos vejam além dos limites impostos pela gama de regulamentos porque

"No passado, a burocracia e a mentalidade de funcionalismo contribuíram para a destruição de impérios, desde o romano até o britânico. No presente, ambas abafam o indivíduo e sua capacidade de ver e sentir além de seu papel ou obrigação na sociedade (...)"

O gerente de agência do BB, como fruto de uma burocracia, tende a ser um controlador de rotinas - definição de Carbone (1992) - pouco se assemelhando a um jogador que busca o poder para realizar. A tendência do homem de empresas é buscar o poder permanente, mas de forma alguma ele deve ser evidente: "Ao torná-lo evidente cria fatalmente inimigos" (Jennings, op. cit., p. 140). A segurança acima de tudo, é o sonho perseguido pelo homem de empresas.

Segundo Jennings (op. cit.), a burocracia impede o desenvolvimento da liderança. Os gerentes querem a segurança dos seus cargos, sem ter que assumir os riscos de serem líderes. Vivem sob a proteção da grande organização. Assim, tem-se o homem de empresas que molda sua personalidade de acordo com o que a organização quer. O gerente de agência do BB era autocrático, agora precisa ser democrático; ele se ajusta a tudo que o BB quer, mesmo que isto seja apenas uma mudança aparente. De certa forma é um ponto positivo porque, pelo menos, eles (alguns) tentam mudar. Mas é preciso ter cuidado para não perder a identidade.

O gerente de agência do BB deve atentar para os efeitos negativos do que Pagés et alii (1987) definem como o domínio psicológico da organização. É necessário ter uma visão mais crítica da realidade, o que significa vencer a alienação; segundo Jennings (1972), o gerente/líder deverá procurar em si mesmo a coragem, a determinação, para identificar-se com sua organização, sem que ela o absorva.

7 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ALGUMAS SUGESTÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar algumas sugestões para o desenvolvimento de uma postura gerencial de acordo com os novos tempos e em termos de liderança, para os administradores e para o setor de treinamento do BB, bem como para futuras pesquisas.

7.1 SUGESTÕES PARA O BANCO DO BRASIL

Tendo como base a revisão da literatura sobre comportamento gerencial e do estudo realizado com gerentes de agência do BB no Rio Grande do Sul, acredita-se que o primeiro passo que deve ser dado pelo gerente do BB é buscar o seu desenvolvimento pessoal. Segundo Bennis (1988, p.105),

"Se você, como gerente ou administrador, tem dificuldade em conseguir que as pessoas que trabalham para você estejam à altura dos critérios por você instituídos, que tal primeiro olhar para dentro de você? Você está à altura de tais critérios? Você pratica o que prega?"

Pessoas que buscam a liderança, como é o caso dos gerentes de agência do BB, sabem analisar seus pontos fortes e fracos, buscando aperfeiçoá-los ou minimizá-los. Os gerentes devem abrir seus horizontes, devem ser estimulados a ver além da agência. É preciso ler, criticar e pensar.

Gardner (1990), ao se referir ao ensino da liderança, diz que líderes são generalistas. O gerente deve saber como funciona a organização e também conhecer o ambiente em que ela está inserida.

Outro aspecto importante para o gerente de agência é aprender a trabalhar em grupo, deixando de lado a busca pelo poder individual. Segundo Gardner (op. cit.), o sistema educacional dá muita ênfase ao desempenho individual e praticamente nenhum na capacidade do jovem trabalhar com o grupo. Muitos gerentes citaram a cultura individualista dos seus funcionários e a busca pelo poder como objetivo do funcionário que quer ascender na carreira. É necessário que os gerentes estimulem o trabalho em grupo, dando sempre elogios ao trabalho do grupo. O indivíduo deve aprender que trabalha num grupo e que os resultados do grupo são seus. Assim, se o grupo não vai bem, sua nota perante o administrador, mesmo que ele seja competente, não será boa, porque se ele realmente for "bom" ele ajudará o grupo a crescer, deste modo, se preparando para ser um líder de fato.

De acordo com Gardner, os gerentes devem ajudar a revelar líderes. Ele diz que se deve investir nos líderes potenciais para que revelem novos líderes. Porque não mudar a forma do programa para instrutores dentro do BB? Colocar pessoas que tenham o perfil de liderança para ensinar jovens talentos dentro da organização a buscar outros. Um dos gerentes falou sobre dois dos seus funcionários que, segundo ele, eram "muito bons"; outro revelou que era preciso ensinar a liderança aos gerentes médios (gerente de expediente e de suporte), o que revela que é possível que os gerentes ajudem a desenvolver potenciais sucessores, e mais, líderes.

Para Gardner, é necessário dar os conhecimentos especializados, mas também preparar os gerentes com algo mais. É necessário aprender sobre as ciências humanas, literatura, história, filosofia, psicologia, para compreender o mundo que os cerca. Na concepção de Gardner (1990, p. 180-181),

"Os executivos das grandes corporações devem compreender o relacionamento entre governo e setor privado, devem entender a economia nacional e mundial, compreender as armadilhas do poder e as fontes do conflito humano. (...) deveriam conhecer algumas outras culturas que não a sua própria, e (...) devem entender profundamente as questões internacionais". (...) Ao absorver através da literatura, religião, da psicologia, sociologia, da arte dramática e afins, as esperanças, temores, aspirações e dilemas de seu povo; compreendendo o que nossos ancestrais valorizavam e pelo que lutaram; vindo a conhecer, através das histórias e das biografias, os perfis extraordinários da história humana, poder ter a esperança de desempenhar seus deveres com sabedoria."

Os gerentes devem compreender a cultura do BB para poder trabalhar em cima dos seus pontos fortes e fracos. Entender o clima e a cultura da organização facilita o trabalho do dirigente, que pode planejar adequadamente as mudanças que deseja fazer. Para Gardner (op. cit), o papel do líder é criar motivação através da revitalização das crenças e valores da organização. O gerente de agência pode tirar daí a forma de motivar os funcionários, aprendendo e ensinando a cultura do Banco. Ter fé nas potencialidades humanas também é fator para conseguir a motivação.

Ainda sobre como motivar, o gerente poderia utilizar os ensinamentos de Motta (1991) no sentido de criar objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; deve haver gratificações e prêmios individuais e coletivos; deve haver consideração sobre as necessidades e aspirações individuais, além de autonomia para pensar e agir.

O gerente deve ser, acima de tudo, um professor; mesmo que às vezes as sementes caiam em solo estéril, deve-se ter a disposição de continuar tentando. É preciso ter paciência para acompanhar o crescimento dos frutos. Muitas vezes

joga-se dez sementes e apenas uma dá frutos; é preciso pensar nisso e não desistir do objetivo. Segundo Gardner (op. cit), estas são as virtudes dos cultivadores e dos mentores.

O desenvolvimento da liderança pode levar anos; Para Gardner (op. cit, p. 187), Churchill é um exemplo instrutivo. Era um homem que passou muito tempo da sua vida sendo "brilhante, porém desordenado, desprovido de bom julgamento, vacilante, alguém com quem não se podia contar muito". Só veio a desabrochar aos 66 anos. "Dizem que não há nada de mau em ser uma planta com florescimento tardio, contanto que não se perca a exposição de flores. Churchill não a perdeu".

Por isso é preciso continuar o desenvolvimento pessoal e intelectual, objetivando conseguir a liderança. Não importa que se tenha 50 anos ou mais ou menos; a idade de nada importa, até ajuda; o importante é que nunca se deve parar.

O gerente deve ter a vontade para buscar o desenvolvimento fora do trabalho, ser motivado e até cobrado a fazer cursos de pós-graduação, pesquisar, se reciclar. Segundo Jennings (1972) o administrador deve ter tempo para pensar. Deve tirar a cada cinco anos um período para poder ler, estudar e talvez até escrever. Neste sentido, além da compensação pessoal do indivíduo, sob a forma de ampliar os horizontes mentais, a organização também ganha com o surgimento de novas idéias (a criatividade e a inovação) , trazidas pelo indivíduo renovado.

Para Gardner (1990), os programas de reciclagem poderiam abranger: "Uma revisão das técnicas recentes no campo do indivíduo, e aqui acrescenta-se, também, as técnicas sobre as novas tendências no âmbito da administração; uma

programação de leituras com os chamados "grandes livros" (em todas as áreas), para estimular os mergulhos intelectuais.

Tendo por base os resultados deste estudo e o contexto atual do Banco do Brasil, o Centro de Formação e Treinamento (DESED) do BB, deveria atentar para as seguintes mudanças em seu programa de desenvolvimento gerencial:

- 1) os cursos devem ter uma maior participação do treinando. Os treinadores devem apresentar a matéria e deixar que o treinando tire conclusões, assim estimulando o senso crítico;
- 2) promoção de seminários entre o corpo gerencial. Nestes, os gerentes discutiriam assuntos do seu dia-a-dia, trocando idéias; afinal, muitas vezes o gerente se sente sozinho, sem ter com quem conversar sobre o seu trabalho (as agências são distantes e as reuniões onde todos se reúnem são raras e quando acontecem não duram muito tempo). Este tipo de seminário propicia, também, o desenvolvimento do trabalho em equipe e a cooperação;
- 3) o DESED deve se preocupar em mandar mensalmente, ou de três em três meses, um lista contendo sugestões de livros sobre diversas áreas do conhecimento. Isto estimula o gerente a ler e a se manter atualizado sobre o mundo que o cerca (afinal, muitas vezes, as agências estão localizadas em cidades muito distantes da capital, sem estrutura, etc.);
- 4) o DESED poderia enviar regularmente mensagens sobre assuntos da área de administração e afins como: liderança, motivação, gestão participativa, reengenharia, etc, para que o administrador se atualize e reflita sobre o seu comportamento;

- 5) atualizar os cursos oferecidos de acordo com as novas perspectivas no campo da administração. Os cursos básicos devem continuar, mas outros devem ser continuamente criados;
- 6) o estudo de casos deve ser introduzido nos cursos oferecidos pelo Banco. O estudo de casos possibilita o exercício do senso crítico, da análise e da reflexão;
- 7) deveriam ser oferecidos cursos de português, administração do tempo e, principalmente, técnicas de comunicação. Cursos sobre psicologia organizacional e pessoal, e técnicas de motivação seriam de grande valia;
- 8) é necessário que os gerentes tenham cursos de média duração, no estilo MBA (atualmente o BB está implantando este tipo de programa para os seus altos executivos), para conhecer a fundo a cultura do Banco e sua missão, assim como a cultura do Brasil e a cultura mundial (abrangendo diversos países), além das formas de mudança cultural e o papel do gerente neste processo. Em outras palavras, o gerente deve aprender a fazer mudanças;
- 9) um curso de desenvolvimento pessoal é imprescindível. Este deveria abordar temas como flexibilidade, autodesenvolvimento, criatividade, iniciativa, liderança;
- 10) o gerente deve ser desafiado. Deve-se dar-lhe desafios maiores do que a rotina do seu dia-a-dia, deve ser incentivado e cobrado a fazer cursos e especializações; e
- 11) finalmente, o DESED deve proceder a uma avaliação da efetividade dos seus cursos. O gerente deve ser acompanhado no desenvolvimento

das suas atividades, para que se observe as mudanças ocorridas com um determinado programa, ou se ele necessita de outro tipo de treinamento, ou ainda, para ajudá-lo a sanar suas deficiências.

7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando os resultados desta pesquisa que ainda não têm estudos no Rio Grande do Sul, descortina-se possibilidades de atuação na área acadêmica em pesquisas e disciplinas que tratam do comportamento gerencial. Sugere-se que, pelo menos:

- 1) as pesquisas sobre comportamento gerencial considerem um acompanhamento das organizações envolvidas por um período mínimo de dez anos;
- 2) no caso do Banco do Brasil, fazer um corte considerando os aspectos regionais para verificar, por exemplo, se há diferenças significativas entre os gerentes que atuam nos municípios da campanha, em que predomina a criação de gado, em relação ao planalto central em que predominam os cereais, e ainda daqueles que atuam na região serrana com predomínio da viticultura, entre outros;
- 3) comparar o comportamento dos gerentes de bancos estatais federais e estaduais;

- 4) comparar o comportamento dos gerentes do Banco do Brasil em relação ao dos gerentes de bancos privados; e
- 5) comparar o comportamento dos gerentes de agência com o dos gerentes de outros órgãos dentro do Banco do Brasil.

CONCLUSÕES

Estudar o comportamento gerencial de pessoas que trabalharam toda uma vida dentro de uma organização poderosa, como o Banco do Brasil, é muito interessante e nos remete a muitas conclusões.

Ao abordar os aspectos pessoal, negocial e administrativo é possível ter uma visão mais abrangente do comportamento dos gerentes verificando que: 1) os entrevistados administram pequenas agências (até 50 funcionários), têm entre 46 e 50 anos, têm curso superior completo, têm entre 24 a 28 anos de tempo de serviço dentro do BB; 2) no aspecto negocial, não têm visão de mercado, são muito ocupados com as responsabilidades sociais nas comunidades onde atuam, reconhecem que o principal obstáculo no seu trabalho é o excesso de normas, não gostam de correr riscos, acham que só fazem parte do trabalho, usam muito a intuição, fruto da experiência, para decidir, acham que a burocracia ocasiona a falta de agilidade na agência e acreditam que para ser mais competitivo deveria ocorrer uma mudança de cultura do funcionalismo do BB; 3) no aspecto pessoal, os seus pontos fracos são principalmente a competitividade e a criatividade, sendo o principal ponto forte o otimismo. Eles não têm atividades fora do Banco, gostam principalmente de ler e viajar no tempo livre. Eles lêem jornais, mas poucos livros de administração. Acham que o poder não é importante. Os entrevistados não têm planos dentro do Banco, seus sonhos são se preparar para a aposentadoria, viajar ou cuidar dos filhos. Se preocupam com a questão social e o seu objetivo é trabalhar para o crescimento do BB; 4) na administração das agências encontram dificuldades com a motivação dos funcionários e a

participação. Embora o clima de trabalho seja de cooperação, poucos trabalham em equipe, preferindo trabalhar com pessoas que sejam profissionais e não sejam desleais, sendo que se consideram um colega para aqueles que trabalham sob a sua administração. Açam que um gerente de agência deve ter a habilidade para motivar e criar um bom ambiente de trabalho e acreditam que não têm habilidade para ouvir, inovar, para fazer política e para se comunicar. Encaram as mudanças no BB como necessárias, mas não se consideram como pessoas que gostam de mudanças. Açam que para ascender na carreira precisa ter capacidade administrativa e empreendedora. O trabalho que realizam proporciona o desenvolvimento pessoal, não lhes permitindo criar. Acreditam que um gerente de agência deve se preocupar principalmente com a administração das pessoas.

Unindo todos os aspectos levantados, chega-se à conclusão de que, segundo os quatro tipos de Maccoby (1977), o gerente de agência do BB no Rio Grande do Sul é um homem de empresas, e não um jogador como seria importante para o tipo de atividade que exerce; além disso, ele não possui as características de liderança e a cultura existente na organização dificulta a sua administração.

A burocracia, presente em organizações do tamanho do Banco do Brasil, cria um gerente sem autonomia, criatividade ou ambições típicas de homens arrojados, mas com uma dedicação e uma lealdade sem precedentes, características típicas de um homem de empresas: um trabalhador, uma pessoa dedicada e interessada em fazer o melhor pelo BB; que veste a camiseta, mas que não consegue lidar com as questões que refletem a administração moderna, como participação, flexibilidade, inovação, as quais ainda se constituem num tabu para eles. Muito acostumados à administração autocrática de outros tempos, eles,

principalmente os mais antigos, têm muita dificuldade em administrar democraticamente, o que se deve muito à cultura do BB.

A cultura, em organizações onde o funcionário passa uma vida inteira e onde o medo de perder o emprego não existe, é muito forte. O funcionário é exigente quanto aos seus direitos e não aceita facilmente as determinações; é acomodado, mas trabalha bastante, fazendo a rotina, jamais pensando em como fazê-lo melhor. É importante aqui, fazer-se um parêntese para dizer que esse funcionário a que se está referindo na pesquisa é, principalmente, o que trabalha em agências (objeto das pesquisas sobre cultura do item 1.2 e também presente no universo do gerente). Isto leva a concluir o porquê da resignação deste ao exercer com afínco suas atividades, sem almejar o desenvolvimento pessoal: o trabalho em agências, fora o dos administradores (com exceções) e alguns mais interessados, é pouco intelectual. Basta ler as instruções e, muitas vezes, nem é preciso; o trabalho do Caixa, por exemplo, que constitui, talvez, o maior grupo dentro de uma agência, é um trabalho braçal, que não exige maiores esforços além da atenção. Para estes, o que impede a insatisfação é a remuneração (é um cargo comissionado) e o contato com o público, principalmente em cidades pequenas, onde se conhece todas as pessoas da comunidade, o que torna o trabalho agradável. Para estes que não querem muito mais do que fazer o seu serviço, esperando uma boa aposentadoria, não é preciso mais do que isso. Partindo desse princípio, o que causa a motivação para exercer uma gerência?

Para alguns dos entrevistados, a motivação para ascender à posição de gerente de agência é a busca do poder, uma questão pessoal; para outros, é fazer alguma coisa pelo Banco, o que é um pouco utópico; para outros ainda, é sentir-se

alguém na sociedade. Certamente, a última razão é mais aceitável por causa do apego ao status, ao respeito obtido: "eu sou gerente do Banco do Brasil".

Segundo Jennings (1972), o gerente que não persegue objetivos claros, de desenvolvimento pessoal ou organizacional, se apega demasiadamente ao poder do cargo, que é, para a autora, "O denominador comum dos alienados". Os gerentes de agência do BB, na maioria, realizados profissionalmente, têm como seus principais objetivos cumprir o resto da sua missão, o pouco que falta, e ter uma vida sossegada ao lado da família; poucos são os que ainda almejam cargos mais elevados dentro da organização. Isto mostra claramente que é preciso mudar de postura, pois a acomodação não deve ser o objetivo de homens que têm muito a oferecer para a organização.

O gerente de agência sabe disso, tem consciência de que precisa mudar, mas ainda sente dificuldades em lidar com os problemas da falta de motivação e eficácia da equipe de trabalho, ou problemas com a burocracia excessiva da organização, ou a falta de autonomia gerencial, ou ainda com a cultura do funcionalismo.

Os gerentes de agência do BB no Rio Grande do Sul não são jogadores (ver item 6.5), homens arrojados, negociadores audazes, e não podem ser considerados líderes porque não possuem características como criatividade, competitividade, visão, entre outras (ver item 6.4); entretanto, têm a seu favor aspectos como otimismo, dedicação e experiência. Esta última característica representa uma fonte de informações que, se ouvida por eles mesmos (por isso a necessidade de seminários entre gerentes) e pela administração do BB, traria excelentes frutos.

A seguir, serão reproduzidas algumas das informações colhidas nas entrevistas, por se acreditar serem uma amostra de como a interação entre o corpo

gerencial, ou seja, um trabalho em equipe, seria de suma importância para uma série de transformações benéficas para a instituição. Segundo os gerentes de agência entrevistados:

- 1) deveria existir um meio para selecionar as normas que vão para as agências. Todas as agências recebem todas as instruções, mas, muitas vezes, não servem para ela; por exemplo, uma agência que trabalha na capital recebe instruções sobre plantio do arroz. Isto toma tempo do gerente e custos desnecessários para a instituição;
- 2) estabelecer um programa de palestras, dentro da agência, para os funcionários. Os palestrantes seriam profissionais de empresas públicas e privadas, empresários famosos, escritores, pesquisadores, etc. Poder-se-ia aproveitar os momentos em que estes profissionais viessem à câmara da indústria e comércio do município;
- 3) explorar a mídia, mantendo um bom contato com as pessoas ligadas à comunicação;
- 4) o BB (funcionários e gerentes) deveria ter o pensamento de ser líder em todos os segmentos;
- 5) "Gastar um pouco de latim com as pessoas". Esta é a idéia da persistência, o verdadeiro líder é incansável na busca do desenvolvimento da equipe;
- 6) incentivar os funcionários a buscar cursos externos nas áreas em que sentisse a falta de preparo, além do incentivo a fazer cursos de graduação e de pós-graduação (em agências, nota-se que o contingente de funcionários que têm curso superior é bastante pequeno);

- 7) deveria existir uma maneira de recompensar financeiramente o funcionário do atendimento para que ele não fosse para o caixa. Os funcionários do atendimento são postos efetivos (funcionário com salário mais baixo, sem comissão), que trabalham tanto quanto o caixa, ganham menos, mas são os funcionários que precisam da maior especialização, pois são eles que fazem o primeiro contato com o cliente que quer fazer algum tipo de negócio com o Banco. A função do funcionário do atendimento deveria ser mais valorizada; e
- 8) substituir os papéis pela informática. Todos os gerentes deveriam saber usar a informática, para não dependerem mais da máquina burocrática.

O Banco do Brasil, como qualquer outra instituição, também precisa da figura do líder. Observou-se a devoção com que a maioria dos gerentes falou do ex-presidente do BB, Sr. Alcir Calliari, citando-o como um verdadeiro líder: "Ele é dedicado, é hábil negociador, tem visão, sabe comunicar, tem simplicidade, tem coragem e motiva pela confiança que inspira na gente", disseram os entrevistados. O líder é aquele que transforma seguidores em líderes; se o BB tem um líder no topo, porque não pode ter líderes na ponta? Se o gerente de agência já encontrou um líder, então, acredita-se que um "empurrãozinho", na forma de estudos como este, de treinamento, e, principalmente, da auto-análise, servirão para transformar o gerente de agência do BB num verdadeiro líder, pois, como afirmou BERTOLT BRECHT :

" HÁ HOMENS QUE LUTAM UM DIA, E SÃO BONS; HÁ OUTROS QUE LUTAM MUITOS DIAS, E SÃO MELHORES; HÁ OS QUE LUTAM ANOS, E SÃO EXCELENTES; MAS HÁ OS QUE LUTAM TODA A VIDA, E ESTES SÃO IMPRESCINDÍVEIS ".

BIBLIOGRAFIA

ACCORSI, André. Automação Bancária e seus impactos: O Caso Brasileiro. **Revista de Administração da USP**, vol. 27, No.4, outubro/dezembro 1992.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros bem Sucedidos**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986. vol.II.

_____. **História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros bem Sucedidos**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988. vol.IV.

BALDRIGE, Victor. **Power and Conflict in the University**. New York: Stanford University, 1971.

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 1992.

_____. Jornal da Associação dos Funcionários do Banco do Brasil (AÇÃO).

_____. "Banco do Brasil 180 anos", 1988.

_____. "História do Banco do Brasil". Texto de Afonso Arinos de Melo Franco, 1988.

_____. **Código de Instruções Circulares (CIC)**.

_____. Relatório da Comissão Temática DIREC/COTEC: "Cultura Organizacional no BB", novembro de 1993.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BLAKE, Robert R, MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III: A chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3o.Milênio**. Porto Alegre: Age, 1993.

CARBONE, Pedro P. Fenômenos Ligados ao Autoritarismo Organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática. **Revista de**

Administração Pública (RAP), FGV, RJ, vol.25, n.3 p. 85-100, jul/set, 1991.

_____. **Desenvolvimento Gerencial: O Perfil do Gerente de Agência do BB.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas (EBAP), Rio de Janeiro, 1992.

CHIAVENATO, Idallberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1983.

DAVIS, Louis E., CHERNS, Albert B. **The Quality of Working Life.** New York: Free Press, 1971.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1991.

EBOLI, Marisa Pereira. **Relações de Trabalho no Banco do Brasil: Problemas e Desafios.** **Revista de Administração da USP**, vol. 27, No. 4, outubro/dezembro de 1992.

FRANCO, Afonso Arinos de M. **História do Banco do Brasil.** Brasília-DF, Banco do Brasil S.A., 1988.

FREIRE, Paulo. Palestra realizada na no Centro de Formação do Banco do Brasil, 13 de maio de 1994, **Revista AÇÃO.** No.62.

GARDNER, John W. **Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JR, James H. **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

HAGUETTE, Teresa M.F. **Metologias Qualitativas na Sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1990.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

- HOUSE, Robert J., SPANGLER, William, D., WOYCKE, James. **Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness.** *Administrative Science Quarterly*, vol.36 p. 364-396, 1991.
- JAY, Antony. **Maquiavel e a Gerência de Empresas.** Rio de Janeiro: Zahar , 1974.
- JENNINGS, Eugene. **An Anatomy of Leadership.** Nova York: , 1972.
- LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1982a.
- _____. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1982b.
- LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** São Paulo: Pioneira, 1967.
- LÜDKE, Menga, ANDRE, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MACCOBY, Michael. **Perfil de Águia: Dirigir Empresas uma Nova Arte.** Rio de Janeiro: DIFEL, 1977.
- MAIOR FILHO, Joel Souto. **Pesquisa em Administração: em Defesa do estudo de caso.** In *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV. vol. 24, no.4, p. 146-149, out-dez/1984.
- MOREIRA, Igor A.G., COSTA, Rogério H. **Espaço e Sociedade no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Mercado Aberto, 1986.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.
- OLIVEIRA, Janaina Mendes. **Um Estudo sobre a Liderança nos Tempos Atuais.** Monografia para a conclusão de disciplina no Programa de Mestrado em Administração PPGA/UFRGS, agosto 1992a.

- _____. **Ambiente e Mudanças Organizacionais**. Monografia para a conclusão de disciplina no Programa de Mestrado em Administração PPGA/UFRGS, setembro 1992b.
- _____. **Um Estudo sobre o Poder e as Organizações: o Caso do Banco do Brasil**. Monografia para a conclusão de disciplina no Programa de Mestrado em Administração PPGA/UFRGS, maio 1993.
- PAGES, M., BONETTI, M. GAULLEJAC, V. DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PETERS, T.J., WATERMAN JR, R.H. **Vencendo a Crise: Como o Bom Senso Empresarial pode Superá-la**. São Paulo: Harper e Row, 1983.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**. São Paulo: Harbra, 1989.
- REVISTA EXAME VIP. "**trabalho não é tudo.**" fevereiro de 1994, p. 34-39.
- RIBEIRO, Carlos Rinaldo Mendes. **A Empresa Holística**. São Paulo: Editare, 1992.
- TANNENBAUM, R.; WESCHELER, I.R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1972.
- TOLEDO, Flávio de. **Recursos Humanos: Crise e Mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.
- TRIPODI, T., FELLIN, P., MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ZALEZNIK, A., DE VRIES, M.F.R.K. **O Poder e a Mente Empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ANEXOS

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO SUBMETIDO AOS
GERENTES**

QUESTIONÁRIO

LOCALIZAÇÃO: () Interior () Capital

PORTE DA AGÊNCIA:

IDADE: TEMPO DE BANCO:

VOCÊ ESTÁ PENSANDO EM APOSENTADORIA:

INSTRUÇÃO:

() Pós-Graduação completo -

() Pós-Graduação incompleto -

() Superior Completo -

() Superior Incompleto -

() 2º grau

CURSOS REALIZADOS:

IDIOMAS:

NEGOCIAL

1 - Para se manter informado sobre o mercado onde atua, o que o gerente de agência deveria fazer? CARTÃO 14

2 - Tendo em vista a responsabilidade social do BB, o que você está fazendo por sua comunidade?

() Nada, minha comunidade não precisa de ajuda

() Cumprindo minha função como gerente: emprestar dinheiro

() Prestando um bom atendimento ao cliente

() Participando de atividade assistenciais. Cite _____

() Colaborando com campanhas do BB .Como? _____

3 - O Banco atua de forma satisfatória no seu município, ou existem segmentos de mercado que poderiam ser explorados? Quais?

4 - Quais são os obstáculos ao bom desenvolvimento do seu trabalho, em termos de competitividade? CARTÃO 1

5 - Como você poderia modificar o seu trabalho para torná-lo mais gratificante para você, para a agência e para a organização BB?

6 - Na sua profissão, muitas vezes você têm que correr riscos, como você vê essa situação: CARTÃO 2

7 - Hoje se fala muito no uso da intuição em substituição ao racionalismo. O que você acha disso?

8 - Que tipo de mudanças deveriam ocorrer no BB para torná-lo mais competitivo? Qual o seu papel?

9- A burocracia existente no BB, é no seu entender (CARTÃO 3)

CARTÃO 1 - OBSTÁCULOS

- Falta de autonomia
- Falta de entusiasmo das pessoas com quem trabalha
- Falta de uma equipe eficiente
- Falta de tempo para planejar novas ações
- Falta a visão de novas oportunidades
- Excesso de regras e normas
- Falta funcionários
- Falta de assessoramento dos órgãos de suporte às agências
- Espaço físico inadequado para o bom andamento do trabalho
- Impossibilidade de recrutar funcionários para sua equipe () outras _____

CARTÃO 2 - RISCOS

- Gosta de correr riscos, faz parte da sua personalidade
- Não vê problemas, faz parte do seu trabalho
- Enfrenta os riscos com moderação; afinal a inadimplência é um problema muito maior
- Não gosta de correr riscos, mas acredita que são necessários para manter a competitividade do Banco
- Gosta de correr riscos, mas conta com o bom senso

CARTÃO 3 - BUROCRACIA

- Muito importante para o bom andamento do trabalho
- Entrave à criatividade dos funcionários
- Ocasiona a falta de agilidade da agência
- As normas deveriam ser mais flexíveis

PESSOAL

1 - Assinale, dentre as características abaixo quais são seus pontos fortes (F) e quais são seus pontos fracos (R) (CARTÃO 4)

2 - O que costuma fazer no seu tempo livre? (CARTÃO 5)

3 - Cite as atividades que você tem fora do Banco.

4 - Hábito de leitura.

JORNAL

REVISTA

LIVROS

diariamente

diariamente

1 livro/mes

semanal

semanal

1 livro/2 meses

mensal

1 livro/6 meses

5 - Qual é o seu tipo de leitura preferido? (CARTÃO 6)

6 - Em que circunstâncias tem suas melhores idéias? Marque no CARTÃO 7

7 - O que significa para você o Poder.

8 - Você se considera um idealista? Por quê?

9 - Você têm alguma sonho, uma vontade de realizar alguma coisa que ainda não fez? Qual?

Sim, no BB _____

Sim, fora do BB _____

Não.

10 - Que solução você daria para o crescimento do país?

11- Qual sua opinião sobre a situação mundial?

12 - Quais são seus objetivos? CARTÃO 8

PESSOAL

CARTÃO 4 - PONTOS FORTES E FRACOS

- Democrático
- Sensibilidade
- Idealista
- Otimismo
- Flexibilidade
- Entusiasmo
- Visão
- Habilidade para ouvir atentamente os outros
- Criativo
- Intuição
- Empreendedor
- Senso crítico
- Competitivo, ambicioso
- Carisma, simpatia
- Gostar de ensinar, aprender
- Habilidade para comunicação
- Habilidade para liderar
- Capacidade de tomar iniciativa, impor-se
- Autoconfiança
- Cooperativo
- Autocontrole
- Solidariedade
- Tendência ao desafio

- () Habilidade para perceber os sentimentos alheios
- () Habilidade para vender idéias
- () Habilidade para estimular outras pessoas
- () Habilidade para perceber o ambiente externo
- () Facilidade de relacionamento pessoal

CARTÃO 5 - LAZER

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pescar | <input type="checkbox"/> Pedalar |
| <input type="checkbox"/> Caçar | <input type="checkbox"/> Fazer ginástica |
| <input type="checkbox"/> Praticar esportes | <input type="checkbox"/> Cozinhar |
| <input type="checkbox"/> Ler | <input type="checkbox"/> Conversar com amigos |
| <input type="checkbox"/> Ir ao Cinema | <input type="checkbox"/> Dançar |
| <input type="checkbox"/> Tocar instrumentos musicais | <input type="checkbox"/> Brincar com filhos |
| <input type="checkbox"/> Pintar | <input type="checkbox"/> Jardinagem |
| <input type="checkbox"/> Viajar | <input type="checkbox"/> Caminhar |
| <input type="checkbox"/> Outros _____ | <input type="checkbox"/> Cuidar do sitio |

CARTÃO 6 - TIPO DE LEITURA PREFERIDO

REVISTAS

- EXAME
- ISTO É
- VEJA
- ANÁLISE ECONÔMICA
- PEQUENAS EMPRESAS
- GRANDES NEGÓCIOS
- VARIEDADES
- OUTRAS _____

JORNAIS

- ZERO HORA
- JORNAL DO MUNICÍPIO
- CORREIO DO POVO
- GAZETA MERCANTIL
- JORNAL DO COMÉRCIO
- FOLHA DE SÃO PAULO
- OUTROS _____

LIVROS

- ADMINISTRAÇÃO
- ECONOMIA
- INFORMÁTICA
- CONTABILIDADE
- PSICOLOGIA
- CIÊNCIAS EXATAS (matemática, física)
- CIÊNCIAS MÉDICAS
- ARTES, MÚSICA
- OCULTISMO, ASTROLOGIA, ASTRONOMIA
- ESPORTES
- AUTOBIOGRAFIAS
- LITERATURA (romances estrangeiros, nacionais)
- POESIA
- ANTROPOLOGIA
- FILOSOFIA
- HISTÓRIA, SOCIOLOGIA
- DIREITO
- OUTROS _____

CARTÃO 7 - CONDIÇÕES ONDE TEM AS MELHORES IDÉIAS

- Em conversaS informais com outras pessoas
- Na agência, quando está sozinho
- Em reuniões com o pessoal na agência
- Em casa, quando está sozinho
- Dirigindo seu carro
- Lendo
- Assistindo televisão
- Quando está praticando esportes
- Na hora de dormir
- Ouvindo música
- Tomando banho
- Em reuniões sociais
- Outras

Cite uma idéia que já teve? _____

CARTÃO 8 - OBJETIVOS

Marque os seus objetivos de acordo o grau de importância que eles possuem.

1	2	3	4	5
pouca				muita

- Dar conforto material aos seus filhos
- Contribuir para o progresso do país
- Contribuir para o crescimento do BB
- Desenvolver um novo produto
- Ajudar seu pessoal a crescer
- Ter uma situação funcional onde possa ser criativo
- Trabalhar com uma equipe eficiente
- Ter oportunidades de explorar e aperfeiçoar idéias
- Ver o seu trabalho valorizado
- Ser estimado pelos colegas (da agência e do BB)
- Ter tempo livre para a família
- Outros _____

ADMINISTRATIVO

1 - Você acha que seus funcionários estão motivados pelo trabalho?

sim não

2 - Você conhece as necessidades dos seus funcionários? Cite algumas.

3 - O que você está fazendo para motivá-los?

4 - No ambiente de trabalho prevalece uma atmosfera de:

cooperação tensão

competitividade

5 - Você e o pessoal da agência mantêm contatos informais? Qual a sua importância?

Sim, ocasionalmente

Sim, mensalmente

Raramente

Não, falta de tempo

Não, pois não há clima

6 - Qual a característica que você mais aprecia nas pessoas que trabalham com você? Qual a que menos aprecia? (CARTÃO 9)

7 - Como você se vê em relação aos funcionários da agência

Pai professor líder colega amigo

- 8 - Qual é a principal responsabilidade de um gerente de agência do BB.
- 9 - Você acha que na sua agência o trabalho é feito em equipe? De que forma?
Qual o seu papel?
- 10 - Quem dentro do BB é na, sua opinião, um líder?
- 11 - Você se considera um líder?
- 12 - Para ascender no BB, qual a importância dos seguintes fatores: CARTÃO 10
- 13 - Quais dos itens seguintes descrevem seus sentimentos em relação ao seu trabalho? Marque os itens que expressam seus sentimentos. Cartão 11
- 14 - Como você percebe as mudanças? CARTÃO 12
- 15 - Quais as habilidades que um gerente de agência precisa possuir?
CARTÃO 13

ADMINISTRATIVO

CARTÃO 9 - CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS

MAIS APRECIA MENOS APRECIA

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dedicção | <input type="checkbox"/> Deslealdade |
| <input type="checkbox"/> Profissionalismo | <input type="checkbox"/> Indolência |
| <input type="checkbox"/> Agilidade | <input type="checkbox"/> Competitividade |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade | <input type="checkbox"/> Falta comprometimento |
| <input type="checkbox"/> Amabilidade | <input type="checkbox"/> Falsidade |
| <input type="checkbox"/> Cooperação | <input type="checkbox"/> Desobediência |
| <input type="checkbox"/> Lealdade | <input type="checkbox"/> Outras _____ |
| <input type="checkbox"/> Empreendedora/inovadora | |
| <input type="checkbox"/> Honestidade | |
| <input type="checkbox"/> Criativa | |

CARTÃO 10 - ASCENSÃO NO BB

1	2	3	4	5
não é importante				muito importante

- a. Capacidade técnica
- b. Capacidade administrativa
- c. Ter boas relações com superiores
- d. Ser um empreendedor
- e. Habilidade para gerar lucros
- f. Habilidade para vender suas idéias

g. Ter tempo de serviço no BB

No seu entender qual é a capacidade que deveria ser mais valorizada?

CARTÃO 11 - SENTIMENTO EM RELAÇÃO AO TRABALHO

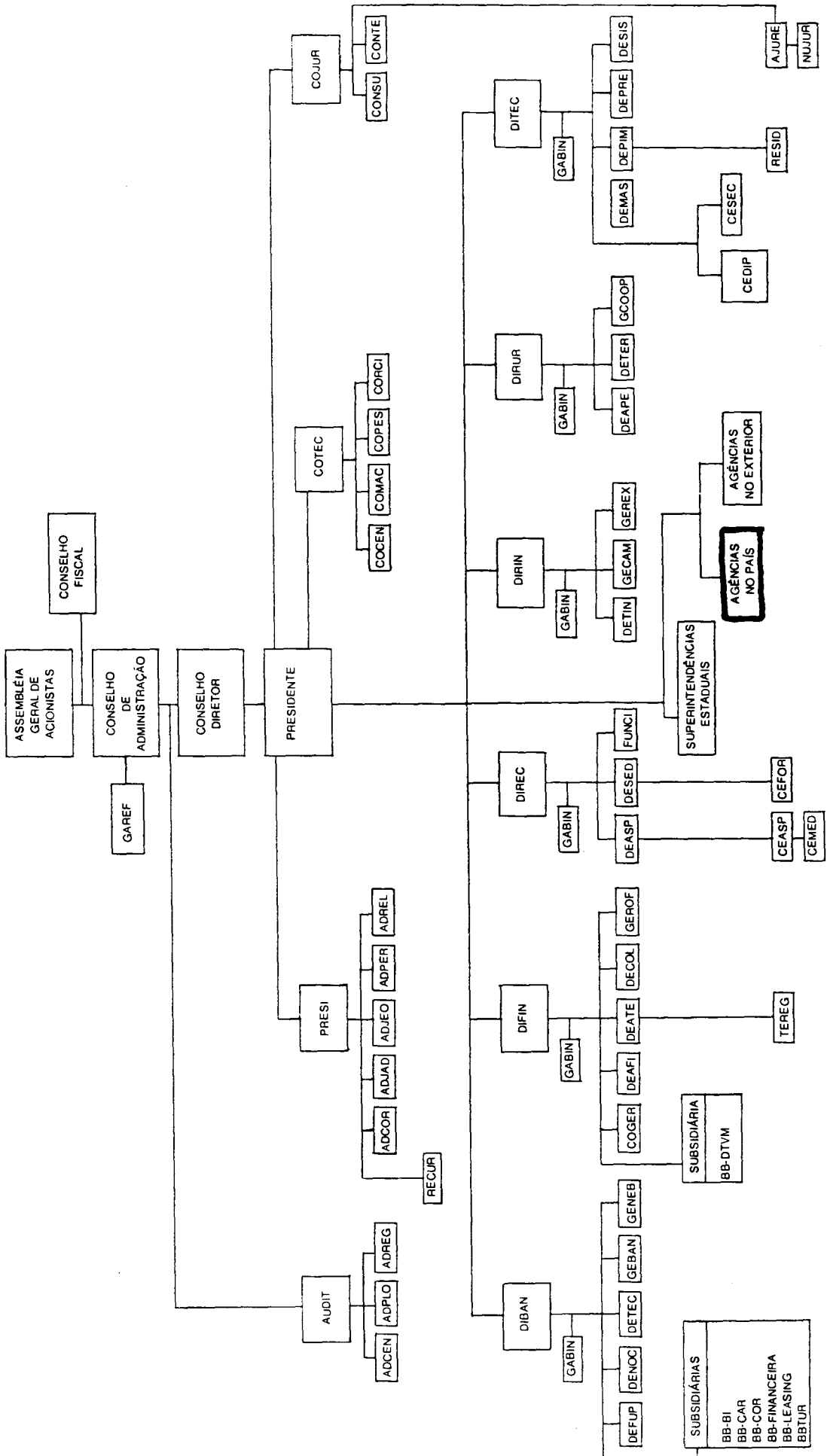
- O trabalho é um desafio
- Minha capacidade técnica é muito maior do que a exigida pela minha função
- O trabalho me permite ser criativo
- Meu trabalho me dá poder e prestígio
- Meu trabalho me permite ser um formador de homens
- O trabalho proporciona o meu desenvolvimento pessoal
- Nenhuma dessas. Cite _____

CARTÃO 12 - MUDANÇAS

- Com resistência, porque tem receio do desconhecido
- Não resiste, mas fica apreensivo
- Não resiste, porque tem grandes expectativas de ascensão na carreira
- Não resiste, porque mudanças são necessárias para o crescimento do BB

**ANEXO B - ORGANOGRAMA GERAL DO BANCO
DO BRASIL**

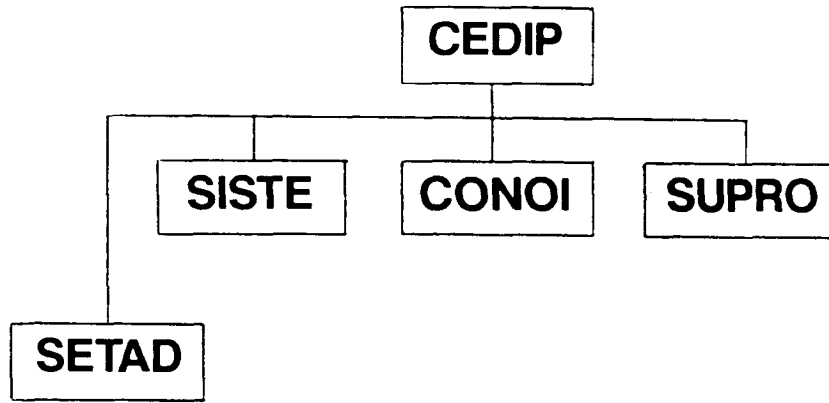
**ORGANOGRAMA GERAL
DO BANCO DO BRASIL**



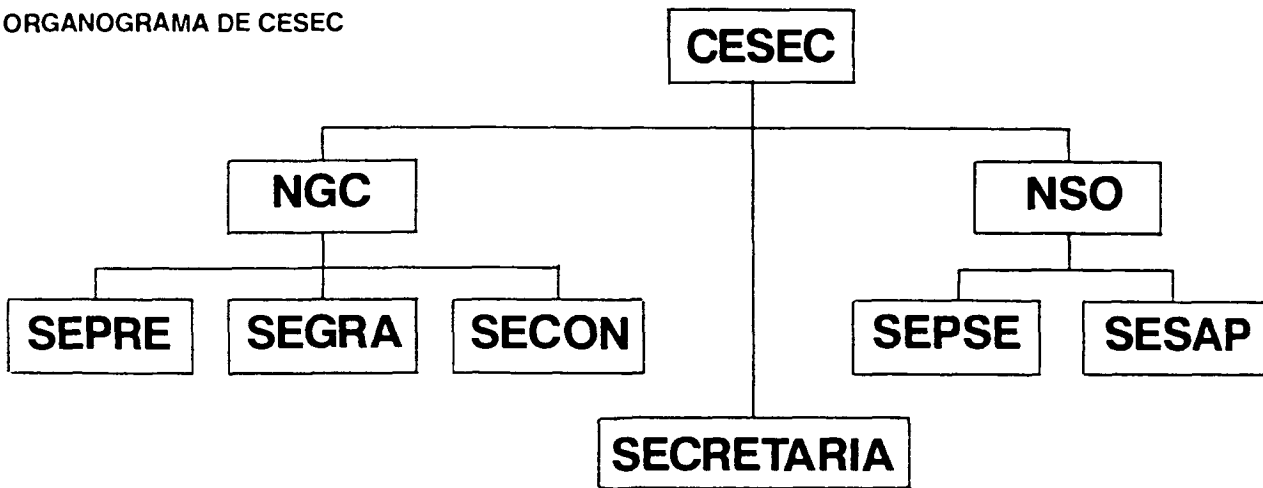
SIGLÁRIO DO ORGANOGRAMA GERAL

ADCEN Chefia-Adjunta de Coordenação do Núcleo Central (AUDIT)
ADCOR Coordenadoria da Área Institucional (PRESI)
ADJAD Coordenadoria da Área Administrativa (PRESI)
ADJEO Coordenadoria da Área de Execução Orçamentária das Superintendências (PRESI)
ADPER Coordenadoria das Áreas Operacional e Financeira (PRESI)
ADPLO Chefia-Adjunta de Planejamento, Orientação e Acompanhamento (AUDIT)
ADREG Chefia-Adjunta de Coordenação dos Núcleos Regionais (AUDIT)
ADREL Coordenadoria da Área de Relacionamento Público-Social (PRESI)
AJURE Assessoria Jurídica Regional (COJUR)
AUDIT Auditoria Interna (Conselho de Administração)
BB-BI Banco de Investimento S.A. (DIBAN)
BB-CAR Administradora de Cartões de Crédito S.A. (DIBAN)
BB-COR Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. (DIBAN)
BB-DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (DIFIN)
BBTUR Viagens e Turismo Ltda (DIBAN)
CEASP Centro de Assistência ao Pessoal (DEASP)
CEDIP Centro de Desenvolvimento de Sistemas, Implantação e Processamento (DITEC)
CEFOP Centro de Formação Profissional (DESED)
CEMED Centro Médico (CEASP)
CESEC Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (DITEC)
COCEN Coordenadoria do Centro Cultural (COTEC)
COGER Contadoria Geral (DIFIN)
COJUR Consultoria Jurídica (Presidência)
COMAC Coordenadoria de Marketing e Comunicação (COTEC)
CONSU Consultoria Jurídica-Adjunta de Assuntos Internos (COJUR)
CONTE Consultoria Jurídica-Adjunta de Assuntos Contenciosos (COJUR)
COPES Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Estudos Sócio-Econômicos (COTEC)
CORCI Coordenadoria de Organização, Controle e Informações Gerenciais (COTEC)
COTEC Consultoria Técnica da Presidência (Presidência)
DEAFI Departamento de Análise Financeira (DIFIN)
DEAPE Departamento de Comercialização de Produtos Agropecuários (DIRUR)
DEASP Departamento de Assistência e Disciplina (DIREC)
DEATE Departamento de Ações e Tesouraria (DIFIN)
DECOL Departamento de Controle Orçamentário e Gestão da Liquidez (DIFIN)
DEFUP Departamento de Serviços de Comércio Exterior e de Fundos e Programas (DIBAN)
DEMAS Departamento de Administração de Material, Equipamentos e Contratação de Serviços (DITEC)
DENOC Departamento de Normas de Crédito (DIBAN)
DEPIM Departamento de Administração do Patrimônio Imobiliário (DITEC)
DEPRE Departamento de Segurança e Prevenção (DITEC)
DESED Departamento de Formação do Pessoal (DIREC)
DESI Departamento de Organização, Sistemas e Métodos (DITEC)
DETEC Departamento Técnico da Área de Crédito Geral (DIBAN)
DETER Departamento Técnico da Área Rural (DIRUR)
DETIN Departamento Técnico da Área Internacional (DIRIN)
DIBAN Diretoria de Crédito Geral, Captação e Serviços Bancários (Presidência)
DIFIN Diretoria de Finanças (Presidência)
DIREC Diretoria de Recursos Humanos (Presidência)
DIRIN Diretoria da Área Internacional (Presidência)
DIRUR Diretoria de Crédito Rural (Presidência)
DITEC Diretoria de Recursos Tecnológicos e Materiais (Presidência)
FUNCI Departamento de Controle do Pessoal (DIREC)
GAREF Gabinete do Conselheiro que Confere Representatividade ao Corpo Funcional no Conselho de Administração
GCOOP Gerência de Negócios do Sistema Cooperativista (DIRUR)
GEBAN Gerência de Produtos Financeiros e Serviços Bancários (DIBAN)
GECAM Gerência de Câmbio (DIRIN)
GENEB Gerência de Negócios Por Conta do BNDES (DIBAN)
GEREX Gerência de Operações Externas (DIRIN)
GEROF Gerência de Operações Financeiras (DIFIN)
NUJUR Núcleo de Serviço Jurídico (AJURE)
PRESI Gabinete do Presidente
RECUR Comissão de Recursos (PRESI)
RESID Residência do DEPIM (DEPIM)
SUPER Superintendência Estadual (PRESI)
TEREG Setor Regional de Tesouraria (DEATE)

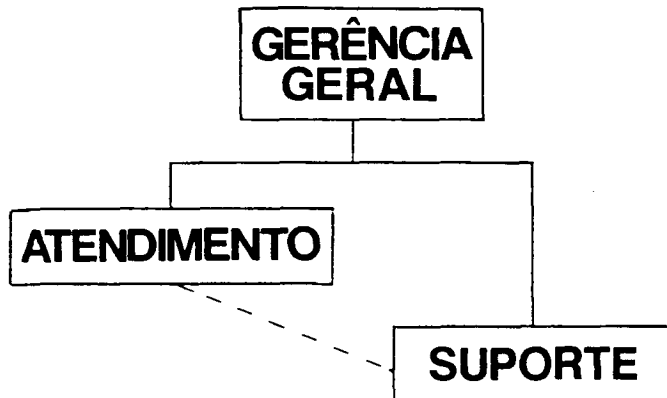
ORGANOGRAMA DE CEDIP



ORGANOGRAMA DE CESEC



ORGANOGRAMA BÁSICO DAS AGÊNCIAS



RGANOGRAMA DE CEDIP E CESEC

CEDIP Centro de Desenvolvimento de Sistemas, Implantação e Processamento (DITEC)
CONOI Núcleo de Controle do Processo Produtivo, Organização e Implantação (CEDIP)
SISTE Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas (CEDIP)
SUPRO Núcleo de Suporte Técnico e Processamento (CEDIP)
SETAD Setor Administrativo

CESEC Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (DITEC)
NGC Núcleo de Preparação, Gravação e Conferência (CESEC)
NSO Núcleo de Suporte Operacional (CESEC)
SECON Segmento de Conferência
SEGRA Segmento de Gravação e Microfilmagem (CESEC)
SEPRE Segmento de Preparação (CESEC)
SEPSE Segmento de Processamento de Serviços (CESEC)
SESAP Segmento de Apoio (CESEC)