

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ATIVIDADE GERENCIAL E CARACTERÍSTICAS CULTURAIS
BRASILEIRAS: estudo de casos do setor bancário.

JULIANA DA SILVA SHIMONISHI

CURITIBA

2002

JULIANA DA SILVA SHIMONISHI

**ATIVIDADE GERENCIAL E CARACTERÍSTICAS CULTURAIS
BRASILEIRAS: estudo de casos do setor bancário.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2002

AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma dissertação envolve a participação de muitas pessoas, sem as quais não seria possível concluí-la. Dessa forma, esse espaço está reservado a agradecer todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para essa realização. Agradeço em especial às seguintes pessoas:

- Professor Clóvis L. Machado-da-Silva, pela orientação e apoio durante esse trabalho;
- Professor Acyr Seleme e Professora Ana Paula Cherobim pela participação na banca de projeto e por suas sugestões de melhoria;
- Professor Gilmar Masiero e Professora Ana Paula Cherobim pela participação na banca de defesa e pelas contribuições e apontamentos;
- Demais Professores do mestrado pelos ensinamentos e incentivo;
- Adélia Junglos Alves e Leila Meri Larson, pelos problemas resolvidos e pela dedicação com que me atenderam durante esse período;
- Diretores e gerentes do Banco do Brasil, Unibanco e HSBC, pela disponibilidade em me atender, por acreditarem na pesquisa e por terem participado com suas observações e informações;
- Colegas de turma do mestrado, pelo apoio, ajuda e pelo compartilhamento das dificuldades e vitórias;
- Camilla Barreto Rodrigues Cochia, Daniela Pupim, Cassandra Medeiros e Monica Lemos pelas dicas, conselhos e demonstrações de amizade;
- Meus amigos, que acreditaram no meu potencial e sempre que possível estiveram prontos a ajudar;
- Meus pais, Mauro e Lauri, e meus irmãos Fábio, Marco e Fernanda, sem os quais nada disso seria possível. Obrigada por tudo mesmo.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VII
LISTA DE TABELAS.....	VII
LISTA DE QUADROS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
 RESUMO.....	 IX
ABSTRACT.....	X
 1. INTRODUÇÃO.....	 01
1.1. Problema de Pesquisa.....	04
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	04
1.3. Justificativas Teórica e Prática.....	05
1.4. Estrutura da Dissertação.....	06
 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	 08
2.1. Cultura e sua Influência Sobre as Organizações.....	08
2.2. Contexto Cultural Brasileiro.....	13
2.2.1. Características Culturais Brasileiras.....	17
2.3. Atividade Gerencial.....	31
2.4. Características Culturais Brasileiras e Atividade Gerencial.....	62
 3. METODOLOGIA.....	 67
3.1. Especificação do Problema.....	67
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	68
3.1.2. Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias Analíticas.....	68
3.2. Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa.....	73
3.2.1. População e Amostragem.....	73
3.2.2. Delineamento da Pesquisa.....	74

3.2.3. Dados: Coleta e Tratamento.....	76
3.3. Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados.....	77
3.4. Limitações da Pesquisa.....	78
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
4.1. Caracterização do Setor Financeiro no Brasil.....	81
4.2. Caso 1: Banco do Brasil.....	85
4.2.1. Breve Histórico da Empresa.....	85
4.2.2. Caracterização dos Entrevistados.....	87
4.2.3. Análise da Atividade Gerencial.....	88
4.2.4. Presença das Características Culturais Nacionais.....	96
4.2.5. Atividade Gerencial e Características Culturais Nacionais.....	103
4.3. Caso 2: Unibanco S.A.	108
4.3.1. Breve Histórico da Empresa.....	108
4.3.2. Caracterização dos Entrevistados.....	110
4.3.3. Análise da Atividade Gerencial.....	111
4.3.4. Presença das Características Culturais Nacionais.....	118
4.3.5. Atividade Gerencial e Características Culturais Nacionais.....	122
4.4. Caso 3: HSBC Bank Brasil S.A.	126
4.4.1. Breve Histórico da Empresa.....	126
4.4.2. Caracterização dos Entrevistados.....	127
4.4.3. Análise da Atividade Gerencial.....	128
4.4.4. Presença das Características Culturais Nacionais.....	134
4.4.5. Atividade Gerencial e Características Culturais Nacionais.....	138
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	141
5.1. Caracterização dos Entrevistados.....	141
5.2. Análise da Atividade Gerencial.....	144

5.3. Presença das Características Culturais Nacionais.....	150
5.4. Atividade Gerencial e Características Culturais Nacionais.....	156
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	161
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
ANEXOS.....	177
Anexo 01 – Cartas	
Anexo 02 - Roteiro de Entrevista	

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Média de Funcionários por Agência nas Três Organizações.....	146
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais Características Culturais Nacionais.....	19
Quadro 02 – Atividade Gerencial.....	36
Quadro 03 – Atividade Gerencial no Banco do Brasil.....	90
Quadro 04 – Grau de Presença das Características Culturais Nacionais no Banco do Brasil.....	104
Quadro 05 – Atividade Gerencial no Unibanco S.A.	113
Quadro 06 - Grau de Presença das Características Culturais Nacionais no Unibanco S.A.	124
Quadro 07 – Atividade Gerencial no HSBC Bank Brasil S.A.	130
Quadro 08 - Grau de Presença das Características Culturais Nacionais no HSBC Bank Brasil S.A.	139
Quadro 09 – Atividade Gerencial no Banco do Brasil, Unibanco e HSBC.....	149
Quadro 10 - Grau da Presença das Características Culturais Nacionais no Banco do Brasil, Unibanco e HSBC.....	152
Quadro 11 – Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no Banco do Brasil, Unibanco e HSBC.....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Matriz das Condições que Favorecem Diferentes Processos de Tomada de Decisão.....	55
Figura 02 – Matriz dos Estilos de Negociação.....	60
Figura 03 - Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro.....	85

Figura 04 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no Banco do Brasil.....	105
Figura 05 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no Unibanco S.A	125
Figura 06 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no HSBC Bank Brasil S.A.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Formação dos Dirigentes.....	144
Gráfico 02 - Tempo de Empresa, de Cargo e Evolução.....	145

RESUMO

A presente dissertação traz como tema central a discussão acerca da administração no contexto cultural brasileiro. Tendo em vista a diversidade do setor empresarial brasileiro e a complexidade e a riqueza de sua cultura, fica evidente o potencial nacional para o desenvolvimento de uma teoria organizacional que considere a sua realidade. No entanto, o Brasil tem-se mostrado altamente acolhedor, não só para organizações estrangeiras, mas também para modelos e técnicas de gestão de outros países, em especial dos Estados Unidos e do Japão, que dificilmente se adaptam com sucesso aos problemas e às necessidades organizacionais do país. Diante disso, o estudo teve como objetivo geral verificar a influência das principais características culturais brasileiras sobre a atividade gerencial em agências de uma organização privada nacional, uma estatal e uma multinacional, todas do setor bancário, com base na interpretação de seus dirigentes do nível operacional. A partir da literatura especializada sobre o tema, optou-se por investigar as seguintes oito características: receptividade ao estrangeiro (concepções positiva e negativa); orientação para o curto prazo; aversão à sistematização do trabalho; personalismo; protecionismo; aversão à incerteza; jeitinho brasileiro (concepções positiva e negativa) e formalismo. Já como atividade gerencial, ponderam-se as funções de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação. Vale destacar que essa relação foi investigada por meio da interpretação dos dirigentes, uma vez que acreditava-se que diferentes visões de mundo levariam a diferenciadas ações organizacionais. Quanto a elas, é importante salientar que partiu-se da racionalidade formal como sua orientadora. O foco do estudo está no setor bancário, por este se configurar como altamente estruturado no contexto empresarial nacional, e mais especificamente em cinco agências bancárias de cada organização: Banco do Brasil, Unibanco S.A. e HSBC - Bank Brasil S.A.. Dessa forma, a partir do método de estudo de caso, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza descritivo-qualitativa, e com corte transversal, realizada entre 2001 e 2002. Foram coletados dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas; e dados secundários, mediante investigação de documentos. Como técnicas de tratamento dos dados, foram utilizadas análises documental e de conteúdo; finalmente, para verificar

similaridades e diferenças entre as organizações, apelou-se à análise comparativa dos casos. Os resultados da pesquisa apontaram que os dirigentes das agências sob investigação reconhecem a presença de traços culturais em seus grupos de trabalho, sendo que os mais relevantes e influentes em suas atividades de gestão são estes: orientação para o curto prazo, personalismo e jeitinho brasileiro em concepção positiva. Já como atividade gerencial, pode-se apontar a liderança, a comunicação e a tomada de decisão como as mais afetadas. Outro resultado importante atribui-se à utilização do processo de interpretação para verificar a relação proposta. Com isso, foi possível constatar que dirigentes de diferentes organizações percebem e interpretam os fenômenos de maneiras distintas e neste sentido, tomam atitudes diferenciadas. Como conclusão, obteve-se que o estudo da gerência, a partir da influência que sofre do contexto cultural é importante, na medida em que assinala algumas de suas dificuldades e necessidades e, por outro lado, oportunidades e soluções para os seus problemas. Assim, entender e considerar a cultura como elemento fundamental para a análise das organizações, aqui originadas e aqui atuantes, pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma teoria organizacional culturalmente inserida.

ABSTRACT

This dissertation brings as a core theme, the discussion about management in the Brazilian cultural context. In view of the diversified national business sector and the complexity and richness of its culture, it's clear the Brazilian potential to develop an organizational theory which consider its reality. However, Brazil has been receptive, not only to foreign organizations, but also to managerial models and techniques from other countries, especially from the United States and Japan. These techniques are difficult to adapt successfully to the country's organizational problems and needs. Due to this, the study had as a general goal to verify the influence of the main Brazilian cultural features on the managerial activity. The research was conducted in agencies from a national private organization, in a state-controlled one and in a multinational one, all from the banking sector, based on the opinion of their operational managers. Based on the specialized literature the following cultural features were chosen for the investigation: receptivity to foreigners (in a positive and in a negative concept); short term orientation; aversion to systematic work; personalismo; protecionismo; aversion to uncertainty; jeitinho (in a positive and in a negative concept); and formalism. The functions that compose managerial activity are: leadership, communication, control, decision-making and negotiation. This relationship was investigated considering the managers' interpretation, once different views lead to different organizational actions. Formal rationality was considered to guide them. This study focuses the banking sector because it's a very structured one in the national business context. It includes five banking agencies from each of the following organizations: Banco do Brasil, Unibanco and HSBC Bank Brasil. Thus, using the case study method, it was developed a descriptive and qualitative research, during 2001 and 2002. The data were collected from interviews and documents. To analyse data, it was used content and documental analysis. Finally, as it was expected differences among the organizations, it was used a comparative cases study analysis. The results of the research pointed that agency managers recognize the presence of cultural features in their work groups. The most influent and important ones are short term orientation, personalism and jeitinho in a positive concept. And, the most affected managerial activities are leadership, communication and decision-making. Another important result was the use of the interpretation process to verify the relation. So, it was possible to realize that managers from different organizations interpret things in different ways and take different actions. The research got to the conclusion that studying cultural context and its influence on management is relevant, because it points managers' difficulties and needs. On the other side, it reveals oportunities and solutions for their problems. This way, it's fundamental to understand and consider culture to analyse the organizations acting here. It can contribute for the development of an organizational theory culturally embedded.

1. INTRODUÇÃO

A história empresarial nacional, particularmente a mais recente, demonstra que o Brasil tem sido altamente acolhedor não só para organizações estrangeiras, mas também para modelos e técnicas de gestão de outros países, em especial dos Estados Unidos e do Japão. Em consequência, dirigentes de organizações nacionais, assim como teóricos e pesquisadores brasileiros, têm muitas vezes utilizado e aplicado conceitos e modelos gerenciais em seus trabalhos que dificilmente se adaptam com sucesso aos problemas e às necessidades organizacionais do país (Wood e Caldas, 1997; Carvalho Jr. e Vergara, 1996; Serva, 1990, 1992). Com base nisso, a compreensão dos aspectos culturais responsáveis pela formação da sociedade brasileira pode ser o ponto de partida para o entendimento das empresas que atuam hoje no país, além de proporcionar explicação para as práticas e ações adotadas por seus dirigentes.

Apesar do aumento significativo dos estudos sobre a cultura organizacional no país desde fins da década de 80, ainda são poucos aqueles que têm focado a análise da empresa no Brasil a partir das raízes, da formação e da evolução dos traços atuais da cultura brasileira. Também não são muitos aqueles que têm buscado entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações da sua diversidade – no espaço organizacional moderno, ou seja, no seio das empresas aqui instaladas (Motta e Caldas, 1997). Neste sentido, é relevante o desenvolvimento de estudos que discutam a necessidade de uma teoria organizacional adaptada ao Brasil e de se verificar a influência de traços específicos da cultura nacional nas organizações.

De acordo com Caldas e Wood (1998), muitas categorias e pressupostos normalmente empregados nos estudos organizacionais podem ser pouco úteis ou até mesmo inaplicáveis no contexto brasileiro. Ainda segundo os autores, isso se deve ao fato de nossa textura sociocultural ser complexa e multifacetada, o que influencia as organizações e a forma como são geridas. Porém Freitas (1997) aponta que muitas empresas brasileiras utilizam modelos de gestão importados que trazem pressupostos e valores culturais diferentes dos nossos. Diante deste contexto, vale destacar a preocupação de Fachin e Rodrigues (1998), ao afirmarem que o tamanho da economia brasileira e seu setor privado diversificado indicam o potencial do Brasil para o desenvolvimento de uma

teoria de administração culturalmente inserida, uma vez que os estudos tradicionais das organizações têm sido incapazes de proporcionar as explicações e as soluções esperadas para os problemas enfrentados pela sociedade brasileira hoje.

Em face dessas colocações, é relevante destacar que a discussão sobre a influência de culturas nacionais sobre as organizações ganharam força a partir do trabalho intercultural de Hofstede (1980). Num estudo desenvolvido durante aproximadamente 15 anos, o autor levantou características culturais em 40 subsidiárias de uma organização multinacional. Em seguida, a partir de quatro dimensões – distância de poder, nível em que se evita a incerteza, individualismo e masculinidade – verificou a forma como aquelas características afetam essas variáveis, revelando diferenciadas atitudes e valores com relação ao trabalho e à administração entre países.

Trazendo essa temática para o meio acadêmico brasileiro, pode-se afirmar que atualmente diversos pesquisadores têm focado seus estudos nos aspectos culturais nacionais relevantes para a compreensão de comportamentos e particularidades das organizações locais. O foco dessas pesquisas, de maneira geral, recaem sobre quais traços culturais estão presentes nas empresas e quais variáveis administrativas podem sofrer influência da cultura local. Vale destacar ainda que as empresas estatais, as familiares e as estrangeiras que se instalaram no país são as mais estudadas.

Em face da breve exposição precedente, este estudo teve como objetivo abordar a questão da administração no contexto cultural brasileiro, por meio de pesquisa empírica capaz de articular os principais traços da cultura com a condução da atividade gerencial de empresas atuantes no país. Essa relação foi verificada por meio da interpretação dos dirigentes das organizações em estudo sobre as características culturais nacionais, uma vez que se julgou que diferentes visões de mundo poderiam levar a ações gerenciais diferenciadas. Além disso, partiu-se da idéia de que a racionalidade formal é o que orienta as ações organizacionais.

A partir de um levantamento bibliográfico das principais características culturais nacionais, obteve-se que a sistematização desenvolvida por Oliveira (2000) melhor representava os estudos nesta área. Neste sentido, foi utilizada na presente pesquisa; portanto os traços culturais analisados foram os seguintes: *receptividade ao estrangeiro (concepções positiva e negativa)*, *orientação para o curto prazo*, *aversão à*

sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho brasileiro (concepções positiva e negativa) e formalismo. Já para a atividade gerencial, julgou-se que a *liderança, a comunicação, o controle, a tomada de decisão e a negociação* poderiam revelar indicadores de relação com a cultura nacional, conforme proposto no estudo.

Com base nisso, a presente dissertação teve como foco o setor bancário pelo fato de este ter-se mostrado como um dos mais estruturados e padronizados no país, o que contribui para o desenvolvimento de um estudo que objetive verificar a presença de traços culturais. Dentro do setor, foram selecionadas três organizações, a partir de suas composições de capital, para que se obtivesse um estudo composto por uma empresa estatal, uma privada nacional e uma multinacional. As organizações bancárias que compõem a pesquisa são: Banco do Brasil, Unibanco S.A. e HSBC – Bank Brasil S.A..

De acordo com Rodrigues e Sá (1984), a presença das formas de expressão cultural pode ser percebida principalmente na administração pública; porém, embora não se saiba a extensão da predominância destas características em empresas privadas, parte-se da idéia de que elas refletem padrões de comportamento cristalizados ao longo do tempo, permeando os diversos aspectos da vida social. Dessa forma, um estudo que envolvesse não somente uma empresa pública, mas também uma privada nacional e uma multinacional poderia revelar graus diferenciados de presença de características culturais nos grupos de trabalho das empresas e diferentes implicações para a condução da atividade gerencial.

Uma vez que as funções de gerência, escolhidas para a análise, seriam mais bem visualizadas com dirigentes responsáveis por grupos de trabalho compostos por um número significativo de pessoas, o estudo se concentrou no nível operacional, ou seja, nas agências bancárias. Acreditou-se, com base na estrutura das instituições bancárias, que era nesse nível que se poderia investigar mais facilmente a atividade gerencial foco do estudo, além de ser nesse campo que as operações bancárias e relacionamentos com clientes são iniciados. Para cada organização foram contatados dirigentes de cinco agências bancárias.

Dessa forma, foi utilizado o método de estudo de caso; para cada organização a análise reflete a opinião dos dirigentes das cinco agências. A pesquisa foi de natureza descritivo-qualitativa, para cujo seu desenvolvimento foram analisados dados primários, obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, e dados secundários, obtidos por meio

de documentos. Os dados foram analisados mediante as técnicas de análises documental e de conteúdo e, finalmente, por uma análise comparativa de casos, quando se comparou a influência das características culturais nacionais sobre a atividade gerencial nas agências das três organizações, objeto deste estudo.

1.1 Problema de Pesquisa

Com base no que foi exposto anteriormente, percebe-se que o Brasil possui cenário empresarial diversificado, o que traz variedade de técnicas e modelos de gestão que, muitas vezes, não estão adequados aos reais problemas e desafios organizacionais brasileiros. Visto isso, é relevante a realização de um estudo que busque a compreensão de características particulares e distintivas da prática administrativa de organizações aqui atuantes, com base na influência que podem sofrer de um contexto cultural tão rico como o brasileiro. Assim, propôs-se, na presente dissertação, abordar o seguinte problema de pesquisa:

DE QUE MANEIRA A INTERPRETAÇÃO DOS DIRIGENTES DE NÍVEL OPERACIONAL SOBRE AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS AFETOU A ATIVIDADE GERENCIAL EM AGÊNCIAS DE TRÊS EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO, SITUADAS EM CURITIBA-PR, ENTRE OUTUBRO DE 2001 E JANEIRO DE 2002?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Objetivo Geral

- Verificar a influência das características culturais brasileiras sobre a atividade gerencial em agências de uma empresa privada nacional, uma estatal e uma multinacional, todas do setor bancário situadas em Curitiba-PR, com base na

interpretação de seus dirigentes de nível operacional no período entre outubro de 2001 e janeiro de 2002.

Objetivos Específicos

- Verificar as interpretações dos dirigentes das agências em estudo a respeito da importância das características culturais nacionais.
- Identificar a opinião dos dirigentes sobre o grau de presença dessas características no corpo de colaboradores das empresas em análise.
- Analisar a forma de condução da atividade gerencial de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação nas organizações em exame.
- Verificar a influência da interpretação dos dirigentes a respeito das características culturais nacionais, na forma de condução da atividade gerencial dessas organizações.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

A presente dissertação justifica-se pela necessidade percebida de mais estudos empíricos sobre as formas de gestão de empresas no Brasil. Visto que o país possui cenário empresarial diversificado, onde coexistem empresas familiares, estatais, grandes corporações privadas nacionais e estrangeiras, propõe-se um estudo que verifique como os dirigentes de nível operacional vêm atuando por meio de sua atividade gerencial. Para isso o estudo partiu da interpretação desses dirigentes a respeito de características culturais nacionais que se julga terem influência sobre as organizações. Dessa forma, acreditou-se que a cultura nacional afeta as organizações e a sociedade em geral, tornando essencial considerá-las para compreender algumas práticas utilizadas em empresas que atuam no país.

A idéia de verificar a interpretação dos dirigentes para a análise da relação entre contexto cultural e atividade gerencial nesta pesquisa, pode ser justificada pelo fato de que diferentes pessoas tendem a interpretar as características culturais nacionais de maneiras distintas, o que certamente influencia seus cursos de ação. O grau de importância

que os dirigentes lhes atribuem e o nível de presença que eles julgam existir na organização poderão ser percebidos na maneira como conduzem a liderança de suas equipes, como tomam suas decisões, como negociam, como se comunicam internamente e como controlam as atividades de seus grupos. Com base nisso, a análise proposta em uma empresa privada nacional, uma estatal e uma multinacional pode contribuir para o estudo da gerência no Brasil de diversas maneiras.

Assim, a justificativa teórica da pesquisa está em acrescentar um trabalho empírico sobre empresas atuantes no Brasil, que possa proporcionar evidências para estudos futuros da teoria das organizações inserida no contexto cultural do país. Vê-se que muitos modelos e técnicas administrativas estrangeiras são adotados por empresas nacionais sem questionamento e que, muitas vezes, não se adaptam às organizações. Dessa forma, é essencial considerar as particularidades culturais do país para compreender as atividades gerenciais dessas empresas e propor modelos que realmente considerem seus problemas e que supram suas necessidades.

Como justificativa prática está a contribuição que o estudo pode proporcionar a dirigentes de empresas instaladas no país. Com o desenvolvimento da pesquisa espera-se proporcionar melhor entendimento das atividades gerenciais, a partir de seu contexto cultural e, como consequência, evidências para uma reflexão a respeito das ações e práticas administrativas mais adequadas. Além disso, a compreensão das especificidades das organizações poderá auxiliar em situações de crise ou mudança, e outras que exijam maior comprometimento e participação de todos os seus membros. Finalmente, espera-se com a pesquisa proporcionar uma visão geral a respeito da gerência em organizações do setor bancário.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em seis capítulos. Neste primeiro, isto é, na introdução, apresenta-se o tema abordado no estudo, o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados. Além disso, são apresentadas as justificativas teórica e prática da pesquisa. A partir dessas primeiras considerações a respeito do trabalho, desenvolve-se no segundo capítulo a base teórico-empírica. Neste, são apresentados conceitos e teorias que

fundamentam a pesquisa, dividida em quatro itens: cultura e sua influência sobre as organizações; contexto cultural brasileiro e as principais características nacionais; atividade gerencial e as possíveis relações entre características culturais brasileiras e atividade gerencial.

No terceiro capítulo são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa. Assim, inicialmente, apresentam-se as categorias analíticas, suas definições constitutivas e operacionais e as perguntas de pesquisa. Em seguida, apresenta-se a delimitação e o *design* da pesquisa, ou seja, o método utilizado, a definição da população e da amostra em estudo, e os mecanismos de coleta e tratamento dos dados. Ainda neste capítulo, são apresentadas algumas limitações da pesquisa que, mesmo estando embasada pelo rigor científico e tomando os devidos cuidados, se fazem presentes no estudo no que se refere aos procedimentos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo traz a descrição e a análise dos dados coletados, estando dividida em quatro itens. Primeiramente, apresenta-se breve descrição do setor financeiro no Brasil, uma vez que nele se inserem as organizações em estudo. Em seguida, descrevem-se separadamente os dados coletados e analisados das três organizações, objeto deste estudo, ou seja, do Banco do Brasil, do Unibanco S. A. e do HSBC Bank Brasil S.A.. No quinto capítulo é desenvolvida a análise comparativa de casos, na qual se examinam os resultados obtidos nas três organizações, a fim de verificar semelhanças e diferenças no concernente à relação proposta na pesquisa.

Finalmente, o capítulo sexto reporta-se à apresentação das principais conclusões alcançadas no trabalho, alguns comentários finais e recomendações de estudos futuros na área investigada. Em seguida, são apresentadas ainda as referências bibliográficas que serviram de base teórica para a condução deste trabalho e alguns anexos, nos quais constam documentos e relatórios utilizados no estudo.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos e teorias que fundamentaram a presente pesquisa. Além disso, a partir dos aspectos teóricos abordados aqui, esperava-se contextualizar o problema de pesquisa proposto e dar suporte às conclusões que poderiam surgir. Assim, a base teórico-empírica deste trabalho está dividida em quatro partes. Primeiramente, são apresentados conceitos e abordagens de cultura, focalizando sua influência nas organizações. A seguir, passa-se a uma caracterização do contexto cultural brasileiro, destacando as principais características culturais nacionais apontadas na literatura especializada, especialmente, aquelas que foram investigadas neste estudo.

Em seguida, é revisada a literatura a respeito da atividade gerencial, onde são apresentados conceitos e as principais funções gerenciais assinaladas pelos teóricos do assunto. Neste mesmo item, trata-se de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, funções estas que compõem a investigação de atividade gerencial proposta na dissertação. Finalmente, são abordados juntamente os dois principais aspectos teóricos do trabalho, ou seja, as características culturais nacionais e a atividade gerencial, com o objetivo de dar suporte às relações propostas no estudo.

2.1 Cultura e sua Influência Sobre as Organizações

Os estudos sobre cultura ganharam espaço na teoria das organizações a partir dos anos 80, principalmente aqueles que abordam a cultura organizacional. Porém, já no início dos anos 50, alguns autores reconheciam na cultura de empresa um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros da organização, entre membros e direção e entre membros-direção e sistemas técnicos-administrativos da empresa (Aktouf, 1993). Atualmente, essa idéia é difundida entre diversos teóricos das áreas de ciências sociais.

De acordo com Motta e Caldas (1997), cultura é conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, cultura é a forma pela qual

uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, estando implícita nessa idéia a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, ou seja, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio-ambiente. Outra maneira de ver a cultura parte do inconsciente humano, onde estão inscritas as configurações culturais sob a forma de símbolos, cujos significados dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. Finalmente, outra visão de cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades.

Com base nessas colocações, percebe-se a existência de diferentes visões e possibilidades teóricas e metodológicas, em que se pode abordar a cultura. Neste trabalho esses conceitos servirão para orientar a análise proposta, uma vez que a ênfase será dada à influência de culturas nacionais sobre organizações, ou seja, de traços culturais presentes nas empresas em análise e que possam ter relação com a forma de condução da atividade gerencial.

Morgan (1996) afirma que, ao falar-se de cultura, se refere tipicamente no padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos e é também usada para fazer referência ao grau de refinamento, evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Já para Schein (1985), a cultura é formada por pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve na aprendizagem, para enfrentar problemas de adaptação externa e integração interna e que tem trabalhado bem o suficiente, para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a correta maneira de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. Dessa forma, para esse autor, a cultura existe em três níveis: na superfície encontram-se artefatos; abaixo deles os valores e as normas de comportamento; no mais profundo nível, encontra-se um núcleo de crenças e pressupostos.

Segundo Freitas (1997), decifrar a cultura implica estabelecer uma interdependência dela com as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo. Dessa forma, é possível afirmar que a cultura nacional pode exercer influência sobre as organizações, sendo que essa relação pode variar de empresa a empresa.

Conforme Aktouf (1993), cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Outros autores acrescentam a isso os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. Além disso, características físicas e técnicas industriais contribuem para distinguir uma comunidade de outras. Para Ribeiro (1972), cultura é

“herança social de uma comunidade humana, representada pelo acervo coparticipado de modos estandardizados de adaptação à natureza para o provimento de subsistência, de normas e instituições reguladoras das relações sociais e de corpos a saber, de valores e crenças com que explicam sua experiência, exprimem sua criatividade artística e se motivam para ação” (Ribeiro, 1972, p. 93).

Com a crescente importância dada à questão da influência de culturas nacionais sobre teoria e prática organizacionais, cabe levantar uma questão colocada por Hofstede (1980). Segundo ele, há pouco tempo a administração era vista como algo universal e, a partir daí, identifica duas correntes básicas. A primeira, conhecida como hipótese da convergência, advogava a existência de princípios de administração a serem seguidos independentemente do contexto cultural. Caso algum país se desviasse destes princípios, deveria realizar um trabalho de conformação. A partir da década de 70, esta concepção foi se enfraquecendo, quando a hipótese da divergência ganhou força. Segundo esta, o contexto cultural exerce influência sobre as práticas organizacionais; neste sentido deve ser considerado pela administração.

Da mesma maneira, está a hipótese de *culture-free* (Rodrigues e Sá, 1984). De acordo com esta, o comportamento dos administradores está se tornando cada vez mais homogêneo ao redor do mundo; a relação entre certas variáveis e dimensões de estrutura organizacional são similares entre sociedades muito diferentes. Neste caso, acredita-se que a industrialização traz necessariamente o desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e o aumento da interdependência organizacional, tendo impacto direto na reformulação da estrutura da organização. Por outro lado, está a perspectiva de *culture-bound*, em que a cultura assume papel essencial na formação de organizações e outras instituições.

A maior força da perspectiva cultural, segundo Tayeb (1994), é que esta reconhece o fato de que valores culturais e atitudes são diferentes em grau; se não em termos absolutos, pelo menos de uma sociedade para outra. Além disso, o fato de diferentes grupos sociais se comportarem diferentemente sob circunstâncias similares, devido às suas interpretações do contexto, e a importância do papel da cultura no delineamento das organizações de trabalho e outras instituições sociais, defendem o valor da perspectiva cultural.

Segundo Crozier (1973) as limitações da teoria organizacional só podem ser superadas na medida em que as organizações e as práticas administrativas são entendidas como respostas culturais aos problemas encontrados por seres humanos para se alcançarem fins coletivos. A idéia básica dos trabalhos que discutem a cultura e sua influência no âmbito das organizações atribui uma interdependência de história com a estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas (Aktouf, 1993), isto porque os elementos materiais da organização estão profundamente enraizados na história e na formação etnológica da cultura nacional que os engendram. Neste sentido, considerar a cultura para explicar o comportamento organizacional vem sendo focado na análise de organizações (Smircich, 1983; Crozier, 1973; Tayeb, 1994; Hofstede, 1980).

Vista a importância e suposta influência da cultura na formação da sociedade e da estruturação social, cumpre salientar as características culturais nacionais que os membros compartilham dentro das organizações e como estas influenciam as práticas organizacionais. Davel e Vasconcelos (1997) defendem que a forma como os trabalhadores se comportam e as condições materiais concretas do presente são influenciadas pela estrutura histórica de cada povo e, dessa forma, considerar a configuração histórico-cultural dos povos na análise organizacional é fundamental para a compreensão de como essas características culturais se inserem no contexto organizacional.

Entre os primeiros trabalhos que abordaram a influência da cultura nas organizações estão as pesquisas interculturais. O estudo de Hofstede (1980), realizado no início da década de 80, é um dos trabalhos mais citados. A descoberta mais importante de sua investigação refere-se à importância da cultura nacional para a explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Assim, partindo do pressuposto de que as culturas nacionais apresentam características de valores que poderiam ser

identificadas, utilizou quatro dimensões para analisar as variações em filiais de uma multinacional em 40 países.

As dimensões analisadas por Hofstede (1980) referiam-se à *distância de poder, nível em que se evita a incerteza, individualismo e masculinidade*. Os resultados de sua pesquisa apontaram que há diferenças significativas tanto no que se refere ao comportamento, quanto no que se refere às atitudes de empregados e executivos de diferentes países, trabalhando para a mesma empresa, sendo que as diferenças se mostram consistentes ao longo do tempo.

Para Mintu (1992) a principal contribuição dos trabalhos desenvolvidos por Hofstede (1980) é a de que a cultura deve ser interpretada como programação coletiva da mente que se origina do ambiente social e das experiências de vida. Porém, diferentemente de um *software* de computador, as pessoas têm a habilidade de se desviarem ou modificarem esses programas mentais. Assim, a cultura é específica de um grupo ou sociedade de pessoas, sendo difícil sua avaliação.

Triandis (1982), também com base em Hofstede (1980), levanta questões importantes relacionadas às diferenças culturais. Segundo ele, é essencial, ao estudar a cultura, que sejam considerados os aspectos cognitivos de seus membros, é importante que se analise como as pessoas percebem o meio e extraem informações do ambiente (como raça, língua, religião e família) e como estas afetam seus comportamentos e valores.

Segundo Davel e Vasconcelos (1997), a cultura não pode ser focalizada como poder ou qualquer coisa que se possa atribuir aos comportamentos, mas a um contexto. Contexto, pode-se dizer, é onde os acontecimentos sociais, as ações, as instituições ou os processos podem ser descritos de forma inteligível e com densidade (Geertz, 1989).

Outros trabalhos que reforçam a influência do contexto cultural sobre as organizações são aqueles que abordam a instalação de empresas multinacionais em outros países que não o de sua origem. De acordo com Caldas e Wood (1998), as empresas de sucesso devem ser flexíveis e se adaptarem às condições de negócios onde atuam. Essas condições referem-se às especificidades institucionais, organizacionais e culturais do lugar.

Lincoln, Olson e Hanada (1978) já apresentavam a mesma preocupação em pesquisa a respeito da instalação de empresas japonesas nos Estados Unidos. Seu trabalho parte do pressuposto de que as sociedades compõem suas organizações formais de maneira diferente; esta variação reflete seus valores, tradições e experiências históricas. Com base nisso, eles acreditam que as multinacionais adotam uma combinação das práticas da sociedade em que estão operando e, ao mesmo tempo, mantêm algumas qualidades distintivas de seu país de origem.

Com base no que foi exposto, fica evidente o fato de que culturas nacionais favorecem ou originam diferenciados comportamentos e práticas organizacionais. E, mais que isso, com base em alguns trabalhos, pode-se dizer que há contrastes entre diferentes organizações de um mesmo país, e até mesmo dentro de um mesmo setor empresarial (Schein, 1985; Buono, Bowditch e Lewis, 1985). Esta perspectiva foi considerada no presente trabalho, uma vez que foram estudadas três organizações com diferentes composições de capital integrantes de um mesmo setor, qual seja, o bancário.

Uma vez apresentados conceitos, abordagens e estudos da influência de culturas nacionais sobre as organizações, percebe-se que há sólida base teórica para o desenvolvimento de um estudo apoiado na relação entre características culturais nacionais e atividade gerencial. Dessa forma, no item seguinte, passa-se à análise do contexto cultural brasileiro, mais especificamente, das características culturais nacionais que foram investigadas nas agências em estudo.

2.2 Contexto Cultural Brasileiro

O contexto cultural brasileiro deve ser entendido a partir do desenvolvimento histórico do país, assim como pela compreensão das diversas influências raciais que sofreu. São diversos os autores que abordam a formação da cultura nacional, sendo que os mais citados nas pesquisas brasileiras sobre a cultura e sua influência no meio social são Roberto Damatta, Raimundo Faoro, Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Darcy Ribeiro, entre outros.

Segundo Corsbisier (1960), a expressão cultura brasileira não se refere apenas aos aspectos intelectual, artístico, religioso, literário ou científico da cultura, mas à totalidade das manifestações vitais, que, em seu conjunto, caracterizam o seu povo. Vários autores abordam a questão da existência ou não de uma identidade nacional brasileira (Bosi, 1992; Meneses, 1992; Leite, 1969; Damatta, 1985; Ribeiro, 1995; Oliven, 1990, Diégues Jr, 1978). Apesar de muitos defenderem que a proposta desta identidade leva a condições em que esta seja vista como uma integração supostamente harmoniosa, que neutralize conflitos e mascare contradições (Meneses, 1992), é possível compreender a sociedade brasileira como algo totalizado. Quanto a isso, Bosi (1992) argumenta que a admissão do caráter plural da sociedade brasileira é um processo decisivo para compreendê-la como um efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

Seguindo essa mesma idéia, Leite (1969) diz que o nacionalismo brasileiro parece exigir uma continuidade histórica e, mais que isso, um passado comum. Da mesma forma, Meneses (1992) acredita que, para que essa discussão seja superada, é preciso aprofundar-se na consciência histórica. Para ele, “ter consciência histórica não é informar-se das coisas outrora acontecidas, mas perceber o universo social como algo submetido a um processo ininterrupto e direcionado de formação e reorganização”.

Oliven (1990) afirma que, ao examinar a cultura brasileira, percebe-se que ela é altamente diferenciada e multifacetada, tratando-se de uma sociedade pluricultural, plurinacional e multi-étnica. Apresenta assim, duas perspectivas no que diz respeito às origens da cultura brasileira e do que é cultura. Uma primeira perspectiva tende a considerar como cultura brasileira tão somente aquelas manifestações intelectuais e artísticas da elite. Uma perspectiva alternativa tende a valorizar as manifestações culturais das classes populares como as verdadeiras raízes de sua nacionalidade. Em face disso, o autor defende que simultaneamente à formação dessas duas imagens, percebe-se um processo pelo qual as manifestações culturais, restritas a certos grupos sociais, são apropriadas pelo resto da sociedade e transformadas em símbolos nacionais.

Damatta (1985) atribui a este processo social a importância do sistema ritual brasileiro. Segundo ele, a festa, o cerimonial, o ritual e o momento solene são modalidades de relacionar conjuntos separados e complementares de um sistema social, ou seja, são mecanismos sociais básicos, por meio dos quais se pode tentar ver a sociedade brasileira

como unidade. Além disso, o sistema ritual do país é uma forma de superar as relações de pessoalidade e impessoalidade, vistas na sociedade brasileira. Essa idéia fica clara quando se distingue indivíduo e pessoa, e na expressão “você sabe com quem está falando?”. De acordo com o autor, essas duas características se originam da separação radical e autoritária de duas classes sociais diferenciadas.

O processo de desenvolvimento histórico do Brasil é para diversos pesquisadores da área, a grande chave para a compreensão da sociedade brasileira e seu caráter nacional. Segundo Freyre (1966), a história brasileira pode ser compreendida pelo processo de miscigenação. Assim, atribui aos três principais grupos responsáveis pela colonização – índios, portugueses e negros – uma grande contribuição para a formação do país. Como consequência, muitos dos traços culturais brasileiros tiveram seu embrião no povo português; depois, tal embrião foi temperado com o índio e o negro e mais adiante pela chegada do povo europeu e asiático ao país.

O período de colonização também é bastante discutido na literatura como responsável pela formação da sociedade brasileira. Segundo Corsbisier (1960), o período de colonialismo fez com que o povo se tornasse essencialmente alienado, pelo fato de não ter havido um intercâmbio cultural, mas uma imposição unilateral da cultura ibérica. Devido a este fato, Ribeiro (1995) atribui à formação do povo brasileiro como o surgimento de um povo novo. Segundo ele, “este surge como uma etnia nacional, diferenciada culturalmente de suas matrizes formadoras, fortemente mestiçada, dinamizada por uma cultura sincrética e singularizada pela definição de traços culturais dela oriundos”.

Segato (1997) discute bem esta questão, quando coloca que em países do novo mundo, pode-se identificar uma tensão circular entre a nação com vontade unitária e a pluralidade fundada pelo encontro inter-étnico. Neste sentido, a nação recebe um grupo, uma etnia ou um conjunto de práticas que configuram uma nova coletividade e os recria no seu seio, assinando-lhes uma posição no contexto dos seus outros segmentos, para ao mesmo tempo, colocar-se em tensão com ela, isto é, o conflito próprio de seu caráter plural com sua vontade de unidade.

A colonização no Brasil levou à formação de uma sociedade agrária, escravocrata e híbrida. Neste sentido, a história brasileira é resultante do trabalho de dois grupos antagônicos – senhores e escravos, proprietários e empregados (Ribeiro, 1995). A

atividade econômica brasileira, dessa forma, se desenvolveu segundo um regime patriarcal de exploração de terra. Segundo Azevedo (1971), essa situação levou à formação de classes sociais nitidamente diferenciadas pelas suas ocupações e estilos de vida, podendo ser percebida no que eram conhecidas como a aristocracia rural, ou seja, as casas grandes das fazendas, e a burocracia das cidades. Lambert (1959) afirma que essas diferenças sociais provocaram o atraso da evolução do país.

Por sua vez, Faoro (1987) discute em seu trabalho a formação do Estado brasileiro. Segundo ele, a monarquia portuguesa (precursora do capitalismo do Estado) constituía um regime patrimonial assentado sobre um estamento político poderoso. Assim, essa burocracia patrimonial, que dominava a colônia, constituiu a base da formação do Estado brasileiro. Esse formalismo, segundo Vieira, Costa e Barbosa (1982), foi utilizado como estratégia de dominação sobre o Brasil, e, posteriormente, incorporado à tradição cultural do país.

Oliven (1990) destaca, entre as principais características desta burocracia, o abuso de poder, a tolerância em relação às mais variadas formas de corrupção e as vastas áreas do setor público altamente impregnadas de morosidade burocrática. Segundo ele, estes aspectos só eram vencidos por meio de pistolões ou despachantes e da distribuição de favores e de apadrinhamentos políticos.

Todos esses fatos relatados acima trouxeram graves implicações para a esfera econômica brasileira. Segundo Oliven (1990), o fato de não ter ocorrido no país a separação radical entre os interesses da oligarquia rural e os da burguesia industrial fez com que o capitalismo brasileiro não incorporasse ao seu sistema produtivo a força de trabalho urbana, gerando o chamado setor informal. Esse processo de convivência entre o racional-formal e o informal se deu também na esfera política, como já foi citado anteriormente: de um lado, existia o impulso à eficiência, procedimentos legais e burocráticos, regras universais e impessoalidade; por outro, modos informais de comportamento podiam ser encontrados em vários aspectos da vida política.

Com base nessa breve revisão dos acontecimentos mais marcantes que permearam o desenvolvimento histórico e a formação cultural do país, se pretende proporcionar uma visão geral a respeito do que diversos autores chamam de identidade ou caráter nacionais. A partir desse entendimento da cultura brasileira como algo distintivo e

particular, pode-se afirmar que o povo brasileiro, de maneira geral, mantém ao longo do tempo uma série de características que o distingue de outras sociedades. Dessa forma, no item seguinte são apresentados os principais traços culturais brasileiros originados deste processo de desenvolvimento do país, evidenciando sua importância e influência sobre a vida social brasileira e as organizações aqui atuantes.

2.2.1 Características Culturais Nacionais

O entendimento da identidade nacional inicia-se no desenvolvimento singular dos traços gerais da cultura. Como traços culturais entendem-se características gerais, que podem ser ditas como comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros (Freitas, 1997). Muitos pesquisadores que trabalham esses traços na sociedade brasileira e que lhes atribuem grande parte das características organizacionais, apresentam aqueles que são mais visíveis e representativos. Vale destacar que esses traços não são absolutamente fixos, eles nem sempre existiram e, possivelmente, não são eternos, mas se formaram historicamente, inscritos nas estruturas sociais e no inconsciente do povo (Oliveira, 2000).

Dessa forma, baseando-se no desenvolvimento histórico nacional, Freyre (1966) atribui ao povo brasileiro as características de: sadismo no grupo dominante e por outro lado, masoquismo no grupo dominado, crença no sobrenatural, gosto por piadas picantes, erotismo, gosto da ostentação, personalismo, culto místico do pai, maternismo, simpatia do mulato, individualismo, interesse intelectual e complexo de refinamento. Já para Ricardo (1942), além do traço de individualismo, citado pelo autor anterior, acrescenta as características de bondade, o fato de o brasileiro ser voltado às emoções e sua propensão maior à ideologias do que idéias. Guerreiro Ramos (1966), por sua vez, descreve o caráter nacional brasileiro por meio das seguintes particularidades: tristeza, romantismo, preguiça, cordialidade, luxúria, tendência a postergar os afazeres para um indefinido amanhã e exagerado apego às relações de família.

Para Holanda (1956), o culto da personalidade, a falta de hierarquia, a desordem, a ausência de espírito de organização espontânea, a ânsia de prosperidade sem custo, de posição e de riqueza fácil, além da cordialidade e do individualismo, são traços marcantes no povo brasileiro. De maneira semelhante, Viana Moog (1954) e Costa (1956),

destacam como características nacionais o desamor ao trabalho orgânico, o pragmatismo e a procura por riqueza rápida e por coisas úteis e imediatas. O primeiro autor ainda acrescenta o apego do brasileiro ao passado europeu, sua falta de iniciativa e, contrariando outros autores, atribui ao povo brasileiro a característica de organização.

Conforme Azevedo (1971), vê-se no brasileiro características distintas como a afetividade, a sensibilidade, a submissão, o individualismo com tendências igualitárias, a bondade e a hospitalidade. Por outro lado, Leite (1969) distingue o povo brasileiro de outras raças por seus traços de rebeldia, deslumbramento e desconfiança do estrangeiro, valorização pragmática da existência, deslumbramento com a corrente intelectual européia, falta de inclinação pela pesquisa dos problemas mais distantes da vida imediata e, como consequência desta, o interesse pelo prático e pela utilidade de idéias e teorias.

Pesquisas recentes sobre a cultura nacional, apresentam uma leitura mais refinada dos traços culturais brasileiros, destacando aquelas características que ainda estão muito presentes na sociedade atual. Entre elas, pode-se apontar a de Freitas (1997), que revela como características nacionais a ênfase na hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro. Prates e Barros (1997), por sua vez, enfatizam a concentração de poder, o personalismo, o paternalismo, a postura de espectador, o formalismo, a impunidade, a lealdade pessoal, o evitar conflito e a flexibilidade.

Para Aidar, Brisola, Motta e Wood (1995), a sociedade brasileira está marcada pelo hibridismo e pela colonização de estilo exploratório, que revelam características de individualismo, descompasso entre normas e prática social, desigualdade social e o jeitinho brasileiro. De acordo com Motta, Alcadipani e Bresler (2000), o paternalismo, a malandragem, a distância entre camadas sociais e a valorização do estrangeiro são traços marcantes. Wood e Caldas (1997), além de destacarem o personalismo e a alta distância de poder, atribuem ao brasileiro as características de ambigüidade, plasticidade e permeabilidade, e formalismo e faz de conta.

Finalmente, o trabalho de Oliveira (2000), aponta como principais características culturais nacionais a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o personalismo, o protecionismo, a aversão à incerteza, o jeitinho brasileiro e o formalismo. Para o desenvolvimento da presente

pesquisa são utilizados basicamente os traços culturais apontados por esta autora. A escolha de sua sistematização, refere-se ao fato de sua pesquisa ser uma das mais recentes da área e por englobar as principais características apontadas por outros autores. Além disso, acredita-se que seu trabalho envolve os aspectos mais relevantes da cultura brasileira para o desenvolvimento de uma análise como a proposta nesta pesquisa.

As características e seus indicadores sistematizados por Oliveira (2000) são apresentados no Quadro 01; porém são incorporadas duas modificações. As características de receptividade ao estrangeiro e de jeitinho brasileiro são abordadas a partir de duas concepções, uma positiva e uma negativa, com base nos indicadores que as representam. Na sequência deste item da base teórica são revisadas separadamente as oito características culturais verificadas nas organizações em estudo, mostrando suas possíveis relações com as atividades gerenciais.

Quadro 01 – Principais Características Culturais Nacionais

Características culturais brasileiras	Indicadores
Receptividade ao estrangeiro	• Conceção positiva - Receptividade a outras raças - Hospitalidade - Gosto pelo que vem de fora
	• Conceção negativa - Importação de técnicas - Valorização maior do que vem de fora - Permeabilidade e plasticidade - Mudança para inglês ver
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à parte operacional
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade

(Continua)

Características culturais brasileiras	Indicadores
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar conflito Afeição à paz e à ordem Resistência a mudanças

Jeitinho	• Concepção positiva Flexibilidade Rapidez Improvisação Burla a norma preestabelecida Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Quebrar o galho
	• Concepção negativa Recurso de poder “Você sabe com quem está falando?” Corrupção (envolve ganhos monetários)
Formalismo	Regras sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo

Fonte: Adaptado de Oliveira (2000).

Receptividade ao Estrangeiro

A característica de receptividade ao estrangeiro é facilmente percebida na sociedade brasileira, onde se vê claramente o fascínio pelo desconhecido e a hospitalidade do povo perante figuras estrangeiras. Segundo Freitas (1997), este traço particular do povo brasileiro é decorrente em parte da influência portuguesa. O fato de Portugal não acusar em seu passado étnico e social nenhum predomínio exclusivo de raça, além de o país estar localizado geograficamente entre a África e a Europa, fez com que este se tornasse bastante receptivo a outras raças.

Dessa forma, pode-se dizer que essa herança do povo português, juntamente com o fato de o Brasil ter sido formado a partir de matrizes étnicas diferentes e presenciar a entrada dos mais variados povos em seu território, a receptividade e a hospitalidade a estrangeiros tornou-se um traço particular na sociedade. Apesar deste fato, o processo de colonização do país fez com que o desconhecido, muitas vezes, despertasse sentimentos de medo, desconfiança e repugnância. O negro, por exemplo, devido ao regime escravocrata no país, desenvolveu um sentimento negativo em face do estrangeiro; porém, paralelamente a isso, um sentimento de atração e curiosidade muito grande pelo que vinha de fora, tornou-se forte no país (Leite, 1969).

De acordo com Oliveira (2000), mesmo que o estrangeiro tenha provocado sentimentos ambíguos entre a população brasileira, revelou-se no país principalmente uma

reação positiva em face do estrangeiro, caracterizando o que denomina de receptividade a outras raças, ou seja, o sentimento de hospitalidade e o gosto pelo que vem de fora. Neste trabalho, optou-se por abordar a característica de receptividade ao estrangeiro tanto em um aspecto positivo, como exposto acima, quanto em um negativo.

Assim, a receptividade ao estrangeiro em concepção negativa deriva principalmente do desprezo pelo que é nacional em detrimento de uma valorização maior do que vem de fora. É o que Motta, Alcadipani e Bresler (2000) entendem por estrangeirismo. Ribeiro (1983) já abordava esta questão no período colonial, no concernente às transplantações culturais ao Brasil. Segundo ele, “a imitação ao estrangeiro era inevitável; porém o mal residia na rejeição de tudo o que era nacional e principalmente popular, sendo julgado como ruim e inferior”.

Motta, Alcadipani e Bresler (2000) argumentam que a valorização do estrangeiro se dá, muitas vezes, por uma pretensa busca de modernidade. É o que Guerreiro Ramos (1983) discute sobre a adoção de modelos políticos e modos de vida estrangeiros em sociedades em vias de desenvolvimento. De acordo com o autor, essa adoção ocorre com o intuito de fazer com que as sociedades em desenvolvimento possam articular-se com aquelas desenvolvidas, das quais são dependentes. Assim, “o estrangeirismo auxilia a perpetuar o papel de consumidores de metodologias e idéias geradas no exterior, a dependência e a segregação de uma elite dos demais” (Motta, Alcadipani e Bresler, 2000). Além disso, tem papel claro na perpetuação das relações de poder e de não permitir a mobilidade entre pessoas e empresas.

Como resultado desse estrangeirismo, vê-se no âmbito organizacional a constante importação de modelos de gestão estrangeiros que, segundo Wood e Caldas (1997), evidenciam outras características culturais marcantes no povo brasileiro, a plasticidade e a permeabilidade a influências externas. De acordo com aqueles autores, os portugueses, ao chegarem ao Brasil, já apresentavam forte plasticidade social, uma vez que já era um povo de mestiços. Como decorrência disso, foi provocada na sociedade brasileira uma tendência à dependência e uma ausência de orgulho da própria raça, além da formação de uma fraca identidade e um desapego à tradição.

Ainda segundo Wood e Caldas (1997), é neste contexto que foi favorecida a importação de tecnologia gerencial, provocando nas organizações locais um afastamento

entre discurso e prática. Segundo eles, essa importação tem provocado três tipos de reação nas empresas locais: frustração e negação, adaptação criativa e comportamento para inglês ver. Este último é o mais típico comportamento organizacional brasileiro; o olhar externo percebe uma pseudo-realidade de adaptação e sucesso, que, na verdade, não passa de aparência. Já para Serva (1992), a importação de metodologias administrativas revelam-se no país como signos ideológicos, ocultando por meio da mitificação, alguns elementos essenciais, tais como a ideologia gerencial nelas embutidas. Assim, o autor defende uma análise acurada antes de colocar em prática essas metodologias, no sentido de eliminar os mitos e desincentivar os modismos, tão comuns no meio empresarial nacional.

Orientação para o Curto Prazo

A característica de orientação para o curto prazo é apontada por diversos pesquisadores da cultura brasileira (Holanda, 1956; Leite, 1969; Freitas, 1997). Pode ser entendida principalmente por meio do que Holanda (1956) discute a respeito de dois princípios que orientam as atividades do homem, isto é, o que chama de aventureiro e de trabalhador. Segundo ele, o primeiro dirige seus esforços à trabalhos que proporcionem recompensas imediatas e fáceis, estabelecendo projetos grandiosos e ambiciosos sem se preocupar como atingi-los. Já o segundo se preocupa mais com os processos e com os meios; seus esforços são contínuos e seus horizontes mais limitados. No Brasil, vê-se no povo uma maior relação com o tipo aventureiro definido por Holanda (1956) e, neste sentido, trabalhadores que dão preferência a atividades com retorno material no curto prazo.

O entendimento desse comportamento do brasileiro está na colonização portuguesa. A maneira como os portugueses dominaram o Brasil, ou seja, no sentido de obter riquezas fáceis e de exploração de produtos nacionais, para serem vendidos ao mercado europeu, favoreceu a mobilidade social, e gerou, nos homens da época, um estímulo para enfrentar as asperezas que a natureza lhes impunha (Oliveira, 2000). Com base nisso, Holanda (1956) atribui à herança portuguesa as características de superação e de espírito aventureiro do brasileiro. Como resultado, também ressalta o anarquismo, a falta de coesão e a indisciplina.

Com relação a essa característica, cabe a discussão de Guerreiro Ramos (1966) a respeito da concepção do tempo para as diferentes sociedades. A esse respeito, Prado (1931) aponta que há entre os brasileiros uma temporalidade típica do atraso. Já para Rosen (1964), o povo brasileiro é caracterizado como pouco orientado para o futuro e, portanto, pouco preocupado em planejar, quando comparado com outras raças. Holanda (1956) argumenta que o homem brasileiro não só é caracterizado por deixar para amanhã as resoluções que deve tomar, como descaracteriza o que existe de mais típico na burocracia, pois não age segundo os padrões racionais inerentes à burocratização.

Segundo Prates e Barros (1997), o brasileiro apresenta códigos de socialização do tempo que o coloca mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro; além disso, a busca de resultados imediatos e a baixa capacidade de provisionamento mostram uma postura sem ansiedade para o que vem depois. No âmbito das organizações, Oliveira (2000) defende que este traço se reflete principalmente na forma como o planejamento é tratado; na maioria das vezes a preocupação é somente com o curto prazo. Acrescenta a isto a instabilidade econômica do país, que faz com que os planos de maior alcance sejam abalados e sofram reorientações constantes.

Aversão à Sistematização do Trabalho

A característica de aversão à sistematização do trabalho é explicada pela formação histórica do país, principalmente pela herança portuguesa. Segundo Freitas (1997), a formação de Portugal, baseada na economia agrária, tomou um rumo burguês e cosmopolita, devido aos interesses econômicos judeus. Assim, estes provocaram a ruptura do estado agrário para a economia mercantilista e burguesa, desenvolvendo entre os portugueses certa aversão à agricultura e ao trabalho manual. Como consequência disso, percebe-se hoje entre os brasileiros o mesmo desprezo ao trabalho contínuo, assim como à parte operacional e, por outro lado, uma forte exaltação do talento natural (Oliveira, 2000).

A distinção feita por Holanda (1956) a respeito do aventureiro e do trabalhador também contribui para a compreensão dessa característica. Enquanto o tipo aventureiro se envolvia com projetos ambiciosos, pensando no seu retorno material, o trabalhador se preocupava com a dificuldade a vencer, com os processos e os meios para

atingir seus objetivos. Neste sentido, com relação ao trabalho, percebe-se que o brasileiro também assume características mais do tipo aventureiro, sendo muito mais sonhador do que disciplinado, o que levou à aversão ao trabalho manual e metódico (Freitas, 1997). Este fato também é decorrente do sistema escravocrata do país, quando o trabalho sistemático e manual era totalmente repassado aos escravos.

Rosen (1964) conclui com sua pesquisa que os brasileiros não estão acostumados a trabalhar em situações altamente organizadas. Com isso, percebe uma tendência a desgostar do trabalho de acordo com instruções precisas e fixas e se inclinam a considerar as demandas dos complexos industriais como repelentes e não naturais.

Assim, pode-se dizer que nas organizações esta característica se reflete no desprezo à parte operacional que, por sua vez, é vista como desqualificante. Além disso, vê-se na sociedade brasileira em geral o trabalhador reconhecido pelo seu gosto para a ociosidade, pela indisciplina e pelo fato de deixar tarefas metódicas para o dia seguinte. Por outro lado, o talento natural é visto como uma dádiva (Oliveira, 2000).

Personalismo

Segundo Oliveira (2000), o traço cultural do personalismo pode ser verificado na sociedade brasileira, assim como nas organizações, principalmente pelos seguintes indicadores: favoritismo, paternalismo, ênfase nas relações pessoais, apropriação do público pelo privado e igualdade moral e não jurídica. Para entender esta característica, é importante voltar ao sistema agrário, escravocrata e patriarcal brasileiro. Segundo Freitas (1997) os pilares desse sistema foram rapidamente redefinidos como fator de distribuição de privilégios e favores; os processos deveriam adaptar-se aos interesses e às relações pessoais da oligarquia agrária. A coletividade, neste sentido, passou a arcar com o custo do uso instrumental da competição em prol dos privilégios exclusivistas.

A grande distância social vista na sociedade brasileira fez com que esta se formasse com base nas relações pessoais, ou seja, havia uma busca de proximidade e afeto por meio de relações, em face da rigidez e impessoalidade do sistema. Essa característica também se manifesta por meio dos apadrinhamentos nas organizações e no fato de o povo

brasileiro ser acolhedor e hospitaleiro. A noção do individualismo do povo brasileiro também nasceu a partir da vontade do senhor ou do chefe, que se impunham de cima para baixo.

O núcleo familiar centrado na figura do patriarca, dirigido por princípios de laços de sangue e de coração, também influenciaram o comportamento de personalismo. Por conseguinte, a unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação social. Para Holanda (1956), a família é o núcleo de supremacia incontestável na nossa sociedade, condicionando o modelo de qualquer composição social. Assim, o critério básico para a ocupação dos cargos públicos era a confiança pessoal, em detrimento de critérios impessoais como mérito, experiência, aptidão e outros. Freyre (1966) também aborda a questão do paternalismo como decorrente da grande distância entre as classes sociais. Neste sentido, a classe superior desenvolveu uma atitude de condescendência para com o inferior, desde que esse não ameaçasse o seu domínio.

Damatta (1985) reconhece o valor das relações sociais e sua utilização como instrumento de solução de problemas ao longo da vida diante de uma lei universal. Assim, pode-se perceber o dualismo da sociedade brasileira, onde há uma linha jurídica rígida, mas também uma dimensão fundada nas relações sociais, ou seja, a existência de uma superestrutura ideológica e jurídica plenamente coerente e oficial, interpretada por uma infra-estrutura formada pela teia de relações sociais imperativas, que na prática, modificam muito os termos do problema.

Com base nisso, o personalismo surgiu na sociedade brasileira como “o magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações” (Prates e Barros, 1997). Segundo Oliveira (2000), a origem personalista fez com que em nossa sociedade os vínculos de pessoa a pessoa tenham sido, quase sempre, mais decisivos do que qualquer tendência ordenadora, disciplinadora ou racionalizadora. Damatta (1985), neste sentido, atribui às relações sociais um elemento unificador que historicamente se colocou entre os senhores e os escravos, como um elo entre simpatias pessoais e formulação jurídica universalizante.

Como decorrência desta característica está a noção diferenciada da igualdade nos brasileiros. Aqui, cabe ressaltar a distinção feita no Brasil entre indivíduo e pessoa, tratado por Damatta (1985) por meio dos espaços da rua e da casa. Assim, o

primeiro, estaria sujeito às leis universais, enquanto o segundo à lealdade e aos laços afetivos; porém o que se observa na sociedade brasileira é que a igualdade jurídica se remete a um segundo plano, prevalecendo a equivalência moral entre os indivíduos, proporcionada pelo impacto das relações sociais.

No âmbito das organizações, essa característica pode exercer influência sobre a atividade gerencial de diversas maneiras. À medida que a ênfase nas relações pessoais estiver presente nas organizações, as funções de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação podem estar mais direcionadas para a informalidade e a pessoalidade que essa característica pode estar relacionada. Além disso, relações de favoritismo e paternalismo podem surgir, assim como a igualdade moral entre os membros organizacionais.

Protecionismo

Segundo Oliveira (2000), o protecionismo é outra característica decorrente do fato da sociedade brasileira ser fundamentada em relações pessoais. O convívio permeado por relações afetivas proporcionou que certas pessoas acabassem exercendo forte influência sobre as outras, desenvolvendo-se soluções paternalistas e um forte traço autoritário; portanto a característica de protecionismo é verificada pela postura de espectador do brasileiro, da orientação pela autoridade externa, do governo como princípio unificador da sociedade e da transferência de responsabilidade para superiores.

Outro aspecto que contribuiu para o protecionismo no Brasil pode ser visualizado no processo de formação da burguesia brasileira. De acordo com Azevedo (1971), a burguesia urbana, desde o Império, desenvolveu o hábito de apelar para o governo a propósito de tudo quanto interessasse a mais de duas pessoas, fazendo com que o Estado aparecesse como uma providência a que se recorre como um sistema de amparo e proteção.

Novamente, as raízes da formação desta característica no povo brasileiro estão no período de colonização. O fato de o povo brasileiro ter sido dominado, fez com que o brasileiro apresentasse baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade

de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças (Prates e Barros, 1997). Essas características podem ser observadas no âmbito organizacional, onde os membros assumem postura de espectador, esperam por orientação externa e transferem a responsabilidade aos superiores. Neste sentido, quando da presença desta característica, pode-se observar certa centralização de funções e de responsabilidades nos cargos de gerência, principalmente no que se refere à tomada de decisão e à liderança.

Aversão à Incerteza

De acordo com Oliveira (2000), a característica de aversão à incerteza é vista entre os brasileiros na necessidade de regras, no evitar conflito, na afeição à paz e à ordem e na resistência a mudanças. Para Prates e Barros (1997), no Brasil estes traços podem ser entendidos pelo fato de que a relação entre indivíduos em uma situação de desigualdade de poder, levou a certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e pouca iniciativa. Neste sentido, o brasileiro tem como característica o fato de evitar conflitos, principalmente na relação superior-subordinado, com o objetivo de garantir a estabilidade e, com relação à necessidade de regras e à resistência a mudanças, garantir certa segurança.

O trabalho de Hofstede (1980), citado anteriormente, traz como uma de suas dimensões de análise o nível em que se evita a incerteza, ou seja, a maneira como as sociedades se comportam com relação ao desconhecido e como toleram os eventos incertos. Como resultado, obteve que o Brasil é um país com um nível elevado de aversão à incerteza, estando próximo a países como Venezuela, Colômbia, Itália e Áustria (Barros e Prates, 1996). No âmbito das organizações, esta característica pode ter impacto no comportamento com relação ao risco de dirigentes para a tomada de decisão, assim como na resistência a inovações por parte dos trabalhadores.

Jeitinho Brasileiro

O jeitinho é a característica mais particular do brasileiro. A expressão “Você não pode dar um jeitinho?” é utilizada no cotidiano para driblar a rigidez burocrática, presente principalmente nas repartições públicas. Enquanto a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o jeitinho lança mão de categorias emocionais. Neste sentido, estabelece um espaço pessoal no domínio do impessoal.

Para Barbosa (1992), o jeitinho é sempre uma forma “especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade”. Ele é de uso pessoal e individual, sendo característico de todas as classes sociais.

Para a mesma autora, é importante ressaltar a diferença entre o jeitinho, o favor e a corrupção, mesmo admitindo que os limites entre eles são imprecisos. A distinção entre o jeitinho e o favor é que o último implica uma reciprocidade direta, ou seja, quem recebe o favor sente a necessidade de retribuí-lo. A principal diferença está no fato de que o favor não envolve a transgressão de alguma norma, enquanto o jeitinho pode envolver. Já a corrupção se distingue do jeitinho pelo fato de envolver alguma vantagem material advinda da situação. Assim, essa proximidade faz com que o jeitinho brasileiro em muitos casos, adquira uma conotação negativa.

Segundo Motta e Alcadipani (1999), o jeitinho brasileiro pode ser encarado como mecanismo de controle construído socialmente. Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário. Na verdade, quem concede o jeitinho está reavaliando a justiça de leis e normas, que são vistas como inadequadas e impositoras.

Damatta (1986) define o jeitinho como um modo e estilo de realizar, sendo ele simpático, desesperado ou humano, usado no sentido de relacionar o pessoal com o impessoal. Pode ser visto como um modo pacífico e até mesmo legítimo de resolver problemas. Para Guerreiro Ramos (1966) é o formalismo que acarreta a prática do jeitinho. Assim, ele deve ser visto como uma modalidade de estratégia para driblar os rigores e padrões da burocracia. Oliveira (2000) remete ao jeitinho brasileiro na concepção positiva,

as seguintes particularidades: burlar norma preestabelecida, fazer vista grossa, arranjar um padrinho e quebrar o galho, proporcionando maior flexibilidade, rapidez e improvisação.

Neste trabalho o jeitinho brasileiro vai ser considerado também em seu aspecto negativo, principalmente por meio de seu uso como recurso de poder, manifestado pelo conhecido “Você sabe com quem está falando?” e pelo aspecto de corrupção que pode envolver. A esse respeito Wood e Caldas (1997) evidenciam outro aspecto essencial da cultura brasileira, que é a ambigüidade, ou seja, “que aqui nada é o que parece ser, e quando é o que parece pode ser algo mais”. No caso do jeitinho, essa ambigüidade pode ser disfarçada como flexibilidade e adaptabilidade, passando a significar favorecimento, o que é socialmente tido como exemplo vergonhoso de uma exceção incabível.

Neste sentido, o jeitinho pode ser visto como uma variante do “Você sabe com quem está falando?” e outras formas autoritárias que facilitam e permitem burlar a lei ou nela abrir uma honrosa exceção que a confirma socialmente (Vieira, Costa e Barbosa, 1982; Aidar, Brisola, Motta e Wood, 1995). É o uso do jeitinho como um recurso de poder, evidenciando a desigualdade econômica, política, religiosa, social e mesmo cultural, além de ser usado como forma de espoliação do patrimônio público ou privado pelas mãos de aproveitadores. Pode assim apresentar-se de maneira antipática, decorrente da forte hierarquização do país, adquirindo uma conotação incompatível com a cordialidade típica do povo brasileiro.

Motta e Alcadipani (1999) acrescentam outro aspecto negativo do jeitinho quando este auxilia a manutenção do *statu quo* e, conseqüentemente, na manutenção do domínio do Estado, tendo claro papel de controle social. Como já foi citado anteriormente, os limites do jeitinho e da corrupção são imprecisos, sendo que em alguns casos, ele pode envolver ganhos monetários. Segundo os mesmos autores, o jeitinho também está muito próximo da malandragem, na medida em que esta última pressupõe que uma pessoa prejudique a outra diretamente ou leve vantagem sobre ela. Assim, o jeitinho brasileiro também será abordado em sua concepção negativa, a medida que pode envolver ganhos materiais e prejudicar aqueles que o concedem.

Vale ressaltar aqui que as duas formas de abordagem desta característica, ou seja, a positiva e a negativa, muitas vezes podem ser difíceis de se distinguir; portanto cabe enfatizar que o jeitinho como forma de burlar normas e quebrar o galho, foi avaliado em

aspecto positivo, quando utilizado no sentido de driblar o rigor burocrático do sistema. Por outro lado, foi avaliado em aspecto negativo, a medida que se percebeu intenção de prejudicar alguém, assumiu forma autoritária ou envolveu ganhos monetários.

Com base nessa breve exposição do jeitinho brasileiro, pode-se dizer que a presença deste traço cultural em organizações instaladas no país pode afetar a atividade gerencial, tanto em concepção positiva, como negativa. O jeitinho pode, portanto, ter influência sobre a liderança, a comunicação, o controle, a tomada de decisão e a negociação, no que se refere à obtenção de algo que se deseja; por exemplo, informações ou rapidez de resposta a problemas. Além disso, pode ser utilizado como importante recurso de poder, uma vez que a atividade gerencial se insere em um contexto de desigual distribuição de poder e *status*.

Formalismo

A característica de formalismo é percebida no Brasil, segundo Oliveira (2000), pela presença de regras sem fundamentação nos costumes, diferença entre a lei e a conduta concreta, exagerado apego às leis e legalismo. O período de colonização no país contribuiu para o surgimento desta característica na sociedade. De acordo com Azevedo (1971), antes que se estabelecesse uma organização social ou política na colônia, e mesmo antes que qualquer atividade econômica fornecesse os elementos constitutivos de uma estrutura social, já existiam instituições políticas baseadas no sistema de capitanias.

Pode-se visualizar no Brasil uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida. Para Guerreiro Ramos (1983) o formalismo é a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas, que deveriam regulá-la. Neste sentido, o formalismo não é necessariamente uma patologia social; em sociedades em transformação, pode ser visto como uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo. Além disso, à medida que as normas não são obedecidas, percebe-se um constante ajustamento para reforçá-las (Prates e Barros, 1997; Rodrigues e Sá, 1984).

Oliveira (2000) entende que, embora o processo de industrialização tenha trazido modernidade à sociedade e às organizações brasileiras, verificam-se ainda resquícios de uma sociedade tradicional. Em decorrência desse fato, acredita-se que se possa observar a presença desta característica cultural em organizações brasileiras, afetando a condução da atividade gerencial, principalmente no que se refere ao excesso de regras e regulamentos permeando as ações organizacionais.

Uma vez apresentadas as características culturais nacionais a serem verificadas nas organizações em estudo, passa-se no próximo item à revisão teórica da segunda categoria analítica dessa pesquisa, ou seja, a atividade gerencial. Com base nos traços culturais definidos anteriormente, espera-se em seguida caracterizar as funções gerenciais que podem ser afetadas por eles; a partir daí, tenta-se evidenciar as relações possíveis de serem observadas entre características culturais nacionais e atividade gerencial nas organizações objeto de estudo.

2.3 Atividade Gerencial

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a organização formal é o modelo social fundamental da sociedade moderna, concebida a partir do mito racional. Neste sentido, a sociedade organizacional de hoje é resultado de um processo denominado de racionalização (Oliveira, 2000). Os conceitos de racionalidade e racionalização são importantes para a compreensão das organizações formais ou burocracias. Segundo Weber (1963), há uma multiplicidade de processos de racionalização, que conflitam em todos os níveis societários e civilizatórios; para entendê-los, e mais especificamente a maneira como as pessoas agem, é necessário o conhecimento dos tipos de racionalidade que permeiam as ações sociais.

Para o autor, a racionalização consiste em um processo de abordar a realidade e produzir certo tipo de ação social. Para compreender esse processo, apresenta quatro tipos de racionalidade: *prática*, *ética*, *substantiva* e *formal*. Neste trabalho, importa tratar da racionalidade formal ou instrumental.

A racionalidade instrumental, orientadora da ação organizacional, refere-se a uma estrutura de dominação que adquiriu fronteiras específicas e delineadas somente com a industrialização, muito significativamente, as esferas econômicas, legais e científicas, e a forma burocrática de dominação. Este tipo de racionalidade legitima o cálculo utilitário de conseqüências na relação meio-fim para produzir um tipo de ação baseado em regras, leis ou regulamentos universalmente aplicáveis. Dessa forma, se dá sem consideração às pessoas, ou seja, a despeito tanto de seu efeito em indivíduos ou ao grau em que eles possam violar racionalidades substantivas. É, portanto, o tipo de racionalidade presente nas organizações burocráticas (Kalberg, 1980).

Com base em Weber, Guerreiro Ramos (1966) define a ação administrativa. Para ele, essa é uma modalidade de ação social, dotada de racionalidade formal, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade. Assim, da mesma maneira que Presthus (1978), o autor argumenta que as atividades administrativas são limitadas e orientadas para atingir objetivos estabelecidos e coordenadas entre os membros organizacionais.

Segundo Oliveira (2000), ao trazer essa discussão para o âmbito da sociedade brasileira, pode-se observar que o processo de racionalização formal se realiza sobre uma base de sociedade tradicional. De acordo com Guerreiro Ramos (1966), o esquema de burocracia dominante no Brasil é patrimonialista, em que se encontram presentes a influência de critérios de parentesco, a não diferenciação entre propriedade e gerência e traços carismáticos e patrimoniais, tanto no comportamento administrativo dos proprietários quanto dos empregados, contrariando os critérios burocráticos racionais.

Com base nisso, para a realização desta pesquisa, parte-se da idéia de que as organizações brasileiras ou outras que atuam no país ainda encontram resquícios de uma sociedade tradicional (Oliveira, 2000). Assim, o grau de presença de traços culturais é importante para compreender as variações que as organizações concretas apresentam. Neste estudo, essas variações serão verificadas com base na análise de sua influência sobre a atividade gerencial.

Em face do exposto, cabe introduzir a definição de atividade gerencial. De acordo com Manning (1992), a atividade organizacional é ação instrumental, ou seja, é orientada por objetivos; mas também é expressiva, uma vez que envolve limites morais e

reforça obrigações. A definição de quais funções a compõem, apesar de ser objeto de inúmeros estudos e pesquisas, permanece um tanto ambígua e repleta de dualidades, tornando difícil caracterizá-la com exatidão (Motta, 1998). Sabe-se que muitas das antigas dificuldades em definir a função provinham de perspectivas excessivamente ordenadas, tanto quanto dos contextos organizacionais, onde ela era exercida. Vale lembrar que a visão tradicional da gerência fazia crer que o dirigente era um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais.

No entanto, hoje, o contexto de atuação dos gerentes é marcado por uma carga muito grande de tarefas e problemas imprevistos e pela necessidade de responder rapidamente às mudanças. Dessa forma, sua ação torna-se fragmentada, suas decisões são tomadas por meio de interações diversas e os problemas são resolvidos, à medida que surgem, fazendo com que a incerteza seja um de seus principais desafios. Esse contexto remete ao que Simon (1986) chama de racionalidade limitada.

De acordo com Matos (1980), há concordância tácita entre a maioria dos autores quanto à classificação de algumas das atribuições básicas do gerente, são elas: dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas. Sua característica essencial é, portanto, o fato de lidar diretamente com indivíduos. Além disso, o gerente é visto como representante legítimo das necessidades da organização na qual atua e o responsável pela consecução dos objetivos organizacionais. Com relação a isso, Barnard (1971) argumenta que o elemento chave definidor de qualquer organização é a necessidade dos indivíduos a um certo grau de subordinação de seus próprios desejos aos desejos coletivos da organização. Para que isso aconteça, o papel do gerente é essencial.

Kilksberg (1993), baseando-se no contexto de atuação dos gerentes, apresenta estas como atividades gerenciais: a formulação de estratégias, devido à complexidade do ambiente de atuação das organizações; a capacidade de analisar informações, uma vez que o gerente deve interpretar os processos do contexto, visualizá-los e comunicá-los à organização, atuando como legitimador da realidade; a função do gerente como negociador; e a orientação para o mercado.

Para Motta (1998) a combinação das diversas perspectivas da função gerencial e a organização do trabalho produziu, ao longo dos anos, a idéia de que um dirigente pode ser eficaz simplesmente pela sua especialidade em atuar sobre os objetivos

organizacionais e pela sua capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo. Assim, acredita que a função gerencial envolve a seguinte ramificação de capacidade: conhecer, desenvolver alternativas e responder a demandas, necessidades e apoios comunitários (visão estratégica); agir segundo etapas de uma ação racional calculada (racionalidade administrativa); tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver conflitos e problemas, à medida que surgem (processo decisório organizacional); e, reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada (liderança e habilidades interpessoais).

Drucker (1974) argumenta que o gerente, em virtude da sua posição, é responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados. Assim, o trabalho gerencial é definido por resultados. O autor ainda aponta cinco práticas, que, como hábitos de pensamento devem ser aprendidas para a eficácia gerencial: (1) emprego racional do tempo; (2) foco em contribuições ou resultados; (3) obtenção de resultados com base em forças interativas; (4) concentração em áreas críticas; e, (5) tomada de decisões eficaz.

Para Mintzberg (1986) o gerente deve ter as seguintes habilidades: desenvolver relações, fazer negociações, motivar, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações, tomar decisões e alocar recursos. Assim, atribui três funções aos executivos. Segundo ele, o executivo é dotado de autoridade formal e *status* para executar papéis interpessoais, informacionais e decisoriais. A função interpessoal deriva de três papéis específicos: o papel ligado à imagem do chefe, relacionado ao desempenho de algumas obrigações de natureza cerimonial; o papel do líder como responsável pelo trabalho de todos os funcionários da sua unidade; e o papel de contato, uma vez que o executivo mantém relações fora da cadeia vertical de comando, principalmente no sentido de obter informações.

A função de processamento de informações deriva da primeira função e envolve a execução de três outros papéis. O primeiro é o executivo como monitor de informações, ou seja, deve executar suas ações no sentido de obtê-las. Já o segundo refere-se ao fato de o executivo ser um disseminador de informações, ou seja, é preciso que ele compartilhe e distribua essas informações entre seus subordinados. E o terceiro é o papel de porta-voz, quando envia informações a pessoas não pertencentes à sua unidade. Essa função é fundamental para a terceira e última função gerencial, a decisional.

A função decisional envolve quatro papéis específicos. O primeiro é o do executivo como empreendedor, ou seja, como responsável por melhorar a sua unidade, adaptando-se às mudanças do meio-ambiente. Outro papel refere-se ao de manipulador de distúrbios, referindo-se principalmente ao fato de ter de responder constantemente a pressões. O terceiro papel é o de alocador de recursos, cabendo ao executivo a responsabilidade de decidir quem obterá o quê na sua unidade organizacional. Por fim, o papel de navegador refere-se a suas atividades de negociação, uma vez que é o gerente quem tem autoridade para comprometer recursos da empresa e possui informações que as negociações importantes exigem.

Barnard (1971), partindo da idéia de organização como sistema de cooperação, assinala que as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração da empresa, na extensão, pelo menos, em que ele deve ser realizado por meio da comunicação formal. Assim, a coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, exige um sistema de comunicação. O executivo, portanto, serve como canal de comunicação, na proporção em que as informações devem passar através de posições centrais. As funções gerenciais devem cumprir o seguinte: prover o sistema de comunicação, promover a garantia dos esforços essenciais e formular e definir propósitos.

Finalmente, para Hatakeyama (1995) o gerente tem como tarefa fundamental desenvolver idéia clara de quem ele é e qual é a sua posição, e usar dessa percepção para identificar os problemas do seu setor e o modo de resolvê-los. Deve mobilizar funcionários, colegas, superiores e pessoas de fora da organização para produzir os resultados esperados. Além disso, deve ter a iniciativa da ação, exercendo um papel dinâmico e autônomo.

Para o autor, o trabalho do gerente é afetado por dois aspectos: o ocupacional e o humano. O primeiro é inerente ao próprio papel gerencial, representado pelo planejamento e execução do trabalho, colhendo o seu resultado. Já o segundo, envolve diferenças culturais, oriundas da própria natureza do trabalho, concebidas nos seus valores e hábitos comportamentais, sofrendo influência étnica, sociocultural, entre outras. Heifetz (1999) também aborda esse aspecto quando diz que o papel do executivo implica os riscos de desafiar as pessoas a mudar os hábitos, os valores e a vida.

Com base no que foi exposto, pode-se perceber que as funções que integram a atividade gerencial são muito próximas e interativas, havendo forte dependência entre elas. Assim, partindo da idéia da racionalidade instrumental como orientadora das ações organizacionais e considerando a instabilidade e incerteza do ambiente de atuação dos gerentes, sugeriu-se a análise de cinco atividades, considerando a possível relação existente entre elas e os traços culturais brasileiros. As atividades são as seguintes: *liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação*. A maneira como elas foram investigadas neste estudo são apresentadas de forma sistematizada no Quadro 02 e tratadas na seqüência dessa base teórico-empírica. Vale ressaltar que os indicadores constantes do quadro orientaram a análise da forma de condução da atividade gerencial nas agências das organizações em estudo.

Quadro 02 – Atividade Gerencial

Atividades	Indicadores
LIDERANÇA	⇒ Relação líder-subordinados ⇒ Relação de poder ⇒ Dimensão temporal da liderança ⇒ Estruturação das atividades ⇒ Orientação dominante
COMUNICAÇÃO	⇒ Tipo de comunicação ⇒ Estrutura do fluxo de informações ⇒ Abrangência do sistema de comunicação ⇒ Foco da comunicação (Continua)
Atividades	Indicadores
CONTROLE	⇒ Tipo de mecanismo de controle ⇒ Tempo do controle ⇒ Critérios de Avaliação ⇒ Objeto de controle ⇒ Local do controle
TOMADA DE DECISÃO	⇒ Forma de análise e tomada da decisão ⇒ Tempo de tomada de decisão ⇒ Grau de centralização da tomada de decisão ⇒ Disposição ao risco ⇒ Assertividade das decisões

NEGOCIAÇÃO	⇒ Postura na negociação ⇒ Diversidade de interesses na negociação ⇒ Relação com conflito ⇒ Mecanismo de negociação
------------	---

Fonte: Literatura especializada sobre liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação.¹

Liderança

Segundo Fiedler e Chemmers (1981), há dois aspectos importantes na definição de liderança. O primeiro refere-se ao fato de a liderança envolver a existência de um grupo de pessoas; o segundo aponta a evidência de ser construída a partir de uma relação em que a influência e o poder estão distribuídos de forma desigual, porém legítima. O poder pode ser conferido ao líder mediante consentimento dos membros do grupo, por meio de contrato de trabalho ou por força da lei, cabendo a ele exercê-lo. Assim, o líder pode usar da autoridade de seu cargo para exercer a liderança, ou pode usar do poder da persuasão para envolver seus liderados nas atividades organizacionais (Motta, 1998).

Para Zaleznik (1997) a cultura gerencial atribui dois conceitos distintos de liderança. Primeiramente, a ênfase no racionalismo e no controle. Neste ponto de vista, a liderança é um esforço prático que direciona os acontecimentos para que as tarefas organizacionais sejam cumpridas, tendo o gerente a função de fazer com que as pessoas operem de maneira eficiente em vários níveis de *status* e responsabilidade. Outro conceito supõe que apenas as pessoas grandiosas sejam dignas de poder e política e, neste caso, as características do líder são determinantes para sua função. Já para Mintzberg (1986), esta atividade pode ter duas orientações. A primeira se refere ao líder como responsável pelas atividades de seu grupo e a segunda se refere à sua função de motivar e encorajar funcionários.

Da mesma maneira, Jago (1982) apresenta uma definição de liderança na qual incorpora aspectos importantes destacados por outros pesquisadores. Segundo ele, a liderança é tanto *processo* como *propriedade*. Como processo refere-se ao uso de

¹ Os principais autores que tratam destas atividades são Jago (1982), Fiedler e Chemmers (1981), Mintzberg (1979 e 1986), Scott (1981), Morgan (1996), Euske (1984), Clegg (1981), Hatch (1997), Simon (1979), Clemen (1996) e Albrecht (1995).

influência para direcionar e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para o cumprimento de seus objetivos. Já como propriedade é um conjunto de características ou qualidades atribuídas àqueles que podem desempenhar tal influência. O mesmo autor ainda faz uma distinção entre liderança e supervisão. A primeira está relacionada com a influência de membros do grupo por meio do uso de processos interpessoais. Por outro lado, a supervisão envolve a influência sobre os membros do grupo por meio do uso formal de recompensas e punições.

A relação de poder é um dos principais aspectos que permeiam a discussão sobre a liderança. Segundo Motta e Bresser Pereira (1988), as organizações são sistemas sociais que se diferenciam dos demais pela classificação dos tipos de dominação. Weber (1963) classifica três tipos fundamentais: o *carismático*, o *tradicional* e o *racional-legal*. Cada um se diferencia dos outros por sua origem e legitimidade; o último é o que torna a dominação efetiva, ou seja, é o motivo que explica por que determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. O tipo de dominação racional-legal ou burocrática, predominante nas organizações ou burocracias, tem como base de legitimidade normas legais racionalmente definidas.

Jago (1982) apresenta várias perspectivas teóricas que podem direcionar os estudos sobre liderança. Assim, faz duas distinções importantes. A primeira refere-se à existência de uma teoria universal de liderança, assumindo uma maneira melhor de liderar. Em contraposição a esta perspectiva está a de que uma liderança efetiva depende das características específicas da situação do líder, tais como a tarefa e os subordinados, entre outras. A segunda distinção refere-se à liderança como decorrente de um conjunto de traços que as pessoas podem ter; dessa forma é vista como propriedade quantificável e, por outro lado, a liderança como comportamento.

Com base nisso, o autor apresenta diversas dimensões que podem direcionar a maneira de liderar um grupo de trabalho. Apresenta, inicialmente, os fatores de consideração e de estrutura. O fator de consideração está presente na liderança que envolve alto grau de troca de informações e consulta, confiança mútua e respeito entre líder e subordinados. Já o fator estrutura envolve o grau que o líder define, organiza as relações dentro de seu grupo e estabelece canais de comunicação e métodos para o desempenho das tarefas do grupo. A liderança com ênfase na estrutura de tarefas e na qual a autoridade

formal é a fonte única de poder se enquadra no que vários autores chamam de liderança institucional.

Outros aspectos apresentados pelo autor são as orientações democrática e autocrática dos líderes. Uma vez que a liderança se refere aos esforços em direcionar as atividades do grupo ao cumprimento dos objetivos organizacionais, isto pode acontecer de duas maneiras. A primeira, dimensão democrática, é caracterizada por alto nível de participação dos funcionários no processo de tomada de decisão: pode existir quase uma igualdade de poder. Já a dimensão autocrática supõe que o poder está altamente concentrado no líder, assim como a tomada de decisão (Jago, 1982).

Alguns autores atribuem à liderança a necessidade de estabelecer planos de atividades para o grupo, como forma de direcionar seus esforços a objetivos preestabelecidos, assim como comunicar-lhes as metas e objetivos da organização e controlar as atividades do grupo. Motta (1998) define esta habilidade gerencial como o domínio do contexto. Dessa forma, o líder deve compreender a missão sócio-econômica da empresa e comunicá-la a seu grupo, deve conhecer os objetivos organizacionais e seu ambiente de maneira a adequar as idéias e projetos do grupo à realidade existente; deve buscar novas soluções para as atividades e verificar os problemas; deve articular e processar novas alternativas de ação e orientar-se continuamente para o futuro. Para Robbins (1998) essas características são atribuídas ao que chama de liderança visionária.

Jago (1982) caracteriza um tipo de liderança na qual o objetivo está em motivar e satisfazer as necessidades dos membros de seu grupo, ou seja, que ela deve envolver comportamentos que atuem no sentido de melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários. De modo semelhante, está a perspectiva de liderança como ação social integrativa. De acordo com Alvesson (1992), a liderança, pelo menos em alguns tipos de organização, pode ser vista como síntese de orientações institucionais e de relações humanas. Assim, a liderança como ação social integrativa inclui esforços no sentido de aproximar os empregados à empresa, influenciar o desenvolvimento de projetos por meio de discussões informais e ancorar virtudes e princípios entre os empregados, para fortalecer os sentimentos de comunidade e coletividade.

Dentro dos estudos sobre esta atividade gerencial é importante a distinção entre liderança transacional e transformacional. A primeira refere-se à liderança na qual há

ênfase na motivação dos seguidores na direção das metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa (Robbins, 1998). A segunda envolve principalmente o desenvolvimento, comunicação ou implementação de uma visão dentro da organização. Pawar e Eastman (1997) definem liderança transformacional como processo de perseguir objetivos coletivos por meio de interações de líderes e subordinados para a realização de uma mudança, envolvendo, assim, alto grau de motivação entre todos os participantes. Dessa forma, o aspecto fundamental da liderança transformacional é o fato de que ela é influenciada pelo contexto.

Steyrer (1998), ao analisar o papel do carisma na liderança, apresenta quatro arquétipos de líderes. Assim, parte da suposição de que a liderança envolve algum tipo de representação que pode derivar tanto do comportamento que o líder assume, como das características que os seguidores vêem nele e da relação desenvolvida entre as duas partes. Os arquétipos, dessa forma, constituem dimensões que estão atrás da liderança, podendo ser as imagens de pais, heróis, salvadores e reis. O carisma é conceituado por Weber (1963) como o sentido de qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa, o que confere poder ao indivíduo. Segundo ele, “a legitimidade de seu domínio baseia-se na crença e na devoção ao extraordinário, que é valorizado porque vai além das qualidades humanas normais [...] baseia-se na crença em poderes mágicos, na revelação e no culto de heróis” (Motta e Bresser Pereira, 1988). Assim, este tipo de dominação é um poder sem base racional, não podendo ser delegada nem concedida em herança, sendo essencialmente pessoal e intransferível.

De acordo com Sparrowe e Liden (1997) a liderança pode ser analisada por meio da relação entre líderes e subordinados. Apresentam, assim, três formas de reciprocidade: generalizada, equilibrada e negativa. A reciprocidade generalizada é caracterizada pela não definição das obrigações, sugerindo a igualdade e a rapidez de resposta, o que reflete um tipo de interesse altruístico nos outros. Já a equilibrada é caracterizada pela resposta imediata a alguma atividade, baseada na equivalência de papéis, refletindo um interesse mútuo das partes. Finalmente, a reciprocidade negativa é o contrário da generalizada, onde prevalece somente os interesses de uma parte.

Concluindo a atividade de liderança, cabe relatar as três dimensões críticas apresentadas no modelo de liderança de Fiedler e Chemmers (1981): as relações entre líder e membros, a estrutura das tarefas e a posição de poder. A primeira refere-se ao grau no

qual os grupos confiam e gostam do líder e estão dispostos a seguir sua liderança. Este aspecto pode estar relacionado às características pessoais do líder. Já a estrutura da tarefa envolve quatro elementos: o grau em que as exigências do trabalho estão especificadas, o número de diferentes maneiras em que as atividades podem ser executadas, o grau em que os resultados das atividades são verificados, e o grau em que se estabelecem soluções ótimas ou resultados para as tarefas. A terceira dimensão refere-se à posição de poder, ou seja, o grau em que existe autoridade legítima na posição de liderança, dando-lhe o direito de dirigir, avaliar, recompensar e punir os membros de seu grupo.

Com base nessa breve exposição, pode-se perceber que, ao analisar a forma de condução da atividade de liderança em uma organização, seu entendimento pode emergir de diferenciadas perspectivas teóricas e focos de interesse. De maneira geral, é possível afirmar que a forma como a atividade é conduzida reflete aspectos estruturais da organização, regras e imposições da alta administração, situação e área de atuação da empresa, assim como características pessoais dos dirigentes.

Diante disso, a condução da atividade gerencial de liderança foi investigada neste trabalho com base na atuação dos dirigentes de nível operacional; portanto os cinco indicadores que orientaram a análise foram: *relação líder-subordinados*, *relação de poder*, *dimensão temporal*, *orientação dominante* e *estruturação das atividades*. Acredita-se que, a partir destes aspectos, se poderia caracterizar a forma de condução desta atividade nas agências e verificar a influência que cada um desses indicadores sofreria, em face da presença e representatividade das características culturais nacionais no corpo de colaboradores das organizações em estudo, investigadas pela interpretação dos gerentes.

Comunicação

Manning (1992) conceitua comunicação como o processamento de dados em forma de mensagem dentro, entre e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, incluindo todos os aspectos não-informacionais que envolvem a mensagem. Esses podem ser regras e procedimentos que direcionam a comunicação, níveis, limites, papéis, tarefas e comportamentos. Assim, para esse autor, a comunicação é um contexto dependente da forma como a organização está estruturada, ao mesmo tempo que tem

significados generalizáveis. Com relação a isso, vale ressaltar o papel da comunicação não-verbal discutida por Robbins (1998). Este aspecto atribui importância aos movimentos corporais, entonação ou ênfase nas palavras, expressão facial e a distância física entre emissor e receptor, que muito pode explicar a maneira como essa função é vista dentro de uma organização.

De maneira semelhante, Morgan (1996) argumenta que o controle da informação em uma organização está ligado a questões de estrutura organizacional como, por exemplo, o uso de um sistema centralizado de informação. Além disso, a comunicação, assim como as demais ações gerenciais podem ter suposições ocultas e algumas vezes inquestionáveis, que são criadas no planejamento dos sistemas de informações, podendo ser de importância crucial na estruturação da atividade do dia-a-dia. Para ilustrar isso, afirma que o controle de informações pode ser utilizado para estabelecer padrões de dependência entre os membros organizacionais.

Para Robbins (1998), em uma organização, a comunicação serve para quatro fins. Primeiro, permite controlar o comportamento, por meio de orientações formais de superiores hierárquicos ou por pressões informais entre membros de um grupo de trabalho. Em segundo lugar, possibilita motivar, por meio do esclarecimento do que dever ser feito, das expectativas em relação ao trabalho e do reforço do comportamento esperado. A comunicação também proporciona a expressão emocional que leva à satisfação de necessidades sociais. Por fim, facilita a tomada de decisão, visto que fornece as informações necessárias para tal fim.

Já para Barnard (1971), o processo de comunicação auxilia o sistema de esforço cooperativo, na realização de um propósito comum. Assim, defende a necessidade da utilização de uma técnica de comunicação porque esta modela a forma e a economia interna da empresa de maneira impessoal. Sem ela, seria eliminada a possibilidade de adotar tantos propósitos como base para a organização. Ainda segundo o autor, há dois métodos de comunicação: o verbal e o escrito. Porém, é necessária “aptidão ou habilidade para entender sem palavras, não apenas a situação ou condições, mas também a intenção”.

Mintzberg (1986) também discute o valor das informações para as organizações. Segundo ele, elas são importantes, pois permitem que o executivo tome decisões e formule estratégias para sua unidade, facilita a identificação de problemas e,

dependendo de como o sistema de comunicação é estabelecido entre os membros organizacionais, pode-se dizer que está incentivando o surgimento de novas idéias. Assim, a comunicação é tarefa fundamental nas empresas; o executivo deve desenvolver métodos sistemáticos que lhe permitem compartilhar suas informações privilegiadas. Este compartilhamento, segundo o autor, pode ocorrer por meio de quatro mídias: documentos, telefonemas, reuniões e observação.

Segundo Kanter (1997) a comunicação consiste nos papéis de coletar, avaliar e transmitir informações. Para Martinelli e Almeida (1997), as informações podem fluir em três direções: ascendente, descendente ou horizontal. Porém, por outro lado, Corrado (1994) argumenta que a comunicação organizacional, muitas vezes, não se concentra apenas no fluxo de informações, mas no seu efeito sobre o comportamento dos empregados. Neste sentido, a estrutura do fluxo de informações, assim como o tipo de comunicação utilizado podem revelar aspectos importantes no que se refere ao foco de interesse do sistema de comunicação de uma empresa e o grau em que se espera que as informações sejam compartilhadas entre os membros do grupo.

Scott (1981) também discute a capacidade da organização em gerenciar fluxos de informações e a importância disso para entender suas suposições intrínsecas. Assim, o autor distingue sistemas de comunicação centralizados de descentralizados. Por um lado, quanto mais centralizado for o sistema de comunicação, maior o controle sobre as atividades, sobre a coordenação da informação e sobre o processo de decisão. Por outro lado, uma estrutura centralizada impede o trabalho de interação e a participação dos membros na solução de problemas.

Martinelli e Almeida (1997) ainda discutem o caráter formal ou informal do sistema de comunicação. A comunicação formal utiliza-se de um canal e é exercida com a responsabilidade de comando, definida pela organização. Já a comunicação informal não considera a hierarquia de autoridade da empresa, sendo que as informações fluem entre os membros organizacionais. É o que Miller e Friesen (1984) argumentam a respeito da sofisticação de um sistema de comunicação, principalmente no que se refere à coleta e disseminação de dados entre os membros organizacionais. Para eles, é importante que esse sistema tenha abertura e confiabilidade, o que facilita a rapidez do fluxo de informações e a veracidade dos dados disseminados.

Morgan (1996) assinala, ao apresentar a metáfora do cérebro, que a organização é um sistema de informações, de comunicações e de tomada de decisão. Estes sistemas podem ser altamente rotinizados ou mais temporários e fluem livremente. Com as colocações do autor pode-se perceber a importância da comunicação sobre todas as outras atividades gerenciais, uma vez que todas dependem de informações para serem executadas. Além disso, propõe a análise da organização como reflexo da sua capacidade de processamento de informação; o uso de sistemas de comunicação pode constituir uma forma de substituir as maneiras mais tradicionais de interação humana. Neste sentido, a tecnologia da informação pode levar as organizações a se tornarem sinônimos de sistemas de informação, capazes de descentralizar a natureza e o controle do trabalho, por meio de redes que mantêm o sistema integrado.

Dentro da teoria da comunicação, essa pode ser entendida como um processo formado por sete partes: a fonte de comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o retorno (Robbins, 1998). Entretanto, pelo fato de a comunicação ser um fenômeno complexo, ela nem sempre ocorre linearmente (Fonseca, 2001). Os problemas acontecem quando o fluxo é interrompido ou bloqueado e aparecem barreiras em qualquer uma de suas etapas. Algumas das barreiras que dificultam a comunicação são: 1. filtragem, que consiste na manipulação da informação pelo emissor, para atingir seus objetivos; 2. percepção seletiva, que diz respeito à decodificação da mensagem com base em características pessoais como necessidades, motivações e experiências; 3. reação defensiva, que diz respeito à tentativa de diminuir a compreensão entre emissor e receptor devido à sensação de ameaça; e, 4. linguagem que, não obstante as pessoas falarem o mesmo idioma, também pode ser uma barreira da comunicação, pois as palavras podem significar coisas diferentes para pessoas diferentes.

Com base nessas colocações, a forma pela qual os dirigentes conduzem a comunicação com seu grupo de trabalho foi investigada neste trabalho, com base em quatro indicadores: *tipo de comunicação, estrutura do fluxo de informações, abrangência do sistema de comunicação e foco da comunicação*. Esses aspectos foram sistematizados a partir da revisão teórica, apresentada anteriormente, e orientados pela análise proposta nesta pesquisa, ou seja, a de verificar como a interpretação dos dirigentes a respeito das características culturais nacionais pode afetar esta atividade gerencial.

Controle

O controle é apontado como importante atividade gerencial no sentido de que é uma maneira de assegurar que a organização atinja seus propósitos e seus resultados. Além disso, visto que as organizações são constituídas por diversas interações humanas individuais, elas inevitavelmente implicam controle (Tannenbaum, 1975). Dessa forma, o controle organizacional se dá mediante a utilização de qualquer mecanismo justificável pelo ambiente ou por este praticado, que assegure a conformidade individual à ordem organizacional (Xu, 1994).

Clegg (1981) conceitua controle em termos de diferentes regras operativas em diferentes níveis da estrutura organizacional. As regras, por sua vez, são estruturas dos princípios da organização. Neste sentido, é preciso que as organizações possuam uma estrutura de controle organizacional; por meio dela são distribuídos os meios para explicitar o desempenho que ela deseja e averiguar se a quantidade e qualidade de tal desempenho está de acordo com as especificações organizacionais. Esta colocação revela a importância de que o controle envolve um planejamento adiantado do programa de trabalho (Blau, 1979).

Segundo Barker (1993), para que a organização atinja seus objetivos, propósitos e resultados, seus membros devem negociar interativamente e implementar algum tipo de estratégia que efetivamente controle as suas atividades, de maneira funcional para a organização. Somente pela utilização de um mecanismo formal ou informal, o controle se manifesta sobre a atividade organizacional. Para Scott (1981) o controle organizacional pode ser entendido como decorrente do exercício do poder e da autoridade, que envolve principalmente dois aspectos, o estrutural e o cultural. O último se refere às premissas que guiam a atividade, estando embutidas na própria cultura organizacional da empresa.

Para Euske (1984) o entendimento do controle pode emergir a partir de seis elementos e dois tipos de relação. Como elementos sugere os objetivos e metas da organização, a situação (características da organização), elementos do sistema de controle administrativo (relatórios, grau de detalhamento das atividades), os desempenhos esperados, os resultados a serem alcançados e as medidas. Já os dois tipos de relação

referem-se àquilo que a organização deseja alcançar e às circunstâncias em que se dá o controle.

Por sua vez, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) apresentam duas abordagens significativas a respeito do controle na literatura organizacional. A primeira é a perspectiva do poder, segundo a qual as organizações são instituições formalmente construídas como instrumentos de dominação de alguns membros sobre os outros. Já a abordagem da eficiência refere-se ao controle como instrumento pelo qual a organização assegura o alcance de seus objetivos. Essas duas perspectivas sugerem que o controle se dá principalmente por meio da definição de uma estrutura de controle na organização .

Perrow (1986) sugere que, com o processo de industrialização das sociedades modernas, as formas de fiscalização tendem a mudar de controles mais diretos para controles menos diretos. Neste sentido, o controle organizacional pode ser totalmente visível ou direto; relativamente visível ou burocrático; e totalmente visível ou controle das premissas cognitivas. O controle totalmente visível refere-se à supervisão direta, regras e regulamentos, sendo necessário em períodos de instabilidade e de crise nas organizações.

Já o controle burocrático está relacionado ao grau de padronização e especialização das atividades organizacionais, partindo da idéia de que quanto mais as atividades são padronizadas e especializadas, menos chances os subordinados têm de tomar decisões de acordo com seus interesses. O controle das premissas cognitivas, por sua vez, está relacionado ao comprometimento normativo e voluntário entre o subordinado e a sua tarefa, mediante um processo de interiorização das premissas de comportamento necessárias para o desenvolvimento das atividades.

O gerente provido da função de controlar as atividades de seu grupo atua como supervisor que possui algum tipo de poder ou autoridade para exercê-lo. Etzioni (1976) aponta três tipos de poder de aplicação do controle: o *poder coercitivo*, apoiado na aplicação da força física; o *poder utilitário*, apoiado em meios materiais; e o *poder normativo*, apoiado na utilização de símbolos. Pode-se ainda destacar o poder da especialização técnica como fonte de controle. De maneira geral, o controle é exercido a partir do cargo do gerente, ou seja, de sua autoridade formal. É relevante citar isso, uma vez que quanto mais autônomos forem os membros organizacionais no desempenho de seus papéis, maior a possibilidade de se gerarem divergências, ou seja, atitudes ou

comportamentos incompatíveis. Neste sentido, é essencial a existência de estruturas de controle que subordinam a força de trabalho por meio de mecanismos legítimos (Burris, 1989).

O controle organizacional pode ocorrer de variadas maneiras. Normalmente, é exercido por meio de mecanismos formais de controle, ou seja, aqueles que envolvem planejamento formal de padrões de desempenho, monitoramento ou medida das atividades planejadas para alcançar os níveis de desempenho e implementação de correções, se os objetivos não foram alcançados (Daft e Macintosh, 1984). Estes mecanismos são impessoais já que decorrem da estrutura hierárquica da empresa e da organização do trabalho. Por outro lado, o controle pode ser assegurado mediante mecanismos pessoais, como por exemplo, a confiança depositada nos membros do grupo e o incentivo a discussões a respeito da melhor maneira de operar no sentido de alcançar as metas.

Vários autores ainda discutem a possibilidade de haver conflitos, quando os mecanismos de controle são altamente formais e impessoais, uma vez que os membros devem concordar com as diretivas administrativas impostas verticalmente, sem poder usar seus julgamentos pessoais (Das, 1989; Blau, 1979; Steil, 1996). Blau (1979) acrescenta a essa discussão, a importância dos sistemas de incentivo. Segundo ele, a regulação dos desempenhos individuais mediante estruturas de recompensas, financeiras ou não, pode promover a iniciativa e a responsabilidade no local de trabalho.

Simons (1994) define quatro tipos de sistemas formais de controle. O primeiro, como sistema de crenças, é utilizado pelos administradores para definir, comunicar e reforçar valores, propósitos e direções básicas da organização, por meio de documentos formais como credos e missões. O sistema de limites estabelece limites explícitos e regras que devem ser respeitadas, como os códigos de conduta. Já no sistema de controle diagnóstico, há mecanismos de *feedback* utilizados para monitorar resultados e corrigir desvios, por meio de planos e orçamentos. O último refere-se ao sistema de controle interativo, quando os administradores se envolvem pessoalmente nas atividades dos subordinados com o propósito de dirigir atenção, forçar diálogo e aprendizado.

O aspecto do tempo do controle é tratado por Euske (1984). Ele apresenta três tipos. O primeiro, controle antecipado, tem como base o ajuste do processo antes que ele seja completado. O controle sim-não está relacionado com o controle da qualidade; o

elemento de interesse é este: o produto é aceito ou rejeitado. O terceiro tipo, controle pós-ação, ocorre depois que o ciclo é completado, em que os resultados são comparados com o padrão estabelecido.

A aplicação dos princípios do sistema cibernético dentro dos estudos organizacionais pode ser visualizado como fonte de controle (Morgan, 1996; Hatch, 1997). Essa perspectiva propõe um comportamento auto-regulador no grupo de trabalho. Parte da idéia de que há objetivos estabelecidos, assim como padrões de aceitação; à medida que o trabalho é realizado, ocorre a avaliação e o *feedback*, quando é comparado o desempenho com os padrões preestabelecidos. Havendo erros ou desvios, estes são comunicados para que os ajustes sejam feitos. Hatch (1997) ainda assinala que estes ajustes podem ser feitos por meio do controle dos resultados ou de comportamentos.

Das (1989) apresenta a idéia de um ciclo de controle evolucionário, ou seja, o controle construído hierarquicamente. Neste sentido, destaca a importância da regularidade do comportamento nas organizações, que pode ser executado de duas maneiras. A primeira é a mecânico-pessoal, quando o controle é exercido diretamente por uma pessoa sobre as outras por meio de mecanismos pessoais. Já a fragmentario-unitária refere-se à utilização de um sistema de controle integrado ou de diferenciados sistemas em diferentes unidades, porém com o mesmo objetivo.

De acordo com Hatch (1997), há inúmeras estratégias para que o controle seja desempenhado em uma organização. Um rígido controle burocrático, por exemplo, no qual as medidas são mais importantes que os objetivos, ocorre por meio da aplicação de regras. O controle em níveis de unidades, por sua vez, depende da tradução dos objetivos em aspectos financeiros. Já o controle em nível organizacional é feito pela avaliação do processo com base nos níveis de resultados das unidades e dos indivíduos. Ouchi (1980) apresenta três fontes de controle: o de mercado, baseado na competição, sendo os resultados o objetivo do controle; o burocrático, que depende da existência da hierarquia de autoridade para administrar os mecanismos de controle; e o controle de clã, que defende a socialização dos membros para que eles incorporem o compromisso de atingir os resultados.

Assim, autores apresentam diversos tipos de controle sobre o processo de trabalho e o comportamento dos funcionários. Entre os principais, estão o *controle simples*,

o *técnico*, o *burocrático*, o *profissionalizado*, o *cultural*, o *tecnocrático* e o *concertivo* (Burris, 1989; Steil, 1996; Barker, 1993; Scott, 1981). O controle simples usa da coerção e do autoritarismo para que os membros organizacionais atinjam as metas da organização. Este tipo de controle é pouco legitimado, podendo gerar conflitos entre os trabalhadores. O controle técnico envolve aspectos da produção e emerge da tecnologia física da organização. O burocrático supõe que as unidades organizacionais devem seguir as determinações da corporação, ou seja, suas regras e padrões de desempenho. Este tipo de controle envolve a existência de descrição de cargos formalizados e, normalmente, a previsão de penalidades para baixo desempenho e recompensas para bons desempenhos, além de não haver interação coletiva. A aceitação das regras e da hierarquia, neste sentido, mascara o controle administrativo.

O controle profissionalizado, por sua vez, segue as determinações de habilidades de trabalho. Assim, envolve o *status* profissional do grupo, códigos de ética, educação formal e confiança. Já o cultural, voltado ao controle de comportamentos e atitudes, defende a incorporação e o compromisso moral com as normas da empresa, valores, objetivos e formas de realizar o trabalho. Como mecanismos do controle cultural, podem estar a obrigação social, a utilização de vocabulário-padrão, compartilhamento da história da empresa, senso de pertencer à organização e a compreensão do papel desempenhado por cada membro.

Burris (1989) apresenta o controle tecnocrático como nova forma de controle das organizações de alta tecnologia. Neste contexto, há uma diminuição dos níveis hierárquicos, uma alta valorização do conhecimento técnico e flexibilidade; as regras são criadas pelo próprio conhecimento e experiência dos membros. Finalmente, Barker (1993) apresenta o controle concertivo. Este, ao invés de dispor do uso de mecanismos formais de controle, supõe que as próprias equipes de trabalho se controlam. Assim, o controle concertivo pode ocorrer em estruturas organizacionais achatadas; existe uma transferência do local de controle do chefe para os trabalhadores, que desenvolvem seus próprios meios de controle.

O controle concertivo envolve um consenso substancial sobre valores e ideologias, uma vez que os funcionários vão adequando seus comportamentos ao que a organização espera. Neste sentido, todos atuam dentro dos parâmetros criados por eles mesmos como regras normativas que estruturam o dia-a-dia do trabalho. A autoridade,

dessa forma, está legitimada no próprio processo. A estrutura concertiva, de acordo com Barker (1993), resulta numa poderosa forma de controle, menos aparente e mais difícil de provocar resistência; porém, segundo ele, o controle concertivo pode tornar-se um mecanismo mais formal, racional e impositivo do que os apresentados anteriormente.

Uma vez revisada a literatura especializada a respeito do controle organizacional, esta atividade pode ser caracterizada nas organizações em estudo por meio de alguns indicadores, ou seja, a partir de: *tipo de mecanismo de controle, tempo do controle, critérios de avaliação, objeto de controle e local de controle*. Com base neles, esta atividade foi investigada nas empresas em análise e as relações propostas entre as categorias analíticas foram direcionadas.

Tomada de Decisão

Segundo Motta (1998), a função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão. As decisões constituem uma parte da dinâmica administrativa de todos os tipos de organização, tendo em vista a consecução de objetivos. Geralmente, o processo decisório tem sido visto de várias maneiras, tais como decidir, deliberar, determinar ou resolver, porém o termo decisão significa fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, refere-se a uma resposta organizacional a um problema. Para Braga (1987), a tomada de decisão é processo de pensamento e ação, que culmina com uma escolha. Esta consiste em selecionar entre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. Da mesma maneira, Brunsson (1989) observa que a decisão é um mecanismo que ocorre entre idéias e ação.

A tomada de decisão ocorre em todos os níveis e em todas as unidades de uma organização (Hatch, 1997). Nas organizações mais tradicionais o processo de tomada de decisão é especializado. A alta gerência é responsável pela tomada de decisão estratégica; a gerência média toma as decisões estruturais internas e a coordenação das

unidades; e os níveis mais baixos são responsáveis por decisões relacionadas às atividades operacionais do dia-a-dia dentro de suas unidades. Já nas estruturas funcionais, as decisões são tomadas por seus próprios departamentos; nas estruturas divisionais as decisões são separadas por interesses e assuntos afins.

O processo de decisão organizacional pode estar envolvido com quatro importantes dimensões organizacionais: os objetivos, as estratégias, os comportamentos de comunicação e a política organizacional. Estas dimensões, de acordo com Braga (1987), guiam as decisões organizacionais e proporcionam as informações necessárias ao processo; muito importa entender como as decisões são tomadas. Ainda segundo a autora, grande parte dos estudos sobre a tomada de decisão identifica os problemas do processo, assim como os perfis dos tomadores de decisão; porém, aspectos como autoridade, racionalidade, tempo e contexto são fundamentais para entender como as decisões são tratadas em diferentes organizações.

Geralmente, a tomada de decisão é concebida como uma seqüência de atividades. Anderson (1983) identifica cinco etapas para o processo de tomada de decisão: identificação dos objetivos, busca de alternativas de cursos de ação, previsão de consequências para cada alternativa, avaliação de cada alternativa em termos de atingir os objetivos e a escolha da melhor. Com base nisso, um dos principais desafios à tomada de decisão é a capacidade limitada de se obterem informações confiáveis. Outra distinção que cabe ser ressaltada aqui refere-se aos tipos de decisões existentes. Simon (1979) distingue as decisões programadas das não-programadas. As primeiras são rotineiras, tendo-se elaborado procedimentos e normas para a execução. Já as decisões não-programadas são pouco estruturadas, não existindo métodos predeterminados para lidar com elas.

Segundo Clemen (1996), apesar de cada decisão se referir a um problema específico, há quatro fontes básicas de dificuldades. A primeira refere-se à complexidade do problema que requer a decisão, sendo essencial que o responsável por ela desenvolva ou utilize métodos para organizar a situação em uma estrutura de análise, incluindo possíveis cursos de ação, resultados e consequências. A segunda dificuldade deve-se à incerteza da situação. Esta deve ser analisada por meio da identificação e representação de fontes de incerteza, sendo fundamental que o tomador de decisão busque o máximo possível de informações para sua análise.

Outra dificuldade refere-se à multiplicidade de objetivos que podem existir em um contexto de decisão. Muitas vezes a decisão em uma direção pode impedir o progresso em outras, sendo necessário que o responsável por ela analise os benefícios que podem ocorrer de um lado e os custos que podem acarretar em outro. Finalmente, uma decisão pode ser difícil, se mais de uma pessoa está envolvida no processo decisório, uma vez que os indivíduos podem interpretar a situação de maneiras diversas, da mesma forma como podem discordar com relação às incertezas, riscos e resultados.

Apesar do aspecto racional que normalmente permeia a tomada de decisão, ela também é altamente influenciada por aspectos subjetivos (Clemen, 1996; Braga, 1987; March e Shapira, 1987; Kahneman e Lovallo, 1993; Motta, 1998). A análise da decisão é processo no qual a percepção do tomador de decisão, suas crenças e valores assumem papel fundamental. Desta forma, a análise da decisão não só proporciona uma estrutura lógica para pensar sobre os problemas, mas também uma estrutura na qual os julgamentos pessoais são essenciais. Considerando este aspecto fundamental, os responsáveis pela decisão devem analisar cuidadosamente a situação e o contexto do problema e identificar claramente os objetivos que estão por trás dela.

Visto isso, o comportamento do tomador de decisão com relação ao risco é essencial. Para March e Shapira (1987), na teoria das decisões o risco é concebido como uma variação que se reflete na distribuição de possíveis resultados, suas preferências e seus valores subjetivos. Assim, quanto maior for a aversão ao risco, mais o tomador de decisão buscará alternativas que proporcionem resultados com maior grau de certeza, mesmo que tenha retorno menor. Já se o tomador de decisão for propenso ao risco, sua preferência será por alternativas que envolvam retornos maiores. Para Kahneman e Lovallo (1993) o comportamento dos indivíduos com relação ao risco leva ao que chamam de escolhas tímidas e previsões corajosas.

March e Shapira (1987) ainda defendem que o risco é um componente do papel gerencial, sendo que seus comportamentos podem ser afetados por determinações da organização, principalmente quando envolvem riscos financeiros. Outro aspecto subjetivo utilizado na tomada de decisões é a heurística (Eisenhardt e Zbaracki, 1992; Clemen, 1996; Simon, 1986). Segundo Clemen (1996) esta refere-se à maneira fácil e intuitiva de lidar com situações incertas, sendo que a experiência do tomador de decisão faz com que use de julgamento para comparar uma situação nova com outra já conhecida. Motta (1998)

argumenta que a teoria contemporânea da decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, por meio do uso dos instintos e percepções individuais. Assim, a decisão intuitiva, que contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados, tem sido mais decisivo no processo do que modelos racionais.

Considerando as características pessoais na tomada de decisão, Robbins (1998) propõe duas dimensões para compreender diferentes estilos. A primeira é a maneira de pensar: sendo que as pessoas podem ser mais racionais ou mais intuitivas. A segunda dimensão é a tolerância à ambigüidade: algumas pessoas tendem a estruturar a decisão enquanto outras são capazes de processar muitos pensamentos ao mesmo tempo. A partir daí, sugere quatro estilos de tomada de decisão. O estilo diretivo é usado por pessoas que possuem baixa tolerância à ambigüidade, tomando suas decisões com base na razão. Tais pessoas são eficientes e lógicas, mas suas preocupações de eficiência resultam em decisões tomadas com informações mínimas e com poucas alternativas estimadas. Tipos diretivos tomam decisões rápidas e focam o curto prazo.

O tipo analítico tem tolerância maior à ambigüidade, o que leva à busca por mais informações. As pessoas deste tipo são cuidadosas e hábeis na adaptação a novas situações. Já o estilo conceitual tende a ser mais amplo em seu ponto de vista e considera muitas alternativas. Seu foco é de longo alcance e utiliza soluções criativas para os problemas. Finalmente, o estilo comportamental caracteriza tomadores de decisão que trabalham bem com os outros, sendo receptivos a sugestões e tentam ao máximo evitar conflitos (Robbins, 1998).

Segundo Simon (1979), a decisão pode ser analisada por meio da seleção de um curso de ação. Assim, a escolha pode ser feita por projeção, ou seja, uma vez que as decisões são planejadas, é feita uma análise minuciosa das alternativas até que seja reduzida a uma única. Semelhante a essa perspectiva está a de Anderson (1983), sobre a tomada de decisão pela objeção. Segundo ele, a decisão é tomada por meio de uma avaliação sequencial de alternativas, quando as opções são ambíguas e instáveis. Assim, à medida que o processo avança podem surgir mudanças nas preferências por cursos de ação, tornando a decisão altamente influenciada por um aspecto comportamental e situacional. Neste sentido, a tomada de decisão deve ser adaptada às demandas do ambiente da tarefa, como ocorreu na crise dos mísseis de Cuba.

Para Miller e Friesen (1984), outro fator relevante para análise da tomada de decisão organizacional refere-se à proatividade, ou seja, o fato de a empresa somente reagir às pressões do ambiente ou por outro lado, ter uma postura inovadora e ativa no mercado. Além deste fator, os autores destacam a forma como os dirigentes analisam as principais decisões das empresas. Dessa forma, o tempo de análise e reflexão sobre os problemas e as possíveis soluções para as decisões são, em muitos casos, mais adequados do que as rápidas e intuitivas respostas aos problemas organizacionais.

Simon (1979) e Mintzberg (1979) ainda ressaltam a perspectiva da autoridade e da estrutura burocrática da organização. Segundo eles, a atividade de tomada de decisão é de interesse grupal; as decisões devem ser aceitas por todo o grupo. Assim, as decisões centralizadas no papel do gerente supõem uma especialização vertical, sendo ele o responsável pela decisão devido ao poder legitimado pelo seu cargo. Neste caso, pode haver ênfase na perícia, conhecimento e habilidade do tomador de decisão. Já quando as decisões são descentralizadas, ou seja, quando há especialização horizontal, supõe-se que os membros do grupo devem desenvolver habilidade e destreza no desempenho de tarefas e, portanto, possuem autonomia para tomar as decisões.

Morgan (1996) discute o controle do processo decisório como fonte de poder em uma organização. Dessa forma, distingue o controle de três elementos a ele relacionados: o das *premissas da decisão*, o dos *processos decisórios*, bem como o dos *resultados e objetivos* da decisão. As premissas decisórias referem-se à forma como se pensa e se age em face da decisão, incluindo a visão a respeito dos problemas. O controle do processo de decisão é mais visível e refere-se às regras básicas que guiam a tomada de decisão. Já o controle dos resultados e objetivos das decisões é importante, uma vez que o dirigente pode exercer grande influência com base no que deseja da decisão.

Hatch (1997) apresenta uma matriz com diferentes processos de tomada de decisão, que podem ser entendidos a partir da concordância ou discordância nos métodos e na concordância ou discordância na definição de objetivos ou do problema. Os processos de tomada de decisão que surgem daí são: o modelo racional, o método de coalizão, o modelo de tentativa e erro e o modelo lata de lixo ou *garbage can* (Figura 01). Esses modelos serão tratados, na sequência do texto, também por outros autores, com exceção do modelo de tentativa e erro. Este, segundo a autora, é utilizado quando a incerteza é grande

mas não a ambigüidade, ou seja, quando não há discordância a respeito do problema. Neste caso, a tomada de decisão toma forma de aprendizagem de tentativa e erro.

Figura 01 – Matriz das Condições que Favorecem Diferentes Processos de Tomada de Decisão.

		Concordância ou discordância sobre os objetivos ou problema	
		Concordância	Discordância
Concordância ou discordância nos métodos	Concordância	Modelo Racional	Método de Coalizão
	Discordância	Modelo de Tentativa e Erro	Modelo Garbage Can

Fonte: Hatch (1997).

De acordo com Rodrigues (1985), há duas perspectivas que guiam as ações humanas. A primeira é a razão: dentro desta linha as decisões são tomadas a partir da racionalidade; porém as escolhas humanas podem ser anarquistas e desprovidas de sentido. Nesta perspectiva, o modelo *garbage can* pode melhor explicar a tomada de decisão (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). De acordo com este modelo, as decisões são resultado da confluência de pessoas, problemas, soluções e oportunidades de escolhas. O modelo *garbage can*, portanto, é descrito como um encontro aleatório e acidental de alternativas em busca de problemas, soluções em busca de problemas e tomadores de decisão em busca de assuntos para serem resolvidos. Este modelo chama a atenção para o acaso, sendo bastante aplicável em situações em que há prazos e restrições para as decisões.

Outros três modelos são tratados por Rodrigues (1985) e Pfeffer e Salancick (1974): o racional, o organizacional e o político (ou modelo de coalizão de acordo com Hatch, 1997). O modelo racional considera a organização burocrática, tendo a racionalidade econômica implícita no processo decisório. Neste sentido, a decisão é vista como maneira de adequar os meios aos fins pretendidos, para maximizar a eficiência no alcance das metas organizacionais. Dessa forma, as situações da decisão possuem objetivos conhecidos e, estes, por sua vez, determinam o valor das conseqüências da ação. Com base nisso, os tomadores de decisão buscam as informações necessárias e desenvolvem uma série de alternativas, sendo escolhida a melhor (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Alguns

autores defendem que o tipo racional de tomada de decisão está baseado na idéia de que as decisões possuem solução única.

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), o processo de tomada de decisão é racionalmente limitado. E este é o pressuposto que guia o modelo organizacional, mesmo tendo algumas semelhanças com o modelo racional. A diferença fundamental entre ambos situa-se no objetivo: enquanto o racional pretende a busca da decisão correta, o organizacional persegue a decisão mais satisfatória no momento. De acordo com Simon (1986), em sua grande maioria, as decisões são apenas satisfatórias, ou seja, são as melhores que foi possível tomar em determinado momento. A participação do grupo de trabalho é interferência que não pode ser negligenciada neste modelo. Além disso, o fato de não ser possível prever tudo o que é provável acontecer e as conseqüências que decorrem do processo é o aspecto mais importante do modelo organizacional de tomada de decisão.

Segundo Allison (1971), o modelo organizacional apresenta um paradigma básico onde as escolhas são fruto dos processos organizacionais. Neste sentido, as decisões teriam como características: 1. o problema é tratado de maneira seqüencial, com cada unidade da organização se concentrando sobre o modo mais satisfatório possível para fazer face às suas restrições; 2. o processo visa a reduzir os inconvenientes maiores da situação, utilizando procedimentos e planos já existentes.

Por sua vez, o modelo político é abordado em diversos estudos (Pfeffer e Salancick, 1974; Eisenhardt e Zbaracki, 1992; Rodrigues, 1985; Hatch, 1997). Esta abordagem se fundamenta no fato de que a organização é um sistema social, cujo principal elemento é a dinâmica das inter-relações sociais. Assim, as decisões são resultados de um processo no qual os decisores possuem diferentes objetivos, prevalecendo as preferências do grupo mais forte. O pressuposto básico deste modelo fundamenta-se nas negociações e nas coalizões entre grupos para a tomada de decisões entre as partes envolvidas. As decisões são resultantes de interesses e predominam a criatividade e a flexibilidade dos envolvidos para que haja satisfação com os resultados.

Cabe aqui, apresentar a distinção entre objetivos prospectivos e retrospectivos (Braga, 1987). Em definições prospectivas, os indivíduos, grupos e organizações são considerados como tendo objetivos ou intenções diretos e, assim,

explicam seus comportamentos. Uma vez que os objetivos são conhecidos a priori, suas ações organizacionais podem ser compreendidas. Já em definições retrospectivas, mesmo as ações sendo guiadas por metas e objetivos indiretos, estes não explicam as ações. Esta distinção levanta a importância dos interesses existentes num processo de tomada de decisão, o que é a base do modelo político. Quando as decisões envolvem aspectos como obter recursos ou favorecimento de uma posição, por exemplo, o poder político prevalece.

Em face do que foi exposto a respeito da tomada de decisão, percebe-se que o processo está presente em todos os níveis organizacionais e neste sentido, pode ser influenciado pelas percepções dos dirigentes. Dessa forma, a tomada de decisão foi analisada na presente pesquisa mediante cinco indicadores: *forma de análise e tomada da decisão, tempo de tomada de decisão, grau de centralização na tomada de decisão, disposição ao risco e assertividade das decisões*. Acredita-se que uma caracterização da forma como esta atividade é conduzida nas organizações é possível a partir dessas variáveis e da mesma forma, a verificação da influência que podem sofrer da presença de características culturais.

Negociação

A negociação tem surgido como uma das principais funções gerenciais devido a que o contexto organizacional atual está marcado pelas inter-relações, tanto externamente pela construção de uma rede de contatos, quanto internamente, como parte integrante da dinâmica das organizações (Kilksberg, 1993). O modelo tradicional de gestão descartava a negociação, substituindo-a pelas imposições verticais. Agora, além de estar presente no cotidiano organizacional e exigir soluções rápidas e eficientes, pode ser vista como uma maneira de solucionar conflitos. A negociação, portanto, deve ser baseada na avaliação do problema pelos seus conteúdos, à margem das pessoas, na concentração em interesses reais e não nas posições, na procura de vantagens mútuas e na tentativa de definir critérios justos, em que baseados na perspectiva de resultados (Kilksberg, 1993).

Segundo Albrecht (1995), a negociação é um processo utilizado para alcançar o intercâmbio de valor, capaz de satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas. Neste sentido, deve ser definida em função de três conceitos: o de *negócio*, o

de *valor* e o de *interesses*. O autor envolve estes aspectos, uma vez que a negociação é intercâmbio de valor; deve satisfazer interesses, ao invés de ganhos próprios. Os interesses podem ser subjetivos ou objetivos. Os primeiros referem-se a questões de julgamento e opinião, interesses intangíveis, pessoais e baseados na percepção, enquanto os segundos são mensuráveis, tangíveis, observáveis e reconhecíveis.

A negociação, na maioria das vezes, envolve um relacionamento antagônico; assim pode ocorrer de variadas maneiras. De acordo com Albrecht (1995), a negociação pode ser uma experiência psicologicamente arriscada, havendo pressão pelas partes; apresenta características como temor entre os negociadores, agressividade pessoal, pensamento rápido ou privilégio de informações. Por outro lado, pode encorajar sentimentos de harmonia e cooperação e o uso de emoções e argumentos para satisfazer as necessidades de todas as partes. Ou ainda, a negociação pode assumir um caráter totalmente impessoal e menos confrontador. A cultura de um país é, segundo o autor, um aspecto que exerce grande influência na formação do posicionamento psicológico em relação à negociação.

De acordo com Martinelli e Almeida (1997) a negociação é uma comunicação bilateral, voltada para obter vantagem ou uma busca de acordo, envolvendo o uso de poder e de informações. Geralmente a negociação envolve posições divergentes: seus participantes, muitas vezes, chegam a acordos mediante concessões. Os autores apresentam dois tipos de negociação: a distributiva, quando uma pessoa ganha às custas da outra; e a integrativa, quando se beneficiam os diferentes lados na negociação. Um dos principais aspectos das negociações são, portanto, os conflitos.

Para Moran, Harris e Stripp (1996), a negociação é um processo no qual duas ou mais entidades se reúnem para discutir interesses comuns e conflitantes, de forma a chegar a um acordo de benefício mútuo. Alguns aspectos importantes da negociação, segundo os autores, são o comportamento dos negociadores, assim como suas habilidades sociais e capacidades técnicas. Assim, estes são motivados por uma variedade de crenças, conceitos e atitudes diferentes, relativos a uma abordagem adequada ao processo de negociação.

Os mesmos autores definem duas filosofias básicas de negociação, semelhantes às apresentadas anteriormente. A primeira é a negociação estratégica, cuja

finalidade é a maximização do benefício individual. Nessa perspectiva, as atitudes geralmente são no sentido de coagir a outra parte, estimulando o sentimento de oposição e competitividade. O conflito, neste caso, é funcional. A segunda filosofia é a sinérgica. Nesta, a finalidade é a maximização do benefício mútuo, voltada ao trabalho conjunto e proporcionando um clima amigável e cooperativo. A comunicação, neste sentido, estimula a convergência de crenças e valores.

Wanderley (1998) apresenta três posturas na negociação. A primeira é a de ganha-perde, quando somente os próprios interesse são considerados. Dentro dessa postura ainda pode-se definir dois tipos: o hostil, cujo objetivo é intimidar a outra parte; e o manipulador, que procura enganar o outro. A postura ganha-ganha tem como princípio a realização de um bom acordo, satisfazendo o interesse dos dois lados. A última postura é a perde-perde, baseada na idéia de que não se importa de perder desde que o outro também perca: o mais importante é prejudicar o outro.

Para reconhecer os tipos de comportamento que podem envolver uma negociação, Albrecht (1995) sugere uma matriz de estilos de negociação (Figura 02). Segundo ele, há dois fatores importantes subjacentes à negociação: o grau de abertura das pessoas e o grau de aquiescência. O primeiro é a disposição que as pessoas têm para comunicarem-se livremente e sem fazer segredo, ou seja, havendo um compartilhamento de informações relativamente confidenciais, mas que possam ser importantes no ato da negociação. Já o grau de aquiescência das pessoas refere-se a suas disposições para serem influenciadas por aquilo que esteja sendo dito ou proposto na negociação.

Figura 02- Matriz dos Estilos de Negociação

Conciliador	Estilo 1	Estilo 2
	Estilo 3	Estilo 4
Dominador		
	Reservado	Aberto
	Grau de abertura	

Fonte: Albrecht (1995)

O primeiro estilo é utilizado por pessoas com baixo grau de abertura e elevado grau de aquiescência; as pessoas que se enquadram neste estilo tendem a ter personalidade passiva e assertiva, além de evitar conflitos e confrontos. O estilo 2 é o ideal, segundo o autor, uma vez que demonstra grau elevado de competência e auto-estima, e mais disposição para ouvir sugestões e agir sobre elas. Este comportamento em uma negociação demonstra a existência de interesses esclarecidos, oferta de soluções e opções para a outra parte, procurando desenvolver e preservar relacionamentos futuros. O terceiro estilo é utilizado por pessoas que não atuam de forma franca e honesta, possuindo uma mentalidade reservada e manipuladora, sendo a negociação uma disputa de sagacidade. O estilo 4, por sua vez, tem tendência a dominar a negociação, tentando obter o que deseja. A negociação, dessa forma, é confrontação de vontades, partindo do negociador poucas concessões e uma postura agressiva.

De acordo com Morgan (1996), a diversidade de interesses que leva às negociações ou outras formas de coalizão pode ser vista como uma atividade política. Neste sentido, focaliza três aspectos: *interesses*, *conflito* e *poder*. Os interesses referem-se a um conjunto complexo de predisposições, que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações, que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. Compreender o tipo de interesse que as pessoas têm é um meio de codificar as programações pessoais subjacentes às ações. O conflito aparece sempre que os objetivos colidem e o poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são resolvidos.

Hatch (1997) também discute três tipos de conflito: o conflito como disfuncional, como natural e como funcional. O conflito como disfuncional é visto como contrário a cooperação, sendo necessário que as organizações criem mecanismos estruturais para lidar com questões que poderiam gerá-lo. Já o conflito como natural é entendido como inevitável e portanto, deve ser aceito. Dentro dessa abordagem o interesse recai sobre as fontes do conflito e o entendimento de suas condições. Por fim, o conflito visto como funcional sugere que este pode estimular a inovação e a adaptabilidade. Nesta concepção acredita-se que o conflito é bom para a organização pois pode levar a uma melhor tomada de decisão, resultante da divergência de opiniões.

De maneira semelhante a outros autores, Wanderley (1998) apresenta cinco áreas que devem ser consideradas em uma negociação: a realidade pessoal dos negociadores, os cenários da negociação (pessoas, intermediários e variáveis sócio-econômicas), conhecimento do negócio, relacionamento interpessoal e processos de negociação (caminho a ser percorrido). Vale ressaltar também o fato de que a negociação deve envolver um planejamento, principalmente quando o negociador não conhece a filosofia de negociação da outra parte, devendo ele se preparar para muitas contingências (Moran, Harris e Stripp, 1996). Robbins (1998) vê a negociação como composta de cinco passos: 1. preparação e planejamento; 2. definição de regras básicas; 3. esclarecimento e justificação; 4. barganha e solução de problema; e, 5. fechamento e implementação.

Segundo Marcondes (1992), o comportamento na negociação pode ser entendido a partir da maneira como se lida com conflitos, atitudes cooperativas, postura e nível de assertividade. A negociação, dessa forma, possui duas dimensões essenciais: a construtiva, que se refere a exercer influências sobre outros; e a emocional, relacionada com o fato de melhorar o clima da negociação. O autor apresenta ainda dois tipos de comportamentos: o ativo, quando se procura convencer a outra parte; e o receptivo, quando a satisfação das necessidades e objetivos dos outros prevalecem. No Brasil, o estilo de negociação percebido pelo autor é o de evitar confrontos diretos, fazendo prevalecer as boas relações.

Um último aspecto que vale ressaltar é o clima e a confiança na negociação. Segundo Wanderley (1998), os comportamentos na negociação podem levar a dois tipos de clima: o construtivo e o defensivo. O clima construtivo é guiado por características como empatia, objetividade, afirmações provisórias, orientação para problemas, igualdade e abertura. Já o clima defensivo revela frieza e hostilidade, subjetividade, certeza, rigidez ou barganha, superioridade e fachada.

Com base nas colocações precedentes, percebe-se que a negociação talvez seja a atividade gerencial que mais sofre influência dos comportamentos pessoais dos dirigentes; portanto acreditava-se que os indicadores sistematizados para a análise dessa função poderiam revelar a sua relação com a presença de características culturais, além de proporcionar uma caracterização geral sobre a forma de condução desta atividade por dirigentes de nível operacional. Os indicadores são: *postura na negociação*, *diversidade de interesses na negociação*, *relação com conflito* e *mecanismo de negociação*.

Uma vez apresentadas e discutidas as cinco funções que compõem a atividade gerencial objeto de investigação dessa pesquisa, passa-se no item seguinte da base teórico-empírica às possíveis relações entre características culturais nacionais e atividade gerencial. Nessa parte, são revisados alguns estudos que articularam as duas categorias analíticas e, em seguida, apresentadas relações possíveis de serem encontradas nas organizações em análise, no que se refere à influência das características culturais brasileiras sobre a atividade gerencial, com base na interpretação dos dirigentes de nível operacional.

2.4 Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial

Nesta seção são discutidos os dois principais aspectos teóricos do trabalho. O objetivo, dessa forma, está em mostrar as relações existentes entre as categorias analíticas, ou seja, as características culturais nacionais e a atividade gerencial, que serviram de suporte às perguntas de pesquisa apresentadas no próximo capítulo. Primeiramente, são apresentadas aqui algumas pesquisas e estudos que dão base às relações propostas; em seguida, ocorre a discussão das possíveis relações encontradas no decorrer da pesquisa.

Alguns trabalhos e pesquisas demonstram a relação existente entre cultura nacional e atividade gerencial. Motta (1997), por exemplo, apresenta duas pesquisas que relacionam estas variáveis. A primeira, de Hofstede (1980), já citada anteriormente, envolve um estudo em 40 filiais de uma multinacional, onde são analisadas quatro dimensões: distância de poder, nível em que se evita a incerteza, individualismo e masculinidade. A conclusão de seu trabalho é a de que há diferenças significativas nas atividades organizacionais de diferentes países, devido às especificidades de cada cultura. Em um segundo trabalho, baseando-se na pesquisa de Hofstede (1980), são analisadas decisões em organizações inglesas e brasileiras. Os resultados da pesquisa apontam que as decisões brasileiras são mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número pequeno de informações, quando comparadas com as de outros países.

A pesquisa de Barros e Prates (1996) confirma a existência de traços básicos da cultura nacional em empresas nacionais com base na percepção de 2.500 dirigentes e executivos brasileiros. Os autores, utilizando uma tipologia de traços da cultura brasileira, estabelecem as relações entre eles e alguns aspectos da gestão empresarial, como a formulação de estratégias, o processo decisório, o processo de liderança, o processo de coesão organizacional, o processo de inovação e mudança e o processo de motivação.

Outro estudo que aborda a relação entre características culturais e aspectos organizacionais é apresentado por Moreira (2000). Segundo o autor, um estudo da ética nas empresas brasileiras, a partir da característica cultural da casa e a rua, revela significativa relação entre essas categorias analíticas. Oliveira (2000), também com base em traços culturais sistematizados a partir da literatura especializada, desenvolve pesquisa com organizações paranaenses do setor alimentício. Seu foco de interesse é na relação entre a presença das características culturais brasileiras e o estágio de ciclo de vida organizacional.

Fonseca (2001), por meio das características culturais nacionais sistematizadas pela autora acima, apresenta pesquisa em empresas estrangeiras para verificar a influência desses traços sobre a comunicação intra e intercultural de gerentes e subordinados do setor automotivo do Paraná. Os resultados dessas duas pesquisas confirmam a presença de traços culturais nas empresas analisadas e a existência de relação com os aspectos organizacionais de interesse.

A perspectiva cognitiva da cultura dá suporte à análise da influência dos traços culturais brasileiros sobre a atividade gerencial, com base na interpretação dos dirigentes. De acordo com Smircich (1983), a cultura pode ser vista como um sistema único por meio do qual as pessoas percebem e organizam o fenômeno material, as coisas, os eventos, o comportamento e as emoções. Neste sentido, a cultura é gerada pela mente humana por meio de um número finito de regras ou significados de uma lógica inconsciente; porém para Hofstede (1984) há pouca variação na maneira como as pessoas percebem suas experiências numa mesma cultura, ou seja, são poucas as diferenças na maneira como as categorias são interconectadas nos campos cognitivos dos membros de cada cultura ou nas atitudes, normas, papéis e expectativas, entre outros.

O conceito de Daft e Weick (1984) sobre o processo de interpretação é de grande importância para a maneira como este foi considerado na presente pesquisa. Para eles, é o processo de traduzir eventos e desenvolver entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre os membros da alta gerência, dando significado aos dados, mas ela ocorrendo antes da aprendizagem e ação organizacionais. A utilização de processos de interpretação para permear a relação proposta reside no fato de que esses são equivalentes a visões de mundo e explicam como um mesmo evento pode ser entendido de diversas maneiras (Bartunek, 1984). Além disso, funcionam como pressupostos fundamentais sobre o porquê de os eventos acontecerem, como as pessoas agem em diferentes situações e a ordem e coerência que dão às estruturas e aos sistemas em uma organização (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Em face do que foi exposto, o presente trabalho investigou a influência das características culturais brasileiras sobre a atividade gerencial de três empresas com base na interpretação de seus dirigentes. Para isso, partiu-se do pressuposto de que suas interpretações a respeito dessas características poderiam afetar a forma de condução da liderança, da comunicação, do controle, da tomada de decisão e da negociação de várias maneiras.

A pesquisa envolveu agências de três organizações bancárias, ou seja, de uma nacional, de uma estatal e de uma multinacional, por acreditar que diferentes grupos culturais se comportam de forma diferente sob as mesmas circunstâncias, devido a suas interpretações, podendo ser mais ou menos sensíveis à influência do contexto cultural. Com base nisso, partiu-se da idéia de que as características culturais nacionais estariam mais presentes e perceptíveis na empresa estatal, em menor grau na empresa privada nacional e menos presentes na empresa multinacional, devido às suas origens e formações.

A partir daqui são apontadas as relações possíveis de serem verificadas entre as características culturais nacionais e as atividades gerenciais nas organizações em análise. Inicialmente, com relação à característica de receptividade ao estrangeiro em sua concepção negativa, parece que sua presença exerce influência sobre as empresas brasileiras, tanto sobre a estatal como a privada nacional, no que se refere à importação de técnicas gerenciais como forma de se modernizar. Já a presença da característica de orientação para o curto prazo também parece ter relação com o planejamento das empresas. Neste sentido, a dimensão temporal da liderança, o tempo do controle e a

assertividade das decisões podem orientar-se por uma visão de curto prazo. Outra possibilidade é a presença do formalismo nas empresas que, por sua vez, pode tornar a atividade gerencial formal e burocrática no que se refere ao excesso de regras e regulamentos.

A liderança parece sofrer influência das características culturais, principalmente por meio de três aspectos. Primeiramente, uma elevada presença da característica de personalismo pode gerar uma diferenciação na relação interpessoal do líder e subordinados, podendo surgir traços de paternalismo e favoritismo. Dessa mesma forma, a estruturação das atividades, pode ser afetada pela característica, principalmente por meio de flexibilidade, improvisação, burlar a norma e quebrar o galho, resultando em uma alocação diferenciada de tarefas e obrigações. Outra influência parece ocorrer na relação de poder existente nesta atividade. O uso do jeitinho na liderança, como recurso de poder, pode levar a um alto grau de autoritarismo por parte dos líderes.

O personalismo também pode afetar a atividade de comunicação nas organizações em análise. Assim, o tipo de comunicação adotado e o grau de formalização do sistema de informações podem ser mais pessoais e informais, à medida que a ênfase nas relações pessoais e a igualdade moral estiverem presentes na organização. Além disso, a estrutura do fluxo de informações e a abrangência do sistema de comunicação podem ser afetados pelo jeitinho, no que se refere à rapidez e à flexibilidade, resultando um compartilhamento desigual de informações entre o grupo de colaboradores.

O controle organizacional pode ser afetado pela presença de duas características culturais nacionais: o personalismo e o jeitinho, tanto num aspecto positivo, como negativo. Neste sentido, o mecanismo de controle utilizado, assim como os critérios de avaliação do desempenho, podem sofrer influência da presença de comportamentos baseados em relações pessoais. Com relação ao jeitinho em seu aspecto positivo, a flexibilidade e a rapidez podem ser utilizadas pelos dirigentes na condução desta atividade, assim como em seu aspecto negativo, como recurso de poder.

A característica de aversão à incerteza, por sua vez, quanto mais presente estiver nas empresas em estudo, maior influência pode exercer sobre a tomada de decisão. Visto isso, o comportamento com relação ao risco dos tomadores de decisão pode ser essencial para o entendimento da maneira como as organizações se posicionam perante os

acontecimentos incertos. De maneira semelhante, pode-se dizer do comportamento e receptividade dos integrantes dos grupos de trabalho frente a mudanças e inovações. A tomada de decisão ainda parece sofrer influência das características culturais em outros aspectos.

O jeitinho, por exemplo, com base na improvisação, na flexibilidade e no indicador de quebrar o galho, pode ser visualizado na forma de análise e tomada da decisão, assim como o personalismo pode tornar as decisões como se fossem conduzidas com base em relações pessoais. Como resultado disso, pode-se verificar que as decisões são tomadas com o uso de subjetividade e de intuição, além do tempo da tomada de decisão estar investido da rapidez e da improvisação características do jeitinho.

O contexto cultural também parece exercer influência sobre a negociação organizacional. Os mecanismos de negociação, portanto, podem ser afetados pelo personalismo, no que se refere à negociação com base nas relações pessoais, e pelo jeitinho no aspecto positivo, caracterizando o processo como orientado pela rapidez, improvisação e burla da norma. O jeitinho em aspecto negativo, principalmente pelo seu uso como recurso de poder, também pode permear a condução da negociação por parte de dirigentes organizacionais. Finalmente, esta atividade pode ser afetada pela presença da característica de aversão à incerteza, no que se refere ao comportamento de evitar conflito e à afeição à paz e à ordem, podendo ser visualizada na postura dos negociadores, no mecanismo de negociação e na relação com conflito.

Com base no que foi exposto e discutido neste capítulo, pode-se perceber que há inúmeras possibilidades de relação entre características culturais nacionais e a condução da atividade gerencial. Porém essas proposições serviram para orientar a análise proposta, visto que muitas delas poderiam não ser verificadas nas organizações em estudo, podendo surgir outras não abordadas aqui. Assim, uma vez apresentados juntamente os dois principais itens teóricos do trabalho e possíveis relações de serem encontradas no decorrer da pesquisa, passa-se no item seguinte aos aspectos metodológicos do trabalho. O objetivo é apresentar a maneira como a pesquisa proposta foi operacionalizada, o método de pesquisa utilizado, os mecanismos de coleta e tratamento dos dados, além das perguntas de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo do estudo é discutida a metodologia utilizada na pesquisa. Para isso, são apresentadas as categorias analíticas e suas definições constitutivas e operacionais, isto é, suas definições teóricas e a maneira como elas foram abordadas e operacionalizadas no decorrer da investigação. São apresentadas também, as perguntas de pesquisa que têm como base o problema abordado e as possíveis relações entre as categorias analíticas, verificadas a partir da revisão bibliográfica desenvolvida nesta dissertação. Finalmente, apresentam-se a delimitação e o *design* da pesquisa, ou seja, o método utilizado, a população e a amostra do estudo e a forma como foi desenvolvida a coleta e o tratamento dos dados.

3.1. Especificação do Problema

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

A partir do pressuposto de que a interpretação dos dirigentes a respeito das características culturais brasileiras presentes em seus grupos de trabalho pode afetar a forma como conduzem sua atividade gerencial, as seguintes perguntas de pesquisa nortearam a presente investigação:

- Quais as interpretações dos dirigentes das agências em estudo a respeito da importância das características culturais nacionais?
- Quais as opiniões dos dirigentes sobre o grau de presença dessas características no corpo de colaboradores das empresas em análise?
- Quais as formas de condução da atividade gerencial de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação nas organizações em exame?
- Qual a influência da interpretação dos dirigentes a respeito das características culturais nacionais na forma de condução da atividade gerencial dessas organizações?

3.1.2. Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias Analíticas

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NACIONAIS

D.C.: entendem-se como características gerais, que podem ser ditas como comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros (Freitas, 1997). Foram investigadas nas organizações em estudo por meio da presença dos oito traços constantes do Quadro 01, a saber: receptividade ao estrangeiro (concepções positiva e negativa), orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho brasileiro (concepções positiva e negativa) e formalismo.

Receptividade ao Estrangeiro - Concepção Positiva

D.C.: reação positiva em face do estrangeiro, caracterizando o que se denomina de receptividade a outras raças, ou seja, o sentimento de hospitalidade e o gosto pelo que vem de fora (Leite, 1969; Freitas, 1997; Oliveira, 2000).

Receptividade ao Estrangeiro - Concepção Negativa

D.C.: desprezo pelo que é nacional em detrimento de uma valorização maior do que vem de fora, visualizado nas organizações por meio da constante importação de modelos de gestão estrangeiros, evidenciando a plasticidade e permeabilidade do povo brasileiro a influências externas e sua pretensa busca por modernidade (Motta, Alcadipani e Bresler, 2000; Wood e Caldas, 1997).

Orientação para o Curto Prazo

D.C.: preferência por atividades que dêem retorno material a curto prazo, em detrimento do longo prazo (Holanda, 1956; Oliveira, 2000).

Aversão à Sistematização do Trabalho

D.C.: desprezo ao trabalho contínuo, assim como à parte operacional e, por outro lado, forte exaltação do talento natural (Holanda, 1956; Oliveira, 2000).

Personalismo

D.C.: ênfase nas relações pessoais, com base nos vínculos pessoais ou pelo magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações, resultando em favoritismo, paternalismo, apropriação do público pelo privado e igualdade moral e não jurídica (Prates e Barros, 1997; Damatta 1985; Oliveira 2000).

Protecionismo

D.C.: postura de espectador do brasileiro, orientação pela autoridade externa, governo como princípio unificador da sociedade e transferência de responsabilidade para superiores (Azevedo, 1971; Prates e Barros, 1997; Oliveira, 2000).

Aversão à Incerteza

D.C.: nível em que se evita a incerteza, ou seja, a maneira com que as sociedades se comportam com relação ao desconhecido e como toleram os eventos incertos, buscando evitar conflito e atingir a estabilidade (Hofstede, 1980; Prates e Barros, 1997).

Jeitinho Brasileiro - Conceção Positiva

D.C.: “forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade” (Barbosa, 1992).

Jeitinho Brasileiro - Conceção Negativa

D.C.: uso como recurso de poder, por meio de uma forma autoritária, pelo aspecto de corrupção que pode envolver e na medida que pode prejudicar a pessoa que o concede (Wood e Caldas, 1997; Motta e Alcadipani, 1999; Vieira, Costa e Barbosa, 1982; Aidar, Brisola, Motta e Wood, 1995).

Formalismo

D.C.: presença de regras sem fundamentação nos costumes, diferença entre a lei e a conduta concreta, exagerado apego às leis e legalismo (Guerreiro Ramos, 1983; Oliveira, 2000).

Definição Operacional das Características Culturais Brasileiras: a presença das oito características definidas acima foi investigada nas organizações em estudo por meio da análise documental e de conteúdo dos documentos das empresas e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com dirigentes do nível operacional, com base nos indicadores de cada uma das características apresentados no Quadro 01.

ATIVIDADE GERENCIAL

D.C.: atividades e ações executadas no concernente as necessidades e objetivos organizacionais, envolvendo principalmente a coordenação de grupos de pessoas e o desempenho de papéis informacionais e decisoriais (Motta, 1998; Manning, 1992; Mintzberg, 1986; Barnard, 1971). Foi investigada nas organizações em estudo por meio das cinco atividades apresentadas no Quadro 02, ou seja: liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação.

Liderança

D.C.: uso de influência e de poder para direcionar e coordenar os esforços e as atividades de um grupo organizado, por meio de processos interpessoais e de autonomia para estabelecer a maneira pela qual os membros devem operar no sentido de atingir os objetivos organizacionais (Jago, 1982).

Comunicação

D.C.: processamento de dados em forma de mensagem dentro, entre e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, incluindo todos os aspectos não-informacionais que envolvem a mensagem. Estes podem ser regras e procedimentos que direcionam a comunicação, níveis, limites, papéis, tarefas e comportamentos (Manning, 1992).

Controle

D.C.: maneira de assegurar que a organização atinja seus objetivos, propósitos e resultados, mediante a implementação de algum tipo de estratégia que efetivamente

controle as atividades dos membros em uma maneira funcional para a organização (Barker, 1993; Xu, 1994; Clegg, 1981; Scott, 1981).

Tomada de Decisão

D.C.: processo que consiste em fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, conduzir uma resposta organizacional a algum problema, tendo o dirigente a função de selecionar o mais adequado curso de ação, em face de uma série de métodos e procedimentos para abordar a situação (Motta, 1998; Braga, 1987).

Negociação

D.C.: processo no qual duas ou mais entidades se reúnem para discutir interesses comuns e conflitantes, de forma a chegar a um acordo de benefício mútuo, ou seja, um intercâmbio de valor capaz de satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas (Moran, Harris e Stripp, 1996; Albrecht, 1995).

Definição Operacional de Atividade Gerencial: foi investigada nas organizações em estudo, por meio da análise documental e de conteúdo dos documentos das empresas e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível operacional, com base nos indicadores sistematizados para as cinco atividades que constam do Quadro 02: liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação.

DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

Cultura: conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais, incluindo os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem, enquanto membro da sociedade. Pode-se ainda acrescentar a ela características físicas e técnicas industriais que contribuem para distinguir uma comunidade de outras (Aktouf, 1993).

Racionalidade: processo de abordar a realidade e produzir um tipo de ação social. Neste trabalho, a ênfase é dada à racionalidade formal ou instrumental, que se baseia no cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim, de acordo com regras, leis ou regulamentos universalmente aplicáveis (Weber, 1963).

Processo de Interpretação: processo de traduzir eventos e desenvolver entendimento compartilhado e esquemas conceituais que dão significado aos dados, mas ocorrendo antes da aprendizagem e ação organizacionais. Pode ser entendido como a maneira pela qual as pessoas percebem e organizam o fenômeno material, as coisas, os eventos, o comportamento e as emoções. Além disso, explica como um mesmo evento pode ser entendido por diferentes pessoas, influenciando o modo como agem em determinadas situações e a ordem e coerência que dão às estruturas e aos sistemas em uma organização (Daft e Weick, 1984; Smircich, 1983; Bartunek, 1984; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

3.2. Delimitação e Design da pesquisa

3.2.1. População e Amostragem

Neste item se apresenta a população do presente estudo, a amostra utilizada para conduzi-lo e a forma de amostragem. Como já foi citado anteriormente, o estudo teve como foco o setor bancário, devido ao fato de este se compor de organizações estatais, privadas nacionais e multinacionais, como foi proposto inicialmente. Além disso, refere-se a um segmento bastante estruturado na realidade empresarial brasileira, uma vez que se compõe de organizações já consolidadas no mercado nacional, está sujeito a órgãos de regulamentação, é um setor de alta competitividade e bastante padronizado.

A escolha das três organizações bancárias foi intencional, tendo como critérios para a escolha o acesso às organizações, tanto físico, uma vez que se optou por trabalhar com organizações situadas na região de Curitiba, como da possibilidade e receptividade dos dirigentes para a participação na pesquisa. Além disso, outro aspecto

relevante era o tamanho das empresas, visto que as organizações teriam de ser igualmente representativas no cenário empresarial brasileiro. A importância dessas organizações dentro do setor escolhido e na economia do país foi outro critério, levando-se em conta o relevante desenvolvimento de estudos que as envolvam. Finalmente, vale destacar ainda que a proposta inicial era a de selecionar organizações a partir do critério de composição de capital. Neste sentido, as organizações que compõem este estudo são estas: **Banco do Brasil, Unibanco S.A. e HSBC Bank Brasil S.A..**

Visto que a proposta era a análise da influência das características culturais nacionais sobre a atividade gerencial, com base na interpretação de seus dirigentes, optou-se por trabalhar com o nível operacional das organizações, ou seja, as agências bancárias. A partir da investigação da forma como os bancos se estruturam, aquele foi o que se revelou mais adequado, uma vez que é nele que as operações se iniciam, devido ao contato com os clientes. Além disso, o dirigente máximo de agências é responsável por todo o grupo de trabalho e, neste sentido, há forte envolvimento nessa relação. As atividades de gerência em análise também se mostraram como funções cotidianas desses dirigentes. Finalmente, à medida que a análise fosse conduzida em outros níveis, tais como o tático ou o estratégico, não seria possível conduzir a pesquisa somente na região de Curitiba, sendo que seria necessário envolver outras diretorias regionais ou estaduais.

A partir disso, pode-se afirmar que a população deste estudo é composta pelas agências bancárias das três organizações acima citadas, que atuam na cidade de Curitiba. Já a amostra utilizada para a investigação envolveu os dirigentes de cinco agências para cada organização, sendo entrevistados 15 gerentes de agências. Os critérios utilizados para a escolha das agências incluídas neste estudo foram os seguintes: tamanho das agências em termos de número de funcionários e diversidade de operações. Porém, os gerentes selecionados para compor a amostra foram indicados pelos contatos da própria empresa. Neste sentido, em alguns casos os critérios acima apresentados não foram seguidos, uma vez que a disponibilidade dos dirigentes e o interesse em participar da pesquisa também foram decisivos na escolha.

3.2.2. Delineamento da Pesquisa

Uma vez que a presente proposta de pesquisa era a de investigar os dirigentes de agências bancárias de uma organização privada nacional, uma estatal e uma multinacional, todas do setor bancário, além do fato de se julgar haver diferenças nas organizações em exame, tornou-se adequado o uso do método de estudo comparativo de casos. Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), o estudo comparativo de casos permite estabelecer relações entre as categorias analíticas e verificar as condições em que tais relações se estabelecem. Além disso, este método é apropriado para o presente estudo, uma vez que o interesse está em descrever a situação de mais de uma organização e estabelecer comparações entre elas (Godoy, 1995), no que se refere à presença dos traços culturais brasileiros e sua possível relação com a atividade gerencial.

A pesquisa, portanto, foi fundada no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, o que assinalou o fato de ser empreendida numa única ou somente em algumas organizações reais, mais especificamente em uma amostra de cinco agências para três organizações (Brunye, Herman e Schoutheete, 1991). Segundo Godoy (1995), o estudo de caso é usado quando os pesquisadores procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem e quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados, só podendo ser analisados dentro de um contexto de vida real. Assim, vale destacar que os estudos de caso e comparativo de casos seguem a mesma metodologia. O segundo torna-se mais eficaz na medida em que envolve a atividade gerencial de mais de uma organização, garantindo maior validade para as relações sugeridas (Lakatos e Marconi, 1991).

Vale ressaltar que a utilização do estudo comparativo de casos não possibilita a generalização das conclusões obtidas na pesquisa. Por outro lado, garante-se a transferibilidade do estudo, ou seja, sua validade externa. Para Selltitz, Wrightsman e Cook (1987), validade externa é semelhante à fidedignidade. Assim, para esses autores, uma pesquisa que demonstre algo verdadeiro para os limites além de um único estudo e que possa ser replicável, ou seja, que possa repetir suas idéias e conceitos em outras amostras, tem validade externa e é fidedigna.

Com base nisso, foi realizado um estudo de caráter descritivo-qualitativo e com corte transversal, uma vez que a análise ocorreu em determinado momento do tempo, ou seja, entre outubro de 2001 e janeiro de 2002. A utilização de procedimentos qualitativos para o tratamento dos dados auxilia o entendimento e a classificação dos

fenômenos sociais (Richardson, 1989), adequando-se bem a estudos que envolvem o processo de interpretação. A pesquisa é de caráter descritivo, visto que o pesquisador está mais voltado ao processo do que aos resultados, além de demonstrar preocupação maior com o significado (Triviños, 1987).

Finalmente, a pesquisa teve como nível de análise o organizacional, visto que as agências pertencentes a cada organização foram analisadas em conjunto, ou seja, uma análise para as agências do Banco do Brasil, uma para as do Unibanco e outra para as do HSBC, todas situadas em Curitiba. A unidade de análise, por sua vez, foi o grupo de dirigentes de nível operacional, isto é, o grupo de dirigentes de agências.

3.2.3. Dados: Coleta e Tratamento

Para a realização da pesquisa coletaram-se dados primários e secundários, o que possibilitou o uso da técnica de triangulação, isto é, o confronto das informações, possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta (Creswell, 1994). O instrumento de coleta dos dados primários foi a entrevista semi-estruturada. Segundo Selltitz, Wrightsman e Cook (1987), a entrevista proporciona um cuidado maior na comunicação das questões e em fornecer informações, tornando o uso desse instrumento o mais adequado à pesquisa. A escolha da entrevista semi-estruturada deve-se à possibilidade que esta oferece de obter dos entrevistados indícios dos aspectos mais relevantes do problema, bem como suas descrições da situação em estudo. Por meio de uma conversa guiada podem-se obter informações detalhadas e sistematizadas para a análise. Os dados secundários, por sua vez, foram coletados a partir de documentos e informações disponibilizados pelas organizações em exame.

A análise dos dados primários e secundários foi realizada por meio de procedimentos qualitativos. Enquanto os primeiros foram tratados por meio da análise de conteúdo, os segundos foram examinados por meio da análise documental e de conteúdo. De acordo com Bardin (1979), a análise documental refere-se a uma operação ou conjunto de operações que visam a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência.

Já a análise de conteúdo refere-se a um conjunto de técnicas para análise das comunicações, capaz de dispor informações sobre o comportamento humano por meio de

fonte documental. Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo permite gerar conhecimentos de produção e de recepção de mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados. Além de seu alcance descritivo, ela permite a inferência, e pode ser realizada tanto por meio de uma análise qualitativa, como foi feito neste trabalho, quanto de uma quantitativa. Assim, para Richardson (1989), a análise de conteúdo é a forma mais adequada para o tratamento de dados provenientes de qualquer tipo de comunicação, principalmente de documentos escritos ou discursos.

A análise de conteúdo, portanto, foi desenvolvida por meio da técnica de categorização e mais especificamente da análise temática. Segundo Bardin (1979), esta consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido. Assim, julga-se que este tipo de análise melhor se adapta à presente pesquisa.

3.3. Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

Esta seção está reservada à apresentação das facilidades e dificuldades enfrentadas na coleta dos dados para a presente dissertação. Desde o contato inicial com as organizações até o término das 15 entrevistas realizadas, alguns fatos contribuíram ora para facilitar a coleta, ora para dificultá-la no que se refere a tempo, acesso, receptividade e circunstâncias da realização da pesquisa e, portanto, é interessante que elas estejam aqui relatadas.

Primeiramente, pode-se destacar como facilidade, a receptividade das organizações à participação na pesquisa. De início, foram contatadas cinco organizações bancárias, sendo uma de controle acionário estatal, duas de capital privado e nacional e duas de controle estrangeiro. Este contato foi realizado em nível de diretoria, via carta (anexo 01) e no mês de outubro de 2001. Os dirigentes das três organizações que integram este estudo, responderam prontamente ao pedido e após uma conversa com a pesquisadora, autorizaram a realização da coleta de dados. Um fato que contribuiu para isso foi o da pesquisa se concentrar no nível de agências, o que eliminou a possibilidade de fornecer

informações de cunho estratégico, além das próprias instituições se interessarem em estudos que abordem o trabalho no nível operacional.

No contato com os dirigentes das agências, em sua grande maioria, esses se mostraram também receptivos à participação; porém algumas dificuldades se revelaram presentes nesse nível. Primeiramente, o período no qual os dados foram coletados, ou seja, entre outubro de 2001 e janeiro de 2002, era de fechamento de semestre e elaboração dos orçamentos para o ano seguinte e, portanto, além da dificuldade de agendar os horários, o tempo disponibilizado pelos dirigentes foi um pouco menor do que o esperado. Esses fatos fizeram com que algumas entrevistas fossem remarcadas, o que fez com que a coleta de dados primários terminasse em janeiro de 2002. Em somente alguns casos, os dirigentes não aceitaram a participação na entrevista, e nesses casos, a instituição prontamente os substituiu.

Quanto aos dados secundários, uma dificuldade encontrada foi a de que a pesquisadora não foi autorizada a consultar documentos formais que chegam às agências. Porém, o fato de as entrevistas terem sido todas realizadas nos próprios locais de trabalho, revelou-se uma facilidade para a coleta desses dados secundários, uma vez que muitos dos dirigentes disponibilizaram controles e planejamentos informais, além de comunicações internas, planilhas de desempenho, entre outros.

3.4. Limitações da Pesquisa

Uma vez apresentada a metodologia e os procedimentos científicos que conduziram a pesquisa, este item tem como objetivo destacar algumas limitações averiguadas. Apesar de todo o cuidado e rigor científico com que foi desenvolvido este estudo, certas limitações decorrem tanto do método de pesquisa utilizado, quanto dos instrumentos de coleta e análise dos dados.

O primeiro aspecto a ser destacado refere-se ao método utilizado, ou seja, o estudo comparativo de casos, que não permite a generalização dos resultados para além do universo do estudo. Optou-se por utilizar esse método por se julgar mais adequado à proposta da pesquisa e por não ser possível realizar estudo que abrangesse mais

organizações. Em contrapartida, a transferibilidade e a validade interna são pontos fortes da pesquisa, tornando possível que os mesmos conceitos, relações e metodologia constantes deste trabalho sejam reaplicados em outros contextos organizacionais.

No que se refere à coleta de dados secundários, obteve-se como limitação a impossibilidade de verificar documentos formais, tais como atas de reuniões, orçamentos, comunicações internas, entre outros, como já foi citado. Neste sentido, a análise de dados secundários se concentrou em documentos disponibilizados via internet e outros de cunho institucional, além de alguns informais, viabilizados pelos próprios dirigentes das agências em estudo, como planejamentos, controles e comunicados; nesses casos, foi feita consulta local. Isso fez com que a análise de dados secundários fosse mais restrita.

Quanto aos dados primários, a principal limitação encontrada referiu-se ao tempo disponibilizado para as entrevistas, porque estas foram conduzidas nos próprios locais de trabalho dos entrevistados, ficando sujeitas a interrupções e realizadas entre diversos outros compromissos dos dirigentes. Assim, em alguns casos percebeu-se a necessidade de explorar mais os itens em análise; porém de forma alguma foram excluídas questões do roteiro de entrevista. Outra limitação, decorrente disso, foi o fato de alguns entrevistados se sentirem constrangidos em discorrer sobre assuntos que envolviam a equipe de trabalho ou o banco como um todo devido à proximidade com os demais colaboradores da empresa.

No que concerne ao instrumento de coleta de dados primários, ou seja, a entrevista semi-estruturada, apesar de todo o cuidado tomado na elaboração e na sequência das questões, constatou-se que em algumas situações os entrevistados tendiam a confirmar as indagações do entrevistador e em outras verificou-se certa contradição nas respostas. Para minimizar isso, os aspectos conflitantes foram ainda mais explorados durante a entrevista, uma vez que o instrumento de coleta de dados utilizado, isto é, a entrevista semi-estruturada, permite que isso ocorra.

Outro dispositivo que contribui para minimizar essas situações deriva dos instrumentos de análise dos dados. A triangulação dos dados, por exemplo, possível por meio da análise de dados primários e secundários, permitiu a confirmação do que foi constatado nas entrevistas e nos documentos analisados. Além disso, a análise de conteúdo proporciona ao pesquisador a possibilidade de analisar as diversas questões constantes do

roteiro de entrevistas de forma conjunta, já que é possível discutir o mesmo tema em mais de uma pergunta.

Vale destacar também, como limitação da pesquisa, o fato de o estudo se restringir a cinco agências de cada organização, situadas na cidade de Curitiba. Neste sentido, os resultados obtidos se limitam somente às agências que compõem a amostra, não podendo ser generalizados para a organização como um todo, uma vez que algumas particularidades e entendimentos desses dirigentes podem ser inerentes à própria cultura regional. Além disso, o fato de a análise ter sido conduzida a partir do processo de interpretação dos dirigentes, os resultados também refletem às suas percepções pessoais e não somente às condições específicas das organizações em que atuam.

Finalmente, segundo Bardin (1979), a pesquisa qualitativa está sujeita à interpretação do pesquisador. Neste caso, a sua subjetividade poderia contaminar os resultados da pesquisa, fato que é minimizado mediante o rigor dos métodos e procedimentos científicos utilizados no desenvolvimento do estudo e o constante questionamento e análise dos resultados alcançados. O próximo capítulo apresenta os dados coletados e a análise dos resultados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados para o presente estudo. Conforme já especificado anteriormente, a investigação se utilizou do método de estudo de caso e da análise comparativa de casos. Por se tratar de uma pesquisa de natureza descritivo-qualitativa, foram coletados dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários, estes provenientes de documentos disponíveis para consulta. Assim, apresentam-se na sequência algumas características que envolveram a coleta de dados e em seguida os dados analisados.

Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gerentes responsáveis pela administração das agências; em cada instituição o cargo é qualificado de maneira diferente. No total, foram realizadas 15 entrevistas: cinco na empresa pública, cinco na empresa privada nacional e cinco na

empresa multinacional. Tais dados foram coletados entre os meses de outubro de 2001 e janeiro de 2002.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para fins da análise proposta, ou seja, a análise de conteúdo. Essas foram previamente agendadas com os respondentes e tiveram como duração mínima 40 minutos e máxima, 82 minutos, com média de 59 minutos; porém o tempo de permanência nas agências foi superior a esse. Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias agências.

Os dados secundários foram analisados com base naqueles disponibilizados pela internet e outros apresentados pelos próprios respondentes, tais como planilhas de resultados e planejamentos de atividades. Não foi possível analisar documentos formais como se pretendia inicialmente, principalmente por constarem em informações estratégicas, o que não foi permitido por nenhuma das organizações.

O roteiro da entrevista semi-estruturada consta no anexo 02. Diferentemente de como foram apresentadas as categorias analíticas na base teórica deste trabalho, para fins de coleta e análise dos dados optou-se por outra sequência. Assim, o roteiro de entrevistas foi estruturado da seguinte forma. Parte 1. Identificação dos entrevistados. Parte 2. Forma de condução da atividade gerencial. Parte 3. Presença de características culturais brasileiras. Ainda na parte 3 do roteiro de entrevistas foi explorada a sua possível relação com as atividades gerenciais. No total foram elaboradas 33 questões principais, com a possibilidade de utilizar outras, de acordo com a necessidade.

Na sequência, apresentam-se a descrição e a análise dos dados coletados. Numa primeira parte, é feita breve caracterização do setor financeiro nacional, a fim de contextualizar as organizações bancárias, objeto deste estudo. Em seguida, são apresentadas as análises das três organizações que compuseram a amostra desta investigação na seguinte ordem: Banco do Brasil, Unibanco S.A. e HSBC Bank Brasil S.A.. Ainda vale destacar que a análise de cada caso está dividida em cinco partes: histórico da organização; caracterização dos entrevistados; forma de condução das atividades gerenciais; grau de presença das características culturais nacionais; e relação entre características culturais nacionais e atividades gerenciais.

4.1. Caracterização do Setor Financeiro no Brasil

Este item tem como objetivo apresentar breve caracterização do sistema financeiro nacional, especialmente das instituições financeiras, objeto de estudo deste trabalho. Uma vez que o setor escolhido configura-se como um dos mais estruturados no Brasil e que, do ponto de vista institucional, é caracterizado como altamente regulamentado e normatizado por Autoridades Monetárias (Sant'ana, 1997) ou Entidades Normativas (Azevedo, 1995), torna-se relevante a apresentação de algumas particularidades que envolvem as organizações em análise, a fim de se verificar a forma de atuação de seus dirigentes de nível operacional e consequentemente a relação proposta na pesquisa.

De acordo com Azevedo (1995), até 1959 não havia ainda definição sobre a estrutura do Sistema Financeiro Nacional. Este era constituído por bancos comerciais, caixas econômicas e seguradoras. Todos operavam principalmente na área de crédito comercial. Após o golpe militar de 1964, a estrutura do sistema de intermediação financeira no Brasil resultou em reformas inspiradas no modelo norte-americano, ou seja, baseado em instituições especializadas (Puga, 1999). Entre as principais mudanças, pode-se destacar a criação do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central do Brasil, do Sistema de Poupança, do Sistema Financeiro de Habitação e da Comissão de Valores Mobiliários. A partir disso, o Sistema Financeiro Brasileiro passou a se compor pelas Autoridades Monetárias, pelo Sistema Monetário e pelo Sistema Não-monetário.

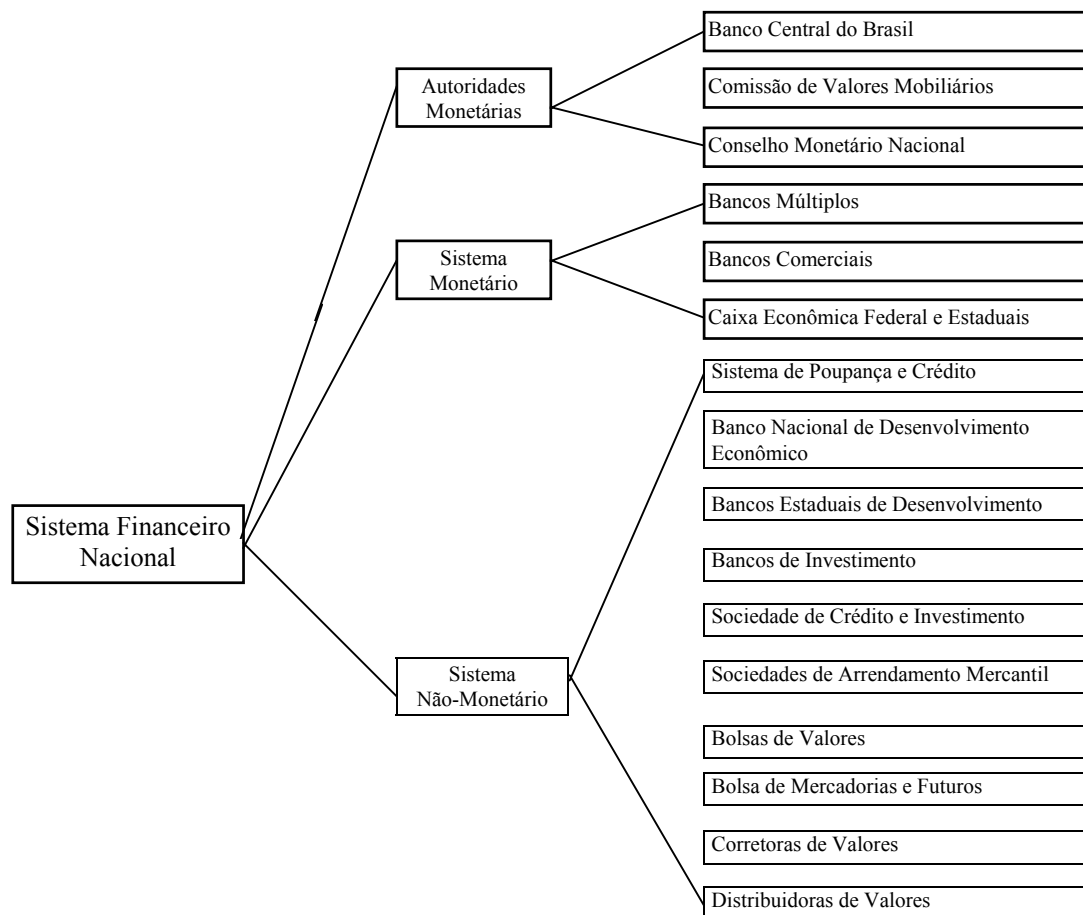
Segundo Sant'ana (1997) as Autoridades Monetárias constituem a parte normativa do sistema financeiro brasileiro, sendo composto pelo Conselho Monetário Nacional, responsável por fixar as diretrizes para o sistema e formular as diversas políticas entre as suas atribuições legais; pelo Banco Central do Brasil, desempenhando funções normativas e baixando disposições regulamentares; e pela Comissão de Valores Mobiliários, responsável pela aplicação das diretrizes, normas e disposições regulamentares, quanto aos registros, autorizações e fiscalização do mercado de valores mobiliários, ou seja, ações e títulos negociados no mercado.

O Sistema Monetário e o Sistema Não-monetário diferenciam-se pela capacidade de emitir moeda. Assim, o último é composto por instituições financeiras que não emitem moeda; nele se incluem sociedades de crédito, de financiamento e de

investimento. O Sistema Monetário, por sua vez, é o de interesse nesta pesquisa, porque as organizações em análise o compõem. De acordo com Marucci (2000), o Sistema Monetário é composto por intermediários financeiros que emitem moeda escritural, ou seja, depósitos à vista, os quais possuem liquidez equivalente à moeda legal, sendo considerada um dos componentes dos meios de pagamento da economia. Dessa forma, a moeda escritural permite às instituições componentes do sistema monetário emitir moeda mediante o processo multiplicador do sistema bancário.

Os integrantes do Sistema Monetário são os bancos comerciais, tanto públicos como privados, e as caixas econômicas federal e estaduais. Segundo Azevedo (1995), os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas constituídas sob a forma de sociedades anônimas, especializadas basicamente em operações de curto e médio prazo. Estas operações consistem na captação de recursos do público mediante depósito a vista e a prazo fixo, para financiamento de curto e médio prazo à indústria, ao mercado e ao público em geral. Além disso, os bancos comerciais prestam serviços como a execução de ordem de pagamento, a cobrança de títulos, a arrecadação de impostos e taxas, guarda de valores, banco 24hs, entre outros. As caixas econômicas, por sua vez, criadas em 1860, com o objetivo de captar depósitos de baixos valores e emprestá-los ao setor habitacional, foram dinamizadas em 1964 com a criação da correção monetária e do sistema financeiro de habitação.

De acordo com Puga (1999), em junho de 1988, o Banco Central introduziu o Plano Contábil das instituições do Sistema Financeiro que tornou possível a unificação das instituições financeiras em um mesmo plano contábil. No mesmo ano, uma resolução da Comissão de Valores Mobiliários criou os chamados bancos múltiplos, que passariam a operar no mínimo em duas e no máximo em quatro das funções das antigas instituições financeiras: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, financeiras e instituições de poupança e empréstimo. Assim, a figura abaixo apresenta a atual estrutura do Sistema Financeiro Nacional.

Figura 03 - Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro

Fonte: Sant'ana (1997).

A partir disso, afirma-se que as organizações bancárias, foco desta pesquisa, integram o Sistema Monetário. Atualmente, ele está composto por diversas instituições, tanto de capital nacional como estrangeiro e estatal. Segundo dados do Banco Central, em dezembro de 2000, funcionavam 191 bancos e 1 caixa econômica: 16 bancos públicos, 104 bancos privados nacionais e 71 com controle estrangeiro, aí incluídas 13 filiais diretas de bancos estrangeiros. Os ativos totais dos 191 bancos encontravam-se distribuídos entre aqueles com controle governamental (24,33%), com controle privado nacional (42,56%) e com controle estrangeiro (33,11%). Dos 191 bancos que estavam funcionando no final de dezembro, 64 já funcionavam desde dezembro de 1988, ou seja, contavam com, no mínimo, 12 anos de funcionamento. Tais eram os bancos que haviam sobrevivido às transformações ocorridas durante aquele período.

Do ponto de vista da propriedade do capital e respectiva idade, em dezembro de 2000, dos 16 bancos públicos, 8 tinham mais de 50 anos de existência, 7 tinham idade média de 39 anos e apenas o Banco Nossa Caixa contava com 10 anos de existência, pois se originou de uma caixa econômica, transformada em banco em 1990. Dentre os 104 bancos privados nacionais, 20 haviam iniciado suas atividades antes de 1988

e 50 haviam sido autorizados entre 1989 e 1990, ou seja, 67% dos bancos privados nacionais tinham mais de 11 anos de atividade, sendo que a idade média do grupo era de cerca de 18 anos. O restante havia sido autorizado após 1990, contando com menos de 10 anos de funcionamento. Considerando-se os 71 bancos privados de controle estrangeiro, existiam 29 bancos que iniciaram atividades antes de 1988 com idade média de 39 anos enquanto os outros 42 tinham menos de 11 anos de atividades.

Concluída esta breve exposição da estrutura do Sistema Financeiro Nacional, passa-se no item seguinte à apresentação e análise dos dados coletados. Inicialmente será tratado o Banco do Brasil, como banco múltiplo, com controle acionário estatal; em seguida o Unibanco S.A., também banco múltiplo, mas com capital privado nacional; por fim, o HSBC Bank Brasil S.A., banco múltiplo, com controle estrangeiro.

4.2. Caso 1: Banco do Brasil

4.2.1. Breve Histórico do Banco do Brasil²

O Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América Latina, oferecendo serviços bancários a seus clientes, desde operações de engenharia financeira, atendimento a pessoas jurídicas até crédito pessoal. Atualmente, o Banco do Brasil possui aproximadamente 12,9 milhões de clientes, 7.500 pontos de atendimento em todo o Brasil, 33 dependências no exterior e parcerias internacionais.

É uma empresa de economia mista, que opera como agente financeiro do Governo Federal, que detém seu controle acionário. Devido a isso, é órgão de fomento do Estado, desenvolvendo diversas operações neste segmento. Até 1986, reteve uma função típica de autoridade monetária, responsável pela emissão de moeda, quando foi autorizado a funcionar como banco comercial e a atuar em todos os segmentos do mercado, incluindo poupança, seguros, leasing, cartões de crédito, títulos e valores mobiliários, crédito direto ao consumidor, banco de investimento, capitalização e administração de fundos. Assim, transformou-se em conglomerado financeiro, sem a capacidade de emitir moeda.

² Quando não especificado, este item foi elaborado a partir de informações disponíveis no site do Banco do

O fato descrito acima fez com que o Banco do Brasil buscasse recursos onerosos, enfrentando os concorrentes que já atuavam no mercado. Juntando a isso, a abertura da economia deu acesso aos bancos estrangeiros no país, o que elevou o padrão da concorrência. Neste sentido, nos últimos anos o banco vem sofrendo algumas mudanças em resposta ao desafio da competição por meio de investimentos em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos. A reformulação de toda sua estrutura interna também foi desenvolvida, buscando mais agilidade e foco no cliente.

O Banco do Brasil existe há quase dois séculos e sempre participou vivamente da história e da cultura brasileiras. Desde seu nascimento se identifica com os princípios nacionais e ganha confiança do povo brasileiro. Assim, valoriza a reflexão ética como forma de aprimorar comportamentos e atitudes, e considera o funcionário seu legítimo representante. Seus funcionários pautam suas ações pelos valores contidos no Código de Ética e pelas Normas de Conduta Profissional da empresa. Entre os valores éticos que fundamentam suas relações, o Banco do Brasil e seus funcionários adotam os seguintes como prioritários e comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança e respeito.

No Código de Ética dos funcionários destaca-se o reconhecimento e aceitação da diversidade das pessoas que integram a organização, sendo que as relações devem ser pautadas pela confiança, lealdade e justiça. Além disso, valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas, preservando-lhes o sigilo e a segurança. Outro aspecto que vale ser destacado é o de que os funcionários devem preservar o patrimônio, a imagem e os interesses da organização.

A sede do Banco do Brasil está em Brasília, onde se localizam suas diretorias e áreas especializadas. Em nível estadual, existem as Superintendências Estaduais, e vinculadas a elas, as Superintendências Regionais, as quais controlam as redes de agências. Na região metropolitana de Curitiba atuam duas Superintendências Regionais, responsáveis por acompanhar as agências locais. Somente na cidade de Curitiba, hoje, existem 30 agências bancárias, sendo que cinco compõem a amostra deste estudo. As agências bancárias de um modo geral estão estruturadas em duas áreas - a comercial e a

administrativa - responsáveis pelo atendimento a pessoas jurídicas, pessoas físicas e o segmento do governo, além das suas administrações.

O gerente responsável pela administração da agência é qualificado como gerente de agência. Tem como principais responsabilidades: responder pelos resultados e pela gestão da agência, cumprir políticas e diretrizes estabelecidas para ela, promover o desenvolvimento de estratégias e políticas específicas de curto, médio e longo prazo, assegurar o planejamento e o atingimento dos objetivos da agência, garantir o cumprimento de todas as etapas inerentes às operações de crédito, assegurar que sejam tomadas as providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do banco e garantir a qualidade dos serviços.

4.2.2. Caracterização dos Entrevistados

Este item tem como objetivo caracterizar os dirigentes de agências entrevistados no Banco do Brasil no que se refere à formação acadêmica, idade, tempo de permanência no cargo analisado, tempo de permanência na empresa e número de subordinados na agência. Julga-se que essas informações são relevantes para a análise proposta nesta pesquisa, uma vez que suas experiências podem ter impacto na forma como conduzem suas equipes e na percepção de características culturais no corpo de colaboradores da empresa.

Primeiramente, no que se refere à formação acadêmica, obteve-se que todos os gerentes entrevistados possuem curso superior completo, sendo que quatro deles na área das Ciências Sociais – três em Direito e um em Ciências Sociais – e um com formação em Ciências Físicas e Biológicas. Além disso, todos são pós-graduados, tanto por instituições acadêmicas quanto por cursos oferecidos pelo próprio banco. Dessa forma, entre os entrevistados, dois possuem especialização na área de Gestão de Pessoas, um em Gestão Empresarial e um com especialização em Antropologia e Mestrado em Sociologia.

A idade dos entrevistados varia entre 39 e 47 anos, com média de 43,6 anos; o tempo de permanência no cargo está entre 3 e 8 anos. Já na empresa, todos têm mais de 20 anos de permanência, sendo que assumiram praticamente todos os cargos que compõem a carreira na agência e outros em áreas técnicas da instituição, tais como consultoria interna, comunicação e marketing, ou nas Superintendências. O número mínimo de funcionários nas agências estudadas é de 18 colaboradores e o máximo é de 46.

4.2.3. Análise da Atividade Gerencial

Uma vez apresentados os dados de identificação dos entrevistados do Banco do Brasil, passa-se agora à segunda parte do estudo, ou seja, a análise da atividade gerencial de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação. Com base nos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os cinco dirigentes de agências, foi feita uma análise conjunta, identificando as principais características apontadas para os indicadores de atividade gerencial. Abaixo, apresenta-se um quadro resumo, onde se destacam essas características, que refletem a opinião da amostra do Banco do Brasil. Na sequência, descreve-se separadamente cada uma das atividades estudadas e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

No final de cada trecho de entrevista reproduzido no decorrer do texto, será indicado de qual dirigente se refere. Assim, como foram entrevistados cinco gerentes para cada organização, esses foram numerados de 1 a 5 seguindo a sequência na qual foram realizadas as entrevistas. Para as demais organizações bancárias será feita a mesma numeração, seguindo o mesmo critério.

Vale destacar ainda que dois indicadores de atividade gerencial foram excluídos da análise, uma vez que não se mostraram relevantes. O primeiro é o tempo do controle, que foi excluído, visto que esta função é constante nas agência. O segundo indicador excluído foi a assertividade das decisões, uma vez que no que diz respeito ao processo de trabalho ela é decorrente da própria postura do banco; no caso de outras situações de decisão, foi difícil analisá-lo pelo fato de não serem comuns a todos os casos. Por fim, uma última alteração realizada refere-se a dois indicadores da negociação que foram analisados juntamente, os interesses e a relação com o conflito.

Quadro 03 – Atividade Gerencial no Banco do Brasil

LIDERANÇA	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
	Relação Líder-subordinados	- Cooperativa - Informal - Alto Grau de Consulta
	Relação de Poder	- Institucional - Papel Político
	Dimensão Temporal	- Curto/Médio/Longo Prazos
	Estruturação de Atividades	- Divisão de Cargos e Papéis - Alta especificação
	Orientação Dominante	- Administrativa
COMUNICAÇÃO	Tipo de Comunicação	- Predominantemente Informal
	Estrutura do Sistema de Comunicação	- Centralizado - Topo-base
	Abrangência do Sistema de Comunicação	- Parcialmente Aberto
	Foco da Comunicação	- Controle (Continua)
CONTROLE	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
	Tipo de Mecanismo de Controle	- Formal - Burocrático
	Crterios de Avaliação	- Objetivo/Subjetivo
	Objeto de Controle	- Resultados e Processos
	Local do Controle	- Predominantemente Centralizado
TOMADA DE DECISÃO	Forma de Análise	- Analítica e Intuitiva
	Tempo de Tomada de Decisão	- Cautela
	Grau de Centralização	- Colegiadas
	Disposição ao Risco	- Moderada
NEGOCIAÇÃO	Postura na Negociação	- Ganha-ganha
	Diversidade de Interesses/Conflito	- Funcional
	Mecanismo de Negociação	- Objetividade e Clareza

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Primeiramente foi analisada a atividade gerencial de **liderança**, com ênfase nos seguintes indicadores: relação líder-subordinados, relação de poder, estruturação das atividades, dimensão temporal da liderança e orientação dominante. A partir das respostas

obtidas com os cinco dirigentes de agências que compõem a amostra do Banco do Brasil, descreve-se a seguir a forma como estes conduzem suas equipes de trabalho.

Inicialmente, no que se refere à relação líder-subordinados foi constatado que predomina nas agências analisadas um relacionamento informal entre gerente e equipe. Além disso, pelo fato de o grupo estar estruturado em segmentos, a relação é bastante próxima, principalmente entre o comitê de administração, composto pelo gerente geral, pelo gerente de pessoa física, gerente de pessoa jurídica, gerente administrativo e gerente da área negocial. Como cada funcionário tem um papel dentro do grupo, pôde-se constatar que predomina um relacionamento cooperativo: conhecimentos, capacidades e habilidades de cada componente integram a equipe.

Dentro dos grupos, o relacionamento também é bastante informal, levando ao surgimento de um relacionamento mais afetivo entre as pessoas. Essa informalidade, de acordo com os entrevistados, proporciona maior envolvimento na equipe, no sentido de contribuir e colaborar com o desenvolvimento da agência. Outro aspecto, bastante apontado pelos dirigentes, foi o fato de a equipe recorrer aos dirigentes demasiadamente. Isto, segundo eles, refere-se a assuntos de trabalho e questões pessoais. O líder, portanto, é visto como conselheiro, assim como legitimador da verdade, tal como coloca Kilksberg (1993).

“A gente tá sempre conversando, então isso cria um vínculo mais, mais próximo, tem uma relação mais afetiva, né, não é...., tem o profissionalismo claro, o que tem que ser feito, é feito, o que tem que ser cobrado, é cobrado, mas muito na base do diálogo, né, sem muita formalidade”. (E3)

“... é determinado assunto ‘ah, o fulano conhece’, então eu vejo a liderança dessa maneira aí, por isso que quando eu digo que eu sou o facilitador dessa agência, eu não sou o sabe tudo, existem valores e conhecimentos que estão nas pessoas, eu tenho que aprender com eles e naquele momento ele vai exercer a liderança.” (E2)

Assim, no que se refere à relação líder-subordinados, destaca-se como principais características o relacionamento cooperativo, tal como coloca Jago (1982), no que diz respeito a um alto grau de troca de informação e consulta, confiança mútua e respeito na liderança. Outra característica é a informalidade, uma vez que predomina internamente uma relação próxima e cooperativa entre os diversos membros da equipe.

Já a relação de poder é visualizada por meio do papel do líder em ser responsável por proporcionar condições para que as atividades sejam desempenhadas,

tanto pelo seu maior poder de decisão como pela possibilidade de buscar junto à instituição melhorias nas condições e no ambiente de trabalho. Dessa forma, de acordo com os entrevistados, o líder atua como facilitador, ou seja, assume papel político dentro da empresa, sendo responsável por criar condições de negócios e não exatamente conduzi-los. Neste sentido, vê-se claramente o líder como um negociador junto aos órgãos superiores do banco, estando seu poder institucionalizado em seu cargo.

“Eu tenho que permitir que eles possam realizar negócios, de que maneira? Dando condições, é, de equipamento, de ambiência, de gerar negócios, liberdade de tomar decisões, não é, liberdade de poder construir um negócio, né, estarem amparados com isso, é, o banco por ser uma empresa muito grande tem uma parte política interna muito forte, então, às vezes eu tenho que conseguir construir essa relação interna, seja na definição de metas, seja na definição do orçamento, seja na definição de uma melhoria, então eu me vejo como líder como um facilitador dos meus funcionários.” (E2)

“Eu vejo assim que essa questão de ‘ah, eu tô na gerência o outro é gerência média’, é mais uma questão de hierarquia do banco, mas a nível das coisas acontecerem é aquilo que for melhor pra todos, e a gente procura assim, sempre que eu tenho que falar alguma coisa pra alguém que isso eu posso fazer ou não posso, eu digo, pra ficar aquela coisa bem clara mesmo”. (E5)

“Eu coordeno, coordeno uma equipe de trabalho e a minha maior função é a de maestro mesmo, né, identificar quais são os instrumentos e tá na frente, qualquer dificuldade que eles me demandam eu vou lá e resolvo.” (E1)

Com relação à dimensão temporal da liderança, pode-se perceber que as agências trabalham com três horizontes de tempo em seus planejamentos: curto prazo, médio prazo e longo prazo. Em nível operacional, a ênfase está nas atividades de curto prazo; porém é papel do dirigente desenvolver estratégias para suas agências, realizar planejamentos que tenham alcances maiores e estarem atentos a novas oportunidades de negócios. Pode-se dizer que, em termos de gestão, os gerentes possuem bastante autonomia para administrar, bem mais que na área de negócios. Esta característica de liderança reforça a idéia da habilidade gerencial colocada por Motta (1998) como domínio do contexto.

“Nós fazemos alguns planejamentos, um planejamento a longo prazo, pra você ter uma idéia, nós temos escalas de férias pra cinco anos pronta já, que é algo complicado, e aí nós temos, com base no plano diretor do banco, a gente faz um orçamento e um planejamento de um ano, né, e depois a gente fragmenta isso em mês ... então, são três horizontes, tem um longo prazo, de cinco anos, depois tem um médio prazo, de um ano, e depois um curtíssimo prazo que é um mês.” (E1)

Considerando a forma como os planejamentos são estabelecidos na organização, obteve-se que é um processo que ocorre mais de cima para baixo, ou seja, de órgãos superiores para agência, do que o contrário. A partir disso, a estruturação na agência para cumprir as metas e os objetivos do banco fica a critério dos dirigentes, conforme o trecho abaixo.

“O banco te dá uma diretriz maior, agora mensalmente nós temos produtos-foco, campanhas, campanhas emergenciais que surgem, que não estavam necessariamente colocadas dentro do orçamento, então você tem que trabalhar diariamente remanejando recursos, ou seja, administrando escassez, que é a essência da administração porque o cobertor é sempre curto...” (E3)

No que se refere à estruturação de atividades, constatou-se que no Banco do Brasil, os cargos e papéis são claramente definidos, assim como as atividades são altamente especificadas. Neste sentido, vale destacar que os colaboradores são alocados para cargos e tarefas específicas, tendo o líder a função de estruturá-los da forma que julgar mais adequada. Esta dimensão de liderança integra o modelo de Fiedler e Chemmers (1981): o grau em que as atividades são especificadas caracteriza o papel do líder.

“Esse é o organograma da agência, são seis módulos divididos em dois segmentos, um comercial e um administrativo, e aí as diversas funções. As atividades dos funcionários, todo mês eles recebem a escala, eles têm escala de trabalho, onde as atividades são bem definidas por posto de trabalho.” (E1)

Quando analisada a orientação dominante da liderança, obteve-se que o foco dos gerentes do Banco do Brasil está no aspecto administrativo, tanto no que se refere à gestão de pessoas, como em melhorias para a agência, mais até do que o conhecimento técnico. Assim, no aspecto administrativo, os gerentes possuem autonomia para atuar, enquanto no aspecto técnico se limitam muito ao normatizado pelo banco, conforme se pode verificar abaixo.

“A função maior de um líder é identificar competências e habilidades, alocá-las corretamente, é valorizar e reconhecer o esforço e o resultado, é, isso, isso eu acho que é 90% do papel de um líder, e depois visão estratégica (...) os outros 10% controlando.” (E1)

“Pra mim o mais importante é saber administrar pessoas, você não precisa ter grandes conhecimentos técnicos.” (E3)

Passando à atividade gerencial de **comunicação**, destaca-se primeiramente o tipo de comunicação utilizado na agência. Mesmo existindo a comunicação formal, que atualmente é por meio do correio eletrônico, predomina nas agências a comunicação informal. A primeira ganha importância, à medida que dá agilidade ao processo de comunicação e possibilita que informações, tais como normativos e regulamentos estejam disponíveis a todos para consulta. Porém, até mesmo pela quantidade de informações, os dirigentes acreditam na força da comunicação informal, como forma de chamar a atenção dos funcionários para aquilo que julgam mais importante e proporcionar maior interação dos componentes da unidade.

Assim, pode-se dizer que o sistema de comunicação das agências tem caráter formal, como definem Martinelli e Almeida (1997), por estar estruturado de acordo com a hierarquia da organização. Além disso, é centralizado, uma vez que as informações são tratadas e divulgadas por meio de cargos designados para isso. A partir daí, constatou-se que as informações que chegam às agências são parcialmente compartilhadas, excluindo-se aquelas de cunho informativo que são abertas e disponibilizadas via sistema. Como foco da comunicação, obteve-se que o sistema de comunicação está fortemente ligado ao controle de metas e resultados, assim como do processo de trabalho.

Em seguida, passou-se à análise da atividade gerencial de **controle**, com ênfase nos seguintes aspectos: tipo de mecanismo de controle, critérios de avaliação, foco do controle e local do controle. A partir das entrevistas realizadas, constatou-se que o controle configura-se como umas das atividades mais cobradas em nível de agência. Com base nos trechos abaixo pode-se visualizar essa situação.

“Nós temos auditorias periódicas, auditorias a distância, nós temos gerências de controle que acompanham tudo o que a gente faz e vem todo mês verificar (...) olha tem todo um normativo muito grande e tudo isso é acompanhado e eu não posso ir além daquilo que é dado como alçada, em cada nível é assim.” (E5)

“Grande parte dos nossos conflitos, eu diria assim que a maior parte dos conflitos hoje das agências é com o público interno, porque nós temos muitos conflitos exatamente por isso, norma rígida e muitas áreas de controle, nós somos controlados por centenas de pessoas, porque cada setor da área meio tem um foco aonde, aonde o banco tem a sua razão de existir, que são as agências, que ficam na periferia da organização, na epiderme, né, é que faz o contato com o mundo exterior, então todos têm o foco ali, então você é bombardeado diotornamente por controles, exigências, cobranças e que acabam, é, absorvendo grande parte das nossas energias.” (E3)

A partir disso pode-se afirmar que predomina na organização um tipo de controle burocrático no sentido colocado por Perrow (1986) e explicado na base teórica deste trabalho. Este tipo de controle supõe que as unidades organizacionais devem seguir as determinações da corporação, ou seja, suas regras e padrões de desempenho, envolvendo ainda a existência de descrição de cargos formalizados, conforme ocorre na instituição em exame.

O Banco do Brasil, dessa forma, disponibiliza nas agências mecanismos formais de controle, tais como sistemas de acompanhamento, assim como institui órgãos responsáveis por alimentá-las com relatórios, mapas de evolução, análises comparativas entre agências, entre outros. O foco do controle, neste caso, está tanto no alcance dos resultados esperados, quanto nos processos que devem seguir rigorosamente as normas.

Já internamente nas agências, os dirigentes entrevistados procuram trabalhar o controle por meio da constante divulgação de resultados e pelo reconhecimento dos esforços do grupo, apontados como fundamentais para obter o envolvimento das equipes. Além disso, a partir do estabelecimento de metas entre os grupos, ou seja, de um acordo de trabalho assumido entre gerente e equipe, o controle torna-se menos centralizado, cabendo ao líder assumir o papel de coordenador desse processo. Como critérios da avaliação de desempenho, obteve-se que o foco está tanto em critérios objetivos, isto é, em resultados, como subjetivos, tais como comportamento e atitude. Os seguintes trechos ilustram a forma como o controle é conduzido pelos dirigentes de agências.

“Quanto mais informações as pessoas tiverem, mais proativas elas são, quer dizer, se todos tiverem consciência de quais são os objetivos do banco, quais são os objetivos da agência, quais são as nossas prioridades, fica mais fácil de atingir o objetivos.” (E3)

“Todo mundo tem muito trabalho, todo mundo tá sobrecarregado e às vezes não percebe o quanto produz disso, então é importante que a equipe perceba o que ela produziu, que a equipe perceba que ela foi produtiva, ela produziu e ela tem valor.” (E2)

“Controlar e divulgar, porque o controle pelo controle ele é estéril, você tem que transformar esses números numa linguagem visual, para você mostrar para sua equipe de trabalho de um modo mais fácil, né, mais palatável.” (E1)

Em seguida foi trabalhada a atividade gerencial de **tomada de decisão**. Conforme explicado pelos dirigentes, o processo de tomada de decisão é mais bem entendido quando são separadas decisões de negócios e administrativas. Assim, as decisões negociais são apoiadas basicamente por sistemas de avaliação de clientes e por normativos do banco. Neste aspecto, acredita-se que o banco tem postura bastante conservadora; as decisões são tomadas sempre em comitês internos da agência e, quando possível, conciliam aspectos objetivos com intuitivos. A partir da alçada dos gerentes das agências, elas sobem para outros níveis de análise. Já nas decisões administrativas, obteve-se uma postura mais proativa, mais cautelosa, mas também sempre envolvendo a equipe de trabalho.

“Vamos dividir assim, na gerência negocial e administrativa. No aspecto negocial o banco tem diretrizes muito claras de trabalho, o banco dispõe de um dos melhores sistemas de avaliação de risco de crédito do mundo, então isso me dá uma segurança muito grande. Agora, no aspecto administrativo a gente ousa mais aqui, a gente tá propondo mudanças muito, é, a gente tá inovando no modo de conduzir, então eu tenho essa liberdade de fazer isso aí.” (E2)

“Então você tem uma análise fria dos dados, dos fatos, dos números e depois, uma análise subjetiva, de um número maior de pessoas, aí você tem uma decisão mais próxima da ideal, porque a ideal não existe mesmo.” (E1)

A pesquisa relatada por Motta (1997) obteve como resultado que as decisões brasileiras são mais rápidas e arriscadas, centralizadas entre poucos participantes e fazendo uso de um número pequeno de informações. Diferentemente disso, a amostra do Banco do Brasil apontou preocupação por parte dos dirigentes em compartilhar as decisões, em buscar o máximo possível de informações e tomá-las com mais tempo e cuidado. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de o setor financeiro ser de alto risco, o que torna os dirigentes mais cautelosos no processo de tomada de decisão.

Finalmente, no que se refere à atividade de **negociação**, obteve-se que ela se concentra principalmente na relação com o cliente. Dessa forma, da mesma maneira como na tomada de decisão, ela é bastante pautada nos normativos do banco, assim como nos princípios da organização e no histórico do cliente. O que cabe ao gerente nesse caso é compreender as necessidades dos clientes e conduzir a negociação com objetividade e clareza. Assim, pelas respostas obtidas às questões relativas a esta atividade gerencial, pode-se concluir que a postura dos dirigentes se assemelha ao que Wanderley (1998)

chama de ganha-ganha. Segundo ela, o objetivo é a realização de um bom acordo, satisfazendo os interesses dos dois lados.

A diversidade de interesses e o conflito que podem surgir dessa situação são vistos como funcionais e como mecanismo de tornar o negócio melhor, tanto para a organização como para seu cliente. Essa maneira de visualizar os conflitos é caracterizada por Hatch (1997) como forma de estimular a inovação e adaptabilidade.

“A gente vai direcionando de acordo com a necessidade dele, então a gente procura conciliar e mostrar pro cliente que, que pra ele é bom, né, aquele negócio, mas pra gente também, a gente não esconde que nós também temos que ganhar.” (E5)

“Então eu tenho uma margem de negociação entre uma taxa mínima que eu posso cobrar porque eu tenho que remunerar o meu investidor, né, quem deixou dinheiro aplicado no banco, e uma taxa máxima que o mercado permite, tolera, dentro desse intervalo entre o mínimo e o máximo eu vou negociar o cliente pra mais ou pra menos conforme o conjunto de parcerias que nós vamos fazer, por exemplo, ‘então tá, eu reduzo tantos % na taxa, mas você traz a folha de pagamentos do teu pessoal pra cá’”. (E3)

Feita a descrição e análise da forma como os gerentes de cinco agências do Banco do Brasil conduzem suas atividades gerenciais, sistematizadas no Quadro 03, passa-se agora à segunda etapa da análise. Assim, na próxima parte a análise se concentra na presença de características culturais nos grupos de colaboradores das agências em estudo.

4.2.4. Presença de Características Culturais Nacionais

Este item está reservado à análise da presença das características culturais nacionais nas agências estudadas do Banco do Brasil. A partir das oito características e seus indicadores constantes do Quadro 01, foi investigada a presença ou não desses traços no corpo de colaboradores da empresa, com base na interpretação dos dirigentes. Além disso, a importância que os gerentes lhes atribuíram foi verificada, a fim de analisar, na etapa seguinte, a possível relação com a condução da atividade gerencial.

Uma vez que o estudo é de natureza qualitativa, a presença de características culturais foi avaliada pelas respostas afirmativas às questões sobre a presença de situações que as refletiam. Já a intensidade e a importância que os dirigentes julgaram existir foram constatadas pela certeza e precisão das respostas. Outro aspecto de interesse nesta análise,

foi a opinião sobre as razões e circunstâncias em que os indicadores estavam presentes. Vale ressaltar que o grau de presença identificado reflete a opinião dos cinco dirigentes que compõem a amostra do Banco do Brasil.

Segundo Bardin (1979), a intensidade demarca a força ou o grau de convicção expresso numa comunicação. Neste sentido, é possível não se ater somente à ocorrência de tal tema – ausência ou presença - mas à carga avaliativa das unidades de significação tomadas em conta. Para isso é necessário estabelecer um procedimento de avaliação da intensidade dos juízos selecionados.

A partir disso, foi feita uma classificação em forte, moderado, fraco e característica não verificada, por meio dos seguintes critérios. Como **forte**, pode-se dizer das características que foram identificadas por três ou mais dirigentes com elevado grau de intensidade e importância. Já o grau **moderado**, foi atribuído às características apontadas como presentes por três ou mais dirigentes com moderada representatividade. E, finalmente, o grau **fraco** foi atribuído àqueles traços apontados como presentes por mais da metade dos entrevistados, porém com baixa significância para a atividade gerencial. Quando a presença de uma característica foi apontada por dois ou menos dirigentes, foi considerada como não presente para a amostra de cada caso.

A primeira característica verificada foi a **receptividade ao estrangeiro**, por meio da questão 22 do roteiro de entrevista. Conforme descrito na base teórica deste trabalho, optou-se por trabalhá-la a partir de duas concepções, uma positiva e outra negativa. Assim, quando a característica se revelou por meio de indicadores como receptividade e hospitalidade ao que vem de fora, foi analisada em seu aspecto positivo. Por outro lado, quando se percebeu que a importação de técnicas gerenciais revelou traços como desprezo ao que é nacional, ou quando evidenciou a plasticidade e permeabilidade do povo brasileiro e uma pretensa busca por modernidade, como colocam Motta, Alcadipani e Bresler (2000), a característica assumiu conotação negativa.

Com base nas entrevistas realizadas, no que diz respeito à característica de receptividade ao estrangeiro em concepção negativa, constatou-se que a organização comumente importa tecnologia gerencial no que se refere à gestão, estruturação e sistemas operacionais, além do fato de contar com consultorias internacionais para isso. Esta importação, por sua vez, não ocorre em nível de agências, onde já chega viabilizada.

Apesar disso, a partir da opinião dos dirigentes, a utilização de técnicas gerenciais estrangeiras é decorrente do processo de modernização pelo qual a instituição vem passando e, dessa forma, busca inovar e se modernizar por meio delas. Assim, conclui-se que esse traço está presente nas agências em grau moderado.

Já em seu aspecto positivo, não houve evidências suficientes para afirmar que ela está presente no corpo de colaboradores das agências, uma vez que, conforme apontam os dirigentes, elas são impostas pela alta administração. Neste sentido, são vistas como mudanças, o que não é bem aceito pelos membros das equipes.

Ao considerar o efeito da importação de tecnologia nos grupos de trabalho, evidenciou-se a presença de outra característica cultural, a de **aversão à incerteza**. Esta foi analisada mediante as questões 23 e 28 do roteiro de entrevista, sendo identificada principalmente pelo indicador de resistência a mudanças. Dessa forma, o traço de aversão à incerteza foi avaliado como presente em grau forte e apontado como decorrente da formação da organização. O trecho abaixo ilustra como as mudanças são visualizadas nas cinco agências do Banco do Brasil.

“Porque toda mudança sempre sofre, isso é ponto pacífico, né, lugar comum, toda mudança tem resistência, é que, até prego no sapato acostuma, né, se você trocar o sapato você vai estranhar que não tem prego, essa é da nossa formação cultural, nós temos resistência a mudança (...). Nós (empresa) temos um status fundante burocrático, quer dizer, nosso DNA cultural é burocrático, então toda vez, e isso leva muito tempo pra você alterar esse status burocrático, eu diria assim, é uma geração no mínimo, toda vez que nós temos que ir pro mercado e ser competitivos nós trazemos essa herança, então nós acabamos burocratizando as ações mercadológicas, digamos assim, esse é o jeito de você organizar o teu espaço, então todo mundo é assim até que você altere, mas leva tempo pra alterar...” (E3)

A característica de **orientação para o curto prazo** foi averiguada pela questão 23 do roteiro de entrevista e indicada como fortemente presente nos grupos das agências em análise, com base nas respostas dos dirigentes. As principais razões para isso são o volume de atividades e metas nas agências e as constantes reorientações de planejamento. Segundo os gerentes de agência, a própria dinâmica do trabalho na área financeira e a instabilidade econômica do país contribuem para a presença desta característica. Ainda segundo eles, esse traço cultural traz fortes implicações para sua atividade gerencial, como será tratado no item seguinte.

Considerando-se agora a característica de **aversão à sistematização do trabalho**, investigada pela questão 26, não houve indícios, a partir dos dados coletados, de que ela esteja presente na organização em análise por meio de traços como desprezo ao trabalho contínuo e operacional e por outro lado exaltação do talento natural. A própria atividade bancária é até certo ponto bastante operacional; porém não foi verificado este traço em nenhum momento, o que pode evidenciar a representatividade da característica analisada anteriormente, ou seja, a aversão à incerteza. Assim, pode-se dizer que para essa amostra há preferência pelo trabalho em situação estruturadas, do que aquelas incertas. No que se refere à contratação e promoção de funcionários, constatou-se que características pessoais são critérios bastante apontados pelos dirigentes, porém não se evidencia pelo indicador de exaltação do talento natural, mas pela sua necessidade para a carreira bancária.

A característica de **protecionismo**, abordada na questão 24, pode-se afirmar presente no Banco do Brasil a partir do que foi apontado pelos dirigentes, em grau moderado. Na relação entre gerente e funcionários, portanto, ela se evidencia nos indicadores de postura de espectador e de transferência de responsabilidade. A tomada de decisão é uma situação na qual se constatou que os colaboradores recorrem às lideranças, até pelo fato de não poderem tomar decisões sozinhos. Um segundo ponto se reflete na baixa iniciativa dos funcionários, apontada pelos dirigentes, conforme o trecho a seguir.

“Entrou no banco, na agência a gente dá acesso a todas as informações (normativos, regulamento, regras), então não tem esse negócio de que isso é sigiloso, é tudo aberto, depende muito da pessoa se interessar, desses que você vê a diferença, tem um funcionário com um ano de banco que já tá substituindo gerência média, logo já vai pegar uma promoção maior, tal, e tem funcionários com 20 anos de banco que não conseguiram nada, daí que você vê.” (E5)

No que se refere à característica de **personalismo**, que pôde ser verificada mediante as questões 24, 25, 26, 29, 32 e 33, essa se mostrou fortemente presente na organização, principalmente no indicador de ênfase nas relações pessoais. Visto que a instituição pública está embasada nos princípios da organização burocrática, o excesso de regras e regulamentos remete a um relacionamento pessoal mais próximo. É o que Damatta (1985) discute sobre o valor das relações sociais e sua utilização como solução de problemas, ao longo da vida diante de uma lei universal. Assim, atribui esse

comportamento ao dualismo da sociedade brasileira, onde há uma linha jurídica rígida, mas também uma dimensão fundada nas relações sociais.

A partir deste traço, pôde-se constatar a tendência a se desenvolver internamente uma relação mais informal, conforme já foi citado anteriormente, no que se refere à relação líder-subordinados. Neste sentido, a socialização dos grupos dentro das agências foi bastante apontada pelos dirigentes, podendo ser ilustrada pela frequência com que os grupos se reúnem, tanto dentro da organização como fora. Para o trabalho do dia-a-dia essa característica também se revelou imprescindível, uma vez que promove aproximação entre os integrantes da equipe.

“A coexistência de uma estrutura formal hierárquica e aquela que faz os enlances informais, né, eu acho que é o que faz com que a gente mantenha um clima organizacional legal, que as pessoas possam se expressar com mais liberdade ... Pra poder agregar leveza ao dia-a-dia, porque senão fica algo assim muito metódico, né, muito militar, digamos assim, se a gente for seguir a estruturação formal da nossa empresa ela é mais dura, né, esses enlances eles são bem-vindos, é, porque eles arredondam, amaciam, suavizam o processo de trabalho como um todo”. (E1)

“É o ideal e o real, né, o que funciona é o real, o ideal é observado quando convém e é tergiversado quando não convém...”(E3)

Ainda considerando-se a presença do personalismo nas agências do Banco do Brasil, obteve-se que a ênfase nas relações pessoais pode, às vezes, tomar uma concepção negativa. Assim, internamente o comportamento pode refletir interesses pessoais, conforme indica o trecho a seguir.

“Dá pra usar pros dois lados (relacionamento informal), eu acho que tem coisas favoráveis e tem coisas que não são favoráveis, às vezes tem interesses pessoais por trás, seria ingenuidade da minha parte dizer que não teria isso, existe e em alguns momentos a gente percebe que tem interesses individuais, interesses de promoção, interesses diferentes, seria ingenuidade dizer que todo mundo é profissional, é correto.” (E2)

A característica de **jeitinho brasileiro**, tema abordado nas questões 26, 27, 30 e 33, foi identificada na organização como fortemente presente em seu aspecto positivo. O traço, apontado pelos dirigentes, principalmente por meio da improvisação, revela a capacidade de dar agilidade e usar da criatividade na condução dos negócios. Além disso, ele é bastante apontado no sentido de flexibilizar normas e planejamentos, dar rapidez aos processos; em alguns casos pode ser usado como burla a normas, quebrar-galho e fazer

vista grossa. Pode-se explicar o alto grau de presença do jeitinho nessa organização pela quantidade de regras e regulamentos acerca dos processos de trabalho, característica comum de organizações formadas a partir dos princípios burocráticos.

“É comum improvisar e eu justificaria isso aí o seguinte: tirar o máximo do mínimo.” (E4)

“O tempo inteiro tem mudança, você tem que ter uma noção de planejamento, uma noção de estrutura, de controle, né, mas você tem que saber que isso é um instrumento pra te auxiliar a administração e não uma amarra na administração, se eu for usar isso como uma amarra eu tô roubado, eu não vou progredir com isso aí.” (E2)

“A norma te dá um referencial nos dois sentidos, ou pra você seguir rigorosamente quando é conveniente ou não, vamos supor, chega um cliente que eu não tenho interesse em operar com ele, porque é um risco alto, eu não tenho convicção sobre a saúde da empresa, sobre as intenções dele, etc., eu vou seguir rigorosamente a norma, se ele não me apresentar todos os elementos que a norma exige, eu vou achar uma forma de indeferir o pedido dele, agora se é um cliente que eu tenho o maior interesse em operar, porque tem um potencial muito grande de negócio, a perspectiva é ótima, mas não tá bem redondo, de acordo com a norma, eu vou achar um jeito de arredondar, entendeu, eu vou achar justificativas plausíveis de que eu possa sustentar minha decisão.” (E3)

Já o jeitinho em seu aspecto negativo, avaliado como presente em grau moderado, principalmente com seu uso como recurso de poder e pelo conhecido “Você sabe com quem está falando”, também está presente na organização, conforme indicado por seus dirigentes. Essa situação é visualizada na relação com o cliente e revela da mesma forma, a presença da característica de personalismo. Quanto a isso, vale ressaltar que as relações pessoais, assim como a quebra de regras são vistas como instrumentos de barganha por parte dos clientes. Estas situações foram comuns entre os discursos dos dirigentes.

“... dúvidas em que o cliente de certa forma exige a presença do cargo, é muito interessante isso, porque tem muitos clientes que exigem a presença do cargo ‘eu quero falar com o gerente’, isso é bem brasileiro.” (E1)

O **formalismo**, abordado nas questões 25, 30 e 31, também pode ser visualizado nas agências, em grau forte, principalmente por meio dos indicadores de diferença entre lei e conduta concreta, decorrente da presença do jeitinho, e de exagerado apego às leis. Conforme as entrevistas realizadas com os dirigentes, a empresa possui normativos acerca dos procedimentos operacionais, dos comportamentos esperados e dos

limites dentro dos quais os funcionários devem atuar. Esse aspecto remete ao que Motta e Bresser Pereira (1988) dizem a respeito das normas em uma organização burocrática: “elas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um comportamento definido”.

Ao mesmo tempo que isso é visto como aspecto positivo, no sentido de se ter parâmetros para a atuação, as normas muitas vezes se tornam excessivas, podendo ser ignoradas em alguns momentos. Além disso, conforme indicam os gerentes das agências, os funcionários não as conhecem muito bem, somente aquilo que é mais ligado ao trabalho. Neste sentido, o formalismo decorre tanto do excesso de regras, como da presença do jeitinho, visto que comumente elas são quebradas.

“Primeiro são muito extensas e às vezes você tem que pra um negócio, pra uma ação que você vai realizar, você tem que apurar em vários lugares, e às vezes você acaba não olhando em um, então melhorou muito depois que passou pra esse meio eletrônico, mas mesmo assim elas são um pouco confusas, são complexas.” (E5)

Assim, a partir do que foi apresentado acima, pode-se afirmar que as agências do Banco do Brasil são bastante vulneráveis à presença de características culturais nacionais. Este fato pode ser explicado tanto pela idade e formação da organização, quanto pelo seu tamanho. O quadro abaixo ilustra o grau em que cada uma das características foi apontada por seus dirigentes de nível operacional e em que indicadores elas se revelam. No item seguinte passa-se à análise da relação entre as características culturais nacionais e a atividade gerencial.

Quadro 04 – Grau de Presença das Características Culturais Nacionais no Banco do Brasil

CARACTERÍSTICA	GRAU DE PRESENÇA
Receptividade ao Estrangeiro – concepção positiva	- NÃO VERIFICADA
Receptividade ao Estrangeiro – concepção negativa	- MODERADO: importação de técnicas estrangeiras
Orientação para o Curto Prazo	- FORTE: ênfase em atividades de curto prazo
Aversão à Sistematização do Trabalho	- NÃO VERIFICADA
Personalismo	- FORTE: valorização das relações pessoais
Protecionismo	- MODERADO: postura de espectador, transferência de responsabilidade

Aversão à Incerteza	- FORTE: resistência a mudanças
Jeitinho – concepção positiva	- FORTE: capacidade de improvisação e agilidade
Jeitinho – concepção negativa	- MODERADO: recurso de poder
Formalismo	- FORTE: diferença entre a lei e a conduta concreta

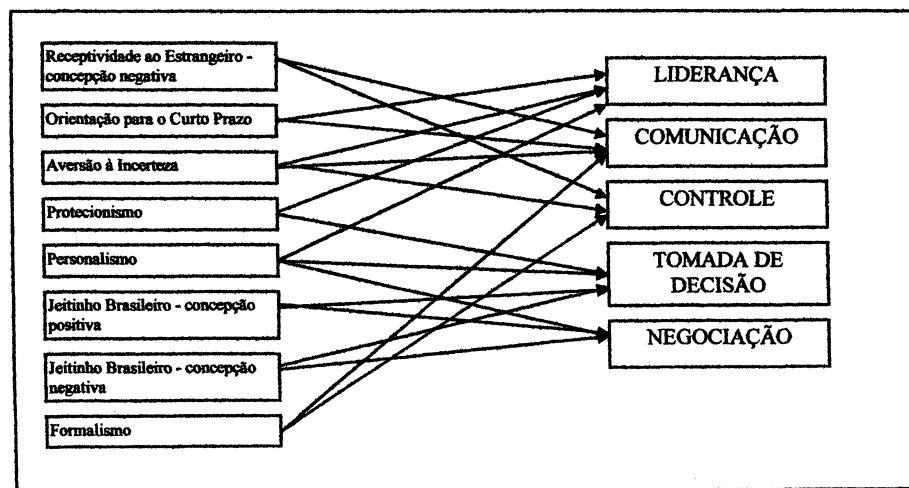
Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.2.5. Atividade Gerencial e Características Culturais Brasileiras

Neste item tomam-se as duas categorias analíticas da pesquisa: características culturais nacionais e forma de condução da atividade gerencial. A partir da presença das características indicada no item anterior, espera-se agora apresentar se elas exercem influência sobre a forma de condução de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, com base na interpretação de seus dirigentes de nível operacional. Essa relação, já apontada em estudos como os de Barros e Prates (1996), Moreira (2000), Oliveira (2000) e Fonseca (2001), será desenvolvida a seguir.

Para analisar a relação perguntou-se aos dirigentes se a presença de cada característica exercia influência em alguma das atividades foco deste estudo. Assim, a partir das respostas obtidas, foi elaborada uma figura que ilustra os traços culturais presentes nas agências e que, segundo a opinião dos cinco dirigentes de agências, possuem relação com a atividade gerencial. Na sequência, discute-se cada uma das relações encontradas.

Figura 04 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no Banco do Brasil



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Inicialmente, considerando a característica de receptividade ao estrangeiro em concepção negativa, obteve-se que ela está presente na organização na medida em que a utilização de técnicas estrangeiras é vista como busca de modernização. Neste caso, estão presentes no dia-a-dia das agências por meio de instrumentos de gestão e sistemas operacionais, objetivando facilitar as operações e lhes dar suporte. Porém, conforme colocam os dirigentes, revela-se nos grupos de trabalho certa resistência a essas inovações, o que traz implicações para o processo de comunicação, uma vez que as informações precisam ser tratadas mais pessoal e abertamente e é necessário maior compartilhamento daquelas de cunho estratégico. O controle também é afetado, já que os gestores supervisionam mais diretamente a realização das atividades e cobram atitude em face das mudanças.

“Tem alguns que reclamam, mas depois, num segundo momento acaba aceitando, e tem algumas coisas que você não consegue mesmo implantar, sabe, tem coisas que você tenta e daí é mais na, não digo imposição, mas por exemplo, o banco criou um aplicativo novo pra abertura de contas e o pessoal tá acostumado a abrir num outro sistema, você pede e vai ‘olha a meta é tanto aqui’, e o pessoal começa a entender como abrir no outro que é mais rápido, eu falei pro pessoal ‘nós vamos ter que tirar o acesso do aplicativo anterior’, daí ele se obriga a fazer.” (E5)

A presença da característica de orientação para o curto prazo, analisada como fortemente presente, foi apontada por seus dirigentes como bastante influente nas suas atividades de liderança e comunicação. Neste sentido, constatou-se que os dirigentes do Banco do Brasil atribuem ao processo de disseminação de informações, assim como ao papel do líder a responsabilidade de ampliar o horizonte de tempo dos seus colaboradores. De maneira semelhante, visualizam a característica de aversão à incerteza, por meio da resistência a mudanças como mais um desafio à gerência, em termos de liderança, comunicação e controle.

Quanto à relação existente entre orientação para o curto prazo e resistência a mudanças com a liderança e a comunicação, é importante fazer mais alguns comentários. Conforme apontam os dirigentes, as pessoas não têm acesso a informações estratégicas e neste sentido, se atêm somente a metas e cobranças no curto prazo. Além disso, mudanças acerca dos processos de trabalho são muitas vezes encaradas como ameaças às suas posições, já que não são adequadamente informados de suas necessidades. Neste sentido, a comunicação deve ser focada pelos gestores, e o papel do líder é importante, já que este percebe a necessidade de acompanhar e orientar seu grupo de trabalho de maneira mais próxima e pessoal. Os trechos abaixo ilustram essa situação.

“Em geral é curto prazo mesmo, e aí entra o trabalho de você disseminar informações de modo a ampliar essa visão de futuro, né, fazer essa visão de futuro ficar ampliada, tanto no sentido temporal, de tempo, quanto na amplitude mesmo, da visão da unidade, né, e isso aí a multi-funcionalidade vem como uma ferramenta bárbara, porque no momento em que você, as pessoas vão sendo alocadas em módulos diferentes elas vão ampliando aos poucos a sua visão de espaço e ao mesmo tempo você vai produzindo informações de modo que elas ampliem a visão temporal, tem que fazer um trabalho sistemático pra ampliar tanto a visão temporal, quanto a espacial.” (E1)

“Olha, a última modificação que a gente tá passando é a do modelo organizacional da agência, então como é que eu fiz isso aqui, eu reuni minha equipe inteira, preparamos algumas transparências no Power Point e mostrei da onde surgiu isso, como é que isso foi construído, qual era o objetivo, porque que estaria mudando dessa maneira, abrimos pra pergunta, quer dizer todo mundo participou, tomou conhecimento e aí nós mostramos isso não como um problema, mas como um desafio de mudança, como uma oportunidade.” (E2)

Com base nessas colocações, pode-se melhor entender as dificuldades e desafios de liderança e comunicação nas agências do Banco do Brasil. Assim, a presença dessas características levam os líderes a conduzir o processo de comunicação internamente de maneira mais informal e a desenvolver uma relação mais próxima com suas equipes de trabalho. Essas características, em alguns momentos, contrariam as orientações e estrutura da organização.

O protecionismo, por sua vez, revelado por meio de situações de transferência de responsabilidade e postura de espectador, mostra influência na tomada de decisão e na liderança. No primeiro aspecto, constatou-se que, por mais que as decisões sejam compartilhadas com a liderança, conforme estabelece a organização, os próprios

colaboradores costumam transferir as dificuldades aos gerentes gerais, seja para a resolução de problemas relativos ao processo de trabalho, seja por questões pessoais. Esta característica aponta um alto grau de consulta às lideranças. Já no segundo aspecto, pode-se dizer que a baixa iniciativa dos funcionários exige do líder um papel mais ativo, no sentido de promover maior interesse e participação.

Em seguida, tomando-se a característica de personalismo, presente nas agências estudadas, há evidências de que ela exerça influência sobre a relação líder-subordinados, tornando-a mais informal e afetiva. Apesar da formalização de normas e procedimentos ser alta na empresa, as relações personalísticas ganham importância neste meio, levando a um ambiente conforme coloca Oliveira (2000), onde os conflitos são minimizados e o que se espera é hospitalidade e harmonia. A ênfase nas relações pessoais é visualizada também nos critérios apontados como importantes para a promoção de funcionários, além disso a estruturação de atividades é, em certo grau, baseada em características pessoais.

“Eu prefiro o olho no olho sabe, eu acho que se você vai dar um recado de motivação, por exemplo, o ideal realmente é você chamar todos, eu acho que isso é muito válido, é um instrumento antigo, mas ele funciona muito porque depende da forma como você passa, né, aí entre muito o papel do líder, se o líder não acredita no produto que ele vai vender ele não vai vender, vai ficar encalhado na prateleira e aquela, a paixão que você coloca na tua palavra, nas tuas palavras na hora de apresentar isso pra equipe, ela é o gás.” (E4)

A partir das entrevistas realizadas obtiveram-se indícios de que o personalismo também está presente nas relações com os clientes, sendo que há a possibilidade de surgir situações de favorecimento. Neste sentido, a negociação e a tomada de decisão podem ser influenciadas por esta característica. Da mesma forma, quando analisada a característica de jeitinho brasileiro, tanto no aspecto positivo como negativo, constatou-se que ela pode estar presente nas relações com clientes e, consequentemente, exercer influência nestes processos, uma vez que os dirigentes se dispõem a correr mais riscos, ora pela quebra de regras, ora em favor de confiança e de seus próprios julgamentos.

Assim, foi possível identificar nas agências que as regras podem ser quebradas em algumas situações em favor de critérios subjetivos e pessoais existentes na relação empresa-cliente, levando em conta seus próprios julgamentos. Diante disso, pode-

se dizer que por mais que as agências estejam amparadas por sistemas e instrumentos impessoais que auxiliam os processos de tomada de decisão e negociação, as características culturais de personalismo e jeitinho são consideradas. Esta relação, contradiz os princípios de uma organização burocrática na qual a impessoalidade é característica presente. Isto pode ser explicado pelo que Damatta (1985) discute sobre o dualismo da sociedade brasileira. Dessa forma, a rigidez e morosidade inerentes aos processos organizacionais em uma organização burocrática, pode ser também responsável pela utilização de critérios pessoais na condução dos negócios.

Vale destacar aqui também, a forma como o jeitinho é visto na organização. O excesso de regras e regulamentos muitas vezes leva à quebra de regras e situações em que a improvisação e a flexibilização estão presentes. Esse aspecto, por sua vez, se confronta com o forte controle que recai sobre as agências bancárias, no qual os processos são minuciosamente avaliados. O trecho abaixo ilustra a forma como os dirigentes lidam com isso.

“Tudo depende se o negócio der certo, se o negócio der certo você vai pro pódio, se der errado é porque você agiu mal em tudo, né, se deu certo mesmo que você tenha feito tudo torto, você é herói, mas se você fez, não fez tão torto, mas deu errado, uma coisinha só, uma vírgula que não foi considerada em relação à norma, te crucifica, porque lá adiante a auditoria interna vai pegar aquela operação e vai analisar no detalhe ‘ah, mas olha aqui você não observou isso aqui’, só que na época, aquilo não era relevante, relevante era o mercado, a perspectiva, a meta, a estratégia da empresa, eu precisava crescer, aí eu faço vista grossa pra algumas coisas porque eu entendo que não vai comprometer, aí o sujeito quebra por razões supervenientes que eu não tinha conhecimento, é da natureza do nosso negócio o risco, só que aquilo vai pra crédito de liquidação, pra prejuízo, aí o sujeito pensa naquela operação, aí ele vai analisar ‘ah mas aqui você não viu isso’, é cruel, volta e meia a gente tem que tá respondendo essas coisas pra auditoria.” (E3)

Finalmente, considera-se a característica de formalismo, presente na organização por meio do apego exagerado às leis e a diferença entre a lei e a conduta concreta traz implicações para a atividade gerencial em alguns aspectos. De acordo com os dados obtidos dos dirigentes, o foco no controle é excessivo, assim como a quantidade de informações enviadas às agências. Como consequência, tem-se que muitas normas são menosprezadas e muita informação perdida. Isto pode ser mais bem entendido pelos seguintes trechos.

“Todos os órgãos do banco mandam informação, todas as unidades e aqui canaliza tudo porque aqui é o ponto de venda, né, dos produtos, de atendimento ao cliente, então tem bastante coisa, não dá pra tá lendo tudo todo dia não.” (E5)

“Eu te diria que nós estamos num momento em que a comunicação está fluindo bem, se bem que é algo que a gente tá todo tempo investindo, você não pode distrair, sabe, você tem que tá sempre procurando saber como é que, todas as informações, tanto as institucionais, né, as de, quanto as pessoais estão chegando límpidas até o destino.” (E1)

“O banco em termos de informações, é talvez não tenha empresa com maior abundância de informações que o banco, às vezes nós temos problemas de cruzar os dados, pra você ter uma informação útil no sentido estratégico, que aí você tem muitos dados esparsos, mas não consegue articular esses dados e gerar informação válida, né, pra tomar uma decisão, às vezes nós temos essa dificuldade.” (E3)

Diante do forte controle e do excesso de informações no nível de agência, percebeu-se uma preocupação muito grande por parte dos dirigentes em inovar e usar da criatividade como ingrediente na condução da agência e das equipes, para fugir dessa rigidez. Pode-se afirmar que este aspecto decorre da situação do excesso de normas e regulamentos, conforme indicado abaixo.

“Nós somos muito criativos nessa parte, porque o banco é muito burocratizado, porque como ele é muito grande ele procura normatizar tudo, e a norma é uma instituição congelada, né, aí você joga a norma pra 6 mil pontos de atendimento, são 6 mil pontos diferentes, com realidades diferentes, mas a norma é a mesma, então você tem que ser criativo.” (E3)

Feita a análise da relação entre características culturais nacionais e atividade gerencial na organização, passa-se no item seguinte ao segundo caso estudado, ou seja, do Unibanco S.A.. A análise nesta instituição será desenvolvida da maneira como na primeira e no final as três organizações serão tomadas juntamente.

4.3. Caso 2: Unibanco S.A.

4.3.1. Breve Histórico do Unibanco S.A.³

³ Este item foi elaborado a partir de informações disponíveis no site do Unibanco (www.unibanco.com.br) e de outras obtidas nas entrevistas realizadas.

A União Brasileira de Bancos iniciou suas atividades na década de 20, por meio de uma casa comercial na cidade de Poços de Caldas denominada Seção Bancária da Moreira Salles e Cia. Hoje, denominado Unibanco, é um dos maiores bancos privados da América Latina, destacando-se entre outros grandes grupos nacionais que atuam no sistema bancário. O grupo vem buscando ampliar sua atuação no mercado e diversificando suas atividades por meio de empresas subsidiárias e associadas.

A compra do Nacional pelo Unibanco, em 1995, única operação no sistema financeiro brasileiro entre companhias praticamente do mesmo porte, foi o ponto de partida para uma etapa de consolidação, que acabou, nos anos seguintes, provocando uma intensa movimentação e resultando em transformações no setor bancário. Na última década, entre as grandes instituições nacionais, nenhuma outra cresceu tanto em prazo tão curto e em tantos variados segmentos, do varejo ao atacado, de seguros a administração de recursos, de previdência a cartões de crédito.

Desde 1997, Pedro Moreira Salles ocupa a presidência do Conselho de Administração do grupo. Depois de consolidar importantes aquisições, a instituição vem atuando no sentido de conquistar maiores fatias de mercado. Este crescimento representa ganhos de escala nas operações, o que corresponde a menores custos unitários e maior capacidade de competição.

O Unibanco é formado por diversas empresas controladas ou coligadas na Unibanco Holdings. A diversidade de atuação e o profissionalismo de cada uma dessas empresas é que faz do Unibanco uma das maiores instituições financeiras da América Latina, encontrando-se hoje entre os seis maiores bancos privados da América Latina e o quarto maior do Brasil. O Unibanco foi uma das organizações financeiras que mais se expandiu na última década, sendo que triplicou sua rede de distribuição, multiplicou por cinco a base de clientes e aumentou em oito vezes seus ativos.

A área de Relações com Investidores do Unibanco possui como missão fundamental a garantia de acesso às informações da empresa de maneira transparente e precisa, seguindo as práticas de boa governança corporativa. Objetiva, desta forma, fornecer ao mercado, da maneira mais abrangente possível, informações sobre a empresa, contribuindo assim para a maximização do seu valor de mercado e para a liquidez de suas

ações.

Entre as principais empresas subsidiárias do Unibanco destacam-se a Unibanco Seguros, a Unibanco Asset Management, o Cartão Unibanco, a Unibanco Capitalização, a Unibanco AIG Previdência e a Unibanco Leasing. Já entre as suas associadas, pode-se citar a AIG, a Credicard, a Fininvest, a Interchange Serviços, o Banco Dibens, a Blockbuster do Brasil e outras instituições internacionais.

O banco se preparou para a década de 90 por meio do Programa de Excelência Gerencial, sendo reestruturado por unidades de negócios e de serviços. O foco no atendimento ao cliente levou ao lançamento do telefone 30 Horas e em seguida a inauguração da primeira agência 30 Horas. A partir daí, o grupo Unibanco teve sua capacidade de processamento aumentada em 40%.

Hoje, o Unibanco possui no Paraná uma Diretoria Regional responsável pelas agências bancárias de todo o Estado. Na cidade de Curitiba situam-se 14 agências, onde se concentra principalmente o atendimento ao público. Assim, o banco vem atuando com pequenas agências em quantidade de funcionários, uma vez que a parte de processamento foi praticamente toda terceirizada, além da tecnologia ter se ocupado de uma grande parte. No item seguinte passa-se à caracterização dos cinco dirigentes de agências entrevistados para esta análise.

4.3.2. Caracterização dos Entrevistados

Como foi citado anteriormente, o Unibanco possui na cidade de Curitiba 14 agências bancárias, sendo que cinco delas compõem a amostra pesquisada. Assim, para caracterizar os respondentes da pesquisa, destacam-se neste item seus dados de identificação, tais como idade, formação, tempo de trabalho na empresa e no cargo, evolução na organização e número de componentes dos grupos de trabalho nas agências.

No que se refere à formação acadêmica, obteve-se que os cinco dirigentes entrevistados são graduados, sendo que três no curso de Administração, um no curso de Ciências Contábeis e um em Economia. Além disso, quatro deles possuem pós-graduação – três na área de Finanças e um na área de Marketing – em instituições de Ensino Superior.

Com relação à idade dos dirigentes, obteve-se como média 35,6 anos, sendo relevante destacar que nesta organização estão os participantes mais jovens da pesquisa.

Já considerando o tempo de permanência na empresa, constatou-se que todos ingressaram no banco com 19 ou 20 anos de idade. O tempo de permanência no cargo qualificado como gerente geral de agência é baixo, podendo-se destacar que para quatro dos entrevistados a média é menor que dois anos e somente para um deles é superior a dez anos. Ainda no que se refere a permanência dos dirigentes na empresa, constatou-se que eles assumiram praticamente todos os cargos que compõem a carreira em agências bancárias, até assumir seus cargos atuais.

Finalmente, para encerrar a análise da primeira parte das entrevistas realizadas com os gerentes de agência no Unibanco, vale destacar que o número médio de funcionários por agência é de 16,4, também a menor média quando comparada com os demais bancos estudados. No próximo item, serão apresentados os dados referentes a forma de condução das atividades gerenciais.

4.3.3. Análise da Atividade Gerencial no Unibanco

Neste item foi analisada a forma de condução da atividade gerencial nas cinco agências do Unibanco, com base nas entrevistas realizadas. Como na análise da organização anterior, foi elaborado um quadro resumo no qual se apontam as principais características das cinco atividades estudadas, ou seja, liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, a partir de seus respectivos indicadores. Em seguida, trata-se de cada uma delas separadamente e reproduzem-se alguns trechos que melhor ilustram o que foi constatado.

Quadro 05 – Atividade Gerencial no Unibanco S.A.

	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
LIDERANÇA	Relação Líder-subordinados	-Alta Dependência
	Relação de Poder	- Qualificação - Conhecimento Técnico
	Dimensão Temporal	- Curto Prazo

	Estruturação de Atividades	- Sistema de Polivalência
	Orientação Dominante	- Desenvolvimento Profissional - Aspecto Motivacional (Continua)

	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
COMUNICAÇÃO	Tipo de Comunicação	- Predominantemente Formal
	Estrutura do Sistema de Comunicação	- Topo-base - Centralizado
	Abrangência do Sistema de Comunicação	- Parcialmente Aberto
	Foco da Comunicação	- Tarefa/Resultados
CONTROLE	Tipo de Mecanismo de Controle	- Formal - Burocrático
	Crterios de Avaliação	- Objetivo/Subjetivo
	Objeto de Controle	- Resultados
	Local do Controle	- Grupal
TOMADA DE DECISÃO	Forma de Análise	- Predominantemente Analítica
	Tempo de Tomada de Decisão	- Cautela
	Grau de Centralização	- Compartilhadas com Unidades Especializadas
	Disposição ao Risco	- Baixa
NEGOCIAÇÃO	Postura na Negociação	- Transperência
	Diversidade de Interesses/Conflito	- Natural
	Mecanismo de Negociação	- Informações/Dados Objetivos

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Inicialmente, no que se refere à atividade de **liderança**, obteve-se que a relação líder-subordinados nas agências do Unibanco, configura-se em uma interação de alta dependência. O fato de os componentes do grupo terem alçada muito limitada para a

tomada de decisão, torna a dependência sob o dirigente maior. Além disso, o gerente de agência é instituído como representante do banco na unidade, estando envolvido em todas as operações conduzidas na agência, nas quais contribui com seus conhecimentos técnicos e experiência. A partir disso, há evidências para concluir que essa relação envolve alta interação e troca de informações. Já considerando o relacionamento pessoal entre gerente e equipes, obteve-se que internamente ele tende à informalidade, surgindo relações de amizade, de companheirismo e em alguns casos de paternalismo, mesmo havendo clara divisão hierárquica.

“Eu acredito que seja uma relação mais de amizade, né, de sinergia, porque eu conheço esse pessoal todo há muito tempo. Na verdade você vê quais os pontos que mandam tá tocando e você tenta adequar a maneira do grupo trabalhar.” (E3)

“Eu procuro ter uma relação bem transparente. Não existe degrau, não existe e que também é até interessante porque mesmo existindo essa igualdade, existe o respeito da hierarquia, tá entendendo, porque eu procuro muitas vezes demonstrar pra eles, é, dar o exemplo.” (E2)

Já a relação de poder, como foi verificado nas demais organizações, se evidencia no poder de decisão do dirigente, uma vez que se trabalha com autonomia limitada nas agências. Além disso, obteve-se que o conhecimento técnico e o tempo na organização são levados em conta nesta relação, já que as operações são de responsabilidade dos gerentes gerais. Neste sentido, o líder surge como figura responsável por apoiar as atividades e pelas decisões lá tomadas.

“eles não têm poder, não tem alçada pra isso, pra tá tomando essas decisões, e até mesmo a minha alçada que eu tenho como gerente geral é muito limitada, eu diria que hoje o computador tem muito mais alçada do que eu, é, a minha alçada praticamente não existe, tá tudo aqui no computador.” (E2)

O horizonte de tempo no qual as agências trabalham também é bastante limitado; dentro de um plano semestral estabelecido pelo banco, são acordadas as metas e objetivos mensais nos quais o grupo atua. Uma vez que a nova configuração da agência tornou as atividades concentradas no atendimento e na condução dos negócios, percebe-se grande ênfase nas tarefas e resultados.

Considerando a estruturação das atividades nas agências do Unibanco, constatou-se que ela é estabelecida dentro de um sistema de polivalência. Assim, com

exceção dos gerentes de contas, que focam suas atividades na sua carteira de clientes, os demais cargos desempenham atividades diversas. Um fator que justifica essa estruturação é o fato de as agências trabalharem com um quadro de funcionários bastante reduzido e proporcionar maior aprendizado.

“Ah, o gerente isso é bastante claro pra eles, né, eles como, eles têm, o papel deles é pra gerenciar um número x de contas que eles têm, né, diferente da retaguarda que são cargos polivalentes, embora nós tenhamos algumas áreas definidas, mas ele faz de tudo um pouquinho, acho que até como uma espécie de trainee, né.” (E5)

Para encerrar esta atividade perguntou-se aos dirigentes acerca do foco de suas lideranças. Constatou-se a partir disso que o aspecto motivacional torna-se importante e necessário na liderança e que facilita o aparecimento dos resultados. A ênfase no desenvolvimento profissional também é citada pelos dirigentes como bastante importante.

Nestas agências, foi possível identificar características da liderança transformacional, como definem Pawar e Eastman (1997). A liderança transformacional tem como característica mais marcante a implementação de uma visão dentro da organização. Assim, pode-se dizer que nas agências estudadas do Unibanco, há grande esforço por parte dos líderes em passar aos membros de suas equipes a importância do autodesenvolvimento, aspecto que acompanha sua filosofia em se destacar no bom atendimento e superioridade técnica.

“Eu entendo que o meu maior papel é a formação, preparação de pessoas, por tudo, né, me vejo muito assim como uma tutora, né, fazendo esse pessoal novo, né, que tá começando, tá enxergando agora o banco, e mostrar de que a empresa reconhece talentos e confiamos.” (E5)

“A gente diz que em dois anos você tem que tá mudando essa pessoa de função, porque ela, chega uma hora que ela não consegue mais tá gerindo aquilo que se torna cansativo, é, eu entendo o serviço bancário como um ciclo, né, então você tá sempre fazendo a mesma coisa, por mais que você tente modificar a maneira de fazer, sempre são os mesmos pontos, então você tem que tá sempre pensando nisso.” (E3)

A segunda atividade analisada foi a **comunicação**. Com base nas entrevistas realizadas, constatou-se que a organização possui um sistema de informações centralizado, sendo que o gerente geral é responsável pelo seu tratamento. O instrumento de comunicação é predominantemente formal, ou seja, é o correio eletrônico; porém internamente os dirigentes podem divulgá-las da maneira que julgam mais adequada.

Assim, a comunicação informal também é destacada pelos gerentes entrevistados como presente, porém em menor grau. Neste sentido, constatou-se que as informações são em grande parte compartilhadas com o grupo, sempre seguindo a estrutura hierárquica. A forma como o sistema de comunicações se estrutura demonstra o foco nos resultados e a divulgação de metas e objetivos.

Já considerando o **controle** nas agências estudadas do Unibanco, obteve-se que o tipo de mecanismo utilizado para assegurar que os objetivos sejam alcançados é formal, como na instituição anterior. A partir de metas estabelecidas para as agências, os dirigentes dispõem de sistemas de acompanhamento alimentados com informações sobre a evolução das equipes de trabalho. O controle, portanto, focaliza o alcance de metas e resultados, cabendo ao dirigente coordenar o processo.

“Na verdade os controles hoje são totalmente informatizados, a gente procura ter a menor quantidade de papel possível, por exemplo, com relação a metas a gente normalmente usa um controle informal, informal que seria um controle nosso, faz um controle semanal do desempenho, da produtividade do pessoal e assim por diante, pra poder chegar ao final do mês cumprindo o objetivo, mas isso tem um acompanhamento eletrônico, que demora um pouquinho mais até pra ter essas informações, mas normalmente o controle oficial do banco é via sistema mesmo.” (E4)

No que se refere à avaliação de desempenho dos funcionários, constatou-se que a empresa a realiza semestralmente, sendo que dita avaliação é constituída de critérios tanto objetivos quanto subjetivos. Vale ressaltar que, nesta organização, as avaliações são realizadas em períodos mais curtos do que nas demais instituições. Dessa forma, considerando-se a ênfase colocada no desenvolvimento profissional nessa empresa, pode-se dizer que há uma tendência de que o controle se descentralize, cabendo aos funcionários se controlarem. Isso remete ao tipo de controle profissionalizado, também tratado na base teórica deste trabalho, o qual envolve o status profissional do grupo, códigos de ética, educação formal e confiança. Neste caso, a responsabilidade pelo controle tende a recair no grupo e não no dirigente.

Outro aspecto que reflete essa tendência é o fato de o banco incentivar internamente uma competição entre os seus funcionários por meio da disputa por prêmios. Junta-se a isso o fato de as metas, objetivos e comportamento esperados dos funcionários serem acordados previamente com seus gestores, o que leva a uma maior conscientização.

Essas características podem ser entendidas como forma de tornar os funcionários mais responsáveis e motivados para alcançar os resultados.

“O banco vê muito se você continua investindo no seu auto-desenvolvimento, né, porque hoje eu posso ter ou os meus gerentes podem ter conhecimento e as competências necessárias aos cargos que desempenham, mas será que eu tenho as competências e conhecimentos necessários para assumir um cargo acima. Então é mais ou menos assim a avaliação.” (E1)

“A gente entrega no início do semestre um contrato, que a gente chama de contrato de gestão pro teu executivo, pro teu funcionário, tá e já senta com ele e esclarece ‘teu contrato de gestão é isso, isso e isso’, por exemplo, ‘qualidade, peso dela é 4, tem peso 4, você tem que atingir tipo 80% de satisfação dos teus clientes, rentabilidade o peso dele é 6, você tem que tentar chegar’.” (E2)

Em seguida, analisando-se a atividade gerencial de **tomada de decisão**, destaca-se inicialmente a forma de análise. A partir do que foi constatado com os dirigentes, a tomada de decisão é pautada principalmente em critérios analíticos. Neste sentido, obteve-se que os dirigentes utilizam sistemas de avaliação de clientes, assim como demais ferramentas capazes de proporcionar melhor análise das situações de decisão. Além disso, as agências contam com a participação de unidades especializadas do banco no processo de decisão, sendo que, em nível de agência, ela é compartilhada entre gerente, equipe e especialistas.

Essas características do processo de tomada de decisão refletem o que Simon (1979) e Mintzberg (1979) chamam de especialização vertical. Neste caso, o gerente é responsável pela decisão, devido ao poder legitimado ao seu cargo, havendo ênfase na perícia, conhecimento e habilidade.

“Ninguém pode tomar decisões sozinhos, nem eu, nem eles e nem essa área de crédito, todas elas são compartilhadas ou entre o gerente, e, alguns valores mínimos é que são divididos entre o gerente e o gerente geral da agência, 90% das operações estão divididas entre o gerente, o gerente geral da agência e uma área de crédito, um analista de crédito.” (E4)

Ainda no que diz respeito à tomada de decisão, obteve-se que a confiança entre líder e equipe também assume papel fundamental, uma vez que o gerente geral é quem detém a senha máxima na agência, dado que todas as operações realizadas na agência são de sua responsabilidade. Já a disposição ao risco foi apontada como baixa

entre os dirigentes, uma vez que eles atuam, o máximo possível, dentro das determinações do banco. Os trechos abaixo ilustram como essa atividade é executada neste nível.

“Mas mesmo assim muitas vezes chega alguma coisa assim com a qual eu não concordo e o que que eu faço eu devolvo a operação, via sistema e peço que eles acrescentem mais alguma outra informação, porque eu acho que a experiência acaba te mostrando, você acaba enxergando coisas que eles não enxergariam porque eles têm um envolvimento muito grande com o cliente, né, coisa que eu não tenho aqui, então é mais fácil decidir, mas eu repasso a operação de crédito se eu concordar com ela e pra eu concordar o gerente de conta tem que me convencer que aquilo é bom.” (E5)

“Muitas vezes eu acabo tomando alguma decisão que eu seria desfavorável, mas pela, pelo, digamos assim, pelo nível de conforto que o gerente me apresenta ‘resolve em um dia?’, ‘resolvo’, então é muito mais na base da confiança.” (E1)

Finalmente, a análise da **negociação** concentrou-se na postura na negociação, diversidade de interesses, relação com conflito e mecanismo de negociação. Assim, constatou-se que semelhantemente ao processo de tomada de decisão, a negociação é baseada em informações e dados objetivos, ou seja, há parâmetros claros de negociação. A diversidade de interesses, por sua vez, não é vista como problema, uma vez que as regras são muito claras e o conflito é minimizado, visto que não devem ser abertas exceções. Neste sentido, a transparência é fundamental para essa atividade.

“Nosso crédito é behavior, é comportamental, né, então vai buscar a carinha do cliente, então você tem lá três cores, amarelo, vermelho e verde, quando tem muito vermelho, que eu olho como é que ele se comporta em relação a emissão de cheques, vermelho, ruim, como é que está o cadastro dele, vermelho, cuidado, que segmento ele está, ah esse segmento tem sinalizado problema, então as decisões são tomadas em cima da vida do cliente, em cima de números, em cima disso é baseada a negociação.” (E5)

“Sinceridade, se você mostrar como que se joga dentro do banco é o que deixa mais fácil ou mais difícil, se você mostra ‘o caminho é esse, o banco trabalha assim, ele te vê dessa maneira, você tem que seguir esse caminho pra ser um bom cliente pro banco’.” (E3)

“Não gera muito conflito, porque a mercadoria que a gente trabalha é bastante escassa, e é dinheiro, e quando você trata de dinheiro, a outra pessoa do outro lado tá precisando, coisa e tal, não tem muito isso. Como assim, também acontece o contrário, né, a pessoa tem dinheiro pra aplicar e você quer tomar o dinheiro dela, tomar, emprestar, quer que ela aplique com você, né, só que o mercado tá aí pra regular, tá entendendo, se eu jogo a minha taxa lá em cima, ele pode ir pra outro banco, procurar outro banco.” (E2)

Com base no que foi exposto, pode-se perceber que nas agências do Unibanco o dirigente está mais voltado às atividades que envolvem o processo de trabalho, focalizando sua gestão na excelência das tarefas e no alcance dos resultados. A partir das características de atividade gerencial analisadas neste item, passa-se a seguir à verificação da presença de características culturais nesta organização.

4.3.4. Presença de Características Culturais Nacionais

A análise da presença das características culturais em exame foi conduzida nas agências do Unibanco da mesma forma como na organização anterior. A partir das respostas obtidas pelas questões que envolveram a presença de traços culturais, foi feita uma avaliação com base no grau em que os dirigentes as julgaram comuns e importantes nos seus grupos de trabalho.

Quando analisada a característica **receptividade ao estrangeiro**, constatou-se que ela está presente nesta organização por meio da importação de técnicas gerenciais. Para verificar as circunstâncias dessa transferência, obteve-se dos dirigentes entrevistados que ela pode refletir o comportamento de hospitalidade e receptividade conforme colocado por Freitas (1997). Assim, obteve-se que a aceitação à tecnologia gerencial estrangeira se deve ao fato de elas serem avaliadas como boas e facilmente adaptáveis às características do país.

“O banco tem uma preocupação muito grande em pegar aquilo e moldar pra realidade do nosso mercado, tá.” (E3)

“Existem algumas coisas sim, o próprio sistema de avaliação nosso que está sendo implantado no ano de 2002, é um sistema americano, tá, com algumas ressalvas e algumas adaptações ao nosso caso (...) Eu acredito que as pessoas sejam receptivas, até porque eu não sei se a gente tem grande tradição também, né, eu acredito até que o Brasil não tenha grande tradição em relação a técnicas, a gente sempre acaba, talvez as nossas maiores técnicas ou qualquer coisa assim são sempre algo adaptado a nossa situação, mas na verdade são, é, nesse meio especificamente eu acho que são mais na verdade cópias de técnicas estrangeiras do que soluções nacionais mesmo.” (E4)

“Nós até um tempo atrás importamos muita coisa dos Estados Unidos, hoje em dia claro que a gente já acabou abasileirando tudo isso, né, o que dá certo normalmente a gente aplica sim.” (E5)

De acordo com Olivera (2000), à medida que a organização aumenta seu profissionalismo e a autonomia de seus membros, ela passa a ver as novidades importadas de um modo mais positivo, como um incremento à sua competência técnica. Neste sentido, acredita-se que grande parte dos colaboradores da organização em exame visualizam dessa forma a importação de técnicas. Porém, por outro lado, há indícios de que essa transferência reflita também uma valorização maior do que vem de fora, conforme explicam Motta, Alcadipani e Bresler (2000). Neste sentido, avaliou-se a presença da receptividade ao estrangeiro em concepção positiva em grau forte, e a negativa, em grau moderado.

Outra característica fortemente avaliada pelos dirigentes do Unibanco foi a **orientação para o curto prazo**. O espírito aventureiro, definido por Holanda (1956), cujos esforços se concentram em trabalhos que proporcionem recompensas fáceis e imediatas, além da ênfase em projetos ambiciosos e grandiosos, revela algumas similaridades com o que foi constatado nas agências da organização. O fato de a empresa se compor por um grupo bastante jovem revela a disposição em resolver rapidamente os problemas e em atingir metas e resultados, porém em função de uma visão temporal mais ampliada. O trecho abaixo ilustra a forma como a característica é vista na organização.

“Eles estão preocupados em fazer, a característica deste grupo de gerentes aqui, de vendedores até de baixo da água, a maioria dos melhores vendedores da região está nessa agência, né, então a preocupação deles é com vendas, né, o outro lado, aquelas coisa toda de ‘não, calma, né’, tanto é que muitas vezes eu preciso reter alguma informação porque eu sei que se eu soltá-la eles vão em cima daquilo e eu acabo não conseguindo fazer aquilo nem o restante, é difícil soltar, é tudo pra hoje.” (E5)

“Curto prazo, bem de curto prazo, tá entendendo, tanto é que a gente brinca com, entre nós, entre os pares, né, os gerentes gerais e até mesmo com os funcionários, que acabou o mês você tá desempregado, ou seja, você tem que correr atrás de tudo de novo, fazer acontecer tudo de novo, tá entendendo, enquanto que você teria que receber, por exemplo, a tua meta é semestral, eu sei que a minha meta de previdência é por semestre, no caso, sei lá, vou chutar um número aqui, 50 mil reais, teria que dividir isso por seis meses pra tá chegando nos 50 mil reais, mas a forma que acontece, olha eu só tô correndo pra bater a minha meta do mês, enquanto que se eu soubesse a minha meta do semestre, do ano, de repente eu teria até uma folga aqui de tá negociando mais esse cliente, não, eu páro porque eu tô preocupado só com a minha meta do mês.” (E2)

Considerando agora as características **aversão à sistematização do trabalho** e **aversão à incerteza**, não houve evidências para avaliá-las como presentes nas

agências da organização, a partir das respostas de seus dirigentes. Diferentemente do que foi constatado na organização anterior, a característica de aversão à incerteza não está presente neste caso. Segundo os dirigentes, mudanças e situações novas são comuns, e grande parte de seu quadro de funcionários está preparado para vê-las de maneira positiva.

Já a característica **protecionismo**, por sua vez, no que se refere à transferência de responsabilidade foi verificada na organização em grau fraco, porém como decorrente do próprio sistema de trabalho. Assim, a dependência que existe entre líder e liderados, principalmente para a tomada de decisões, leva à transferência dos problemas para o líder. Além disso, a busca do conhecimento técnico e da experiência do gestor também podem explicar a presença dessa característica.

“Primeiro porque as decisões sempre são tomadas em conjunto, né, mas quando sente alguma deficiência, você sempre vai buscar a pessoa mais ciente (...), é algo bem profissional mesmo, né, onde eles sabem que eu tenho um conhecimento um pouco, técnico maior que o dele.” (E3)

“É bastante comum, isso aí, é prática do dia-a-dia. Tem dificuldade em alguma coisa recorre ao gerente geral, recorre ao gerente administrativo pra tá resolvendo.” (E2)

Já considerando a característica **jeitinho** nas agência estudadas, obteve-se que ela está presente em seus dois aspectos, porém em grau moderado. No aspecto positivo, o jeitinho é avaliado pelos seus dirigentes como capacidade de improvisação e agilidade, principalmente no que se refere a atendimento e na relação com o cliente. Neste sentido, poucas regras são quebradas; quando isso ocorre, há condições de se justificar, sendo que ele não é avaliado como burla a norma, como define Oliveira (2000). A presença do jeitinho no aspecto negativo também é visualizada na relação com o cliente, uma vez que este tem a capacidade de influenciar os processos de trabalho a seu favor. É o jeitinho se revelando com características tais como colocam Aidar, Brisola, Motta e Wood (1995) e Vieira, Costa e Barbosa (1982).

“Daí vem a criatividade, né, senão você estaria trabalhando engessado, né, se eu posso ou não posso, é claro que esse papel sempre cabe a mim, né, isso pode ou não pode, porque lá diz não pode, então a gente tem muito disso.” (E5)

“Você não consegue se prender totalmente às normas, se você for trabalhar rigidamente, engessado em relação ao que diz o manual, você não se destaca,

não consegue alcançar os objetivos que o banco te apresenta, né, então você tem que ter um bom-senso, feeling pra saber até onde você pode ir, sem ser, sem expor o banco a risco.” (E1)

“Se existem as regras, né, se você as quebra você tem que explicar e conseguir justificar porque, se você não conseguir, então você tá frito”. (E5)

“Você tem que atender o cliente, muitas vezes você precisa comprar uma carta de crédito, né, o banco pede de 3 a 5 dias pra esse tipo de operação, né, mas muitas vezes o cliente fala ‘olha eu tô com a mercadoria no porto eu preciso’, enfim, e aí você tem que ter aquela agilidade, sai meio que no improviso, você tem que tentar agilizar as coisas.” (E1)

No que se refere ao **personalismo**, obteve-se que ele está presente nas agências em algumas situações, por meio da valorização das relações pessoais, porém, conforme colocam os dirigentes, as relações profissionais são predominantes. Assim, nos relacionamentos do dia-a-dia pode-se perceber o valor das relações pessoais, mas como um meio e não um fim. Isso se reflete mais na relação interna e em alguns casos com o cliente. Essa característica, portanto, foi avaliada em grau moderado.

Finalmente, tomando-se a característica **formalismo**, no que se refere à existência de regras e regulamentos e à forma como os grupos se comportam com relação a eles, não houve evidências para considerá-la presente. O conhecimento das normas da empresa é bastante importante para os funcionários, sendo que elas são seguidas na condução das atividades. Quando não o são, é porque realmente a instituição permite certa flexibilidade. Dessa forma, por mais que a característica de jeitinho tenha sido apontada para essa amostra, não há indícios para afirmar que a diferença entre a lei e a conduta esteja presente. Como já foi explicado, a organização permite certa flexibilidade, que cabe ao dirigente avaliá-la.

A partir do que foi exposto acima, é possível afirmar que as agências da organização em análise refletem baixo grau de presença de características culturais nacionais, quando comparadas com aquelas analisadas anteriormente, conforme ilustrado no quadro seguinte. No item imediato serão consideradas as duas categorias de análise e será verificada a possibilidade de relação entre elas nas agências estudadas do Unibanco.

Quadro 06 – Grau de Presença das Características Culturais Nacionais no Unibanco S.A.

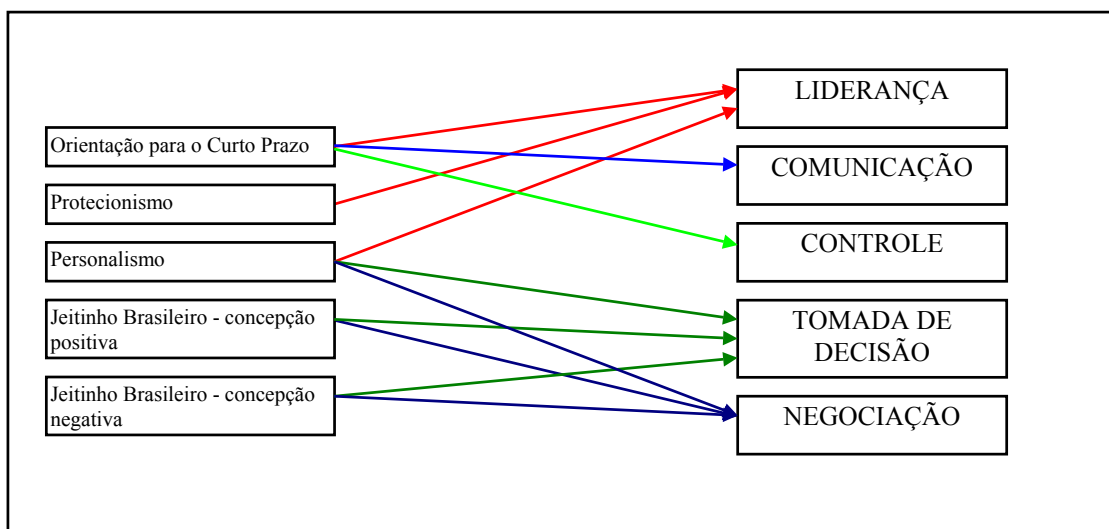
CARACTERÍSTICA	GRAU DE PRESENÇA
Receptividade ao Estrangeiro – concepção positiva	- FORTE: receptividade e hospitalidade ao que vem de fora
Receptividade ao Estrangeiro – concepção negativa	- MODERADO: importação de técnicas estrangeiras
Orientação para o Curto Prazo	- FORTE: ênfase em atividades de curto prazo
Aversão à Sistematização do Trabalho	- NÃO VERIFICADA
Personalismo	- MODERADO: valorização das relações sociais
Protecionismo	- FRACO: postura de espectador, transferência de responsabilidade
Aversão à Incerteza	- NÃO VERIFICADA
Jeitinho – concepção positiva	- MODERADO: capacidade de improvisação e agilidade
Jeitinho – concepção negativa	- MODERADO: recurso de poder
Formalismo	- NÃO VERIFICADA

Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.3.5. Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial

Uma vez apresentado o grau de presença de características culturais nacionais nas agências do Unibanco, este item tem por objetivo relacioná-lo com a forma de condução da atividade gerencial. Assim, a partir do que foi exposto acima, foi possível identificar nos grupos de colaboradores da empresa a presença dos traços de receptividade ao estrangeiro e de orientação para o curto prazo em grau elevado, seguida pelo jeitinho brasileiro e pelo personalismo e, em menor grau, do protecionismo. As demais características não foram avaliadas como presentes e, portanto, sem relação com as atividades de gerência. A figura abaixo melhor ilustra o que foi constatado nessas agências.

Figura 05 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no Unibanco S. A.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Primeiramente, no que se refere à importação de técnicas gerenciais importadas, obteve-se que ela está presente no dia-a-dia organizacional por meio de inovações nos métodos de trabalho. Porém, apesar da característica de receptividade ao estrangeiro ter sido avaliada como presente, não foram encontradas relações com a atividade gerencial foco deste estudo, nem em seu aspecto positivo, nem negativo. De qualquer forma, os dirigentes reconhecem a utilização dessas técnicas, mas ela não revela problemas e dificuldades.

Já considerando a orientação para o curto prazo, foi possível constatar que este traço exerce influência sobre a atividade gerencial, sobretudo no que diz respeito à maneira como os líderes abordam seus grupos de trabalho e como controlam seus resultados. Da mesma maneira como nas agências investigadas na organização anterior, obteve-se que este nível da organização está direcionado aos negócios e, portanto, as equipes se concentram no atingimento de metas de curto prazo, em detrimento de uma visão temporal mais ampliada. Tal característica, dessa forma, é apontada como um desafio

à gerência. Os trechos a seguir indicam a relação existente entre esse traço e os processos de liderança, comunicação e controle.

“Pessoa é meio complicado, né, porque por exemplo, eu sento com você te dou um feedback, falo o que você precisa melhorar, na primeira semana você tá 10, na segunda 9,5, tal, tal, tal, chega no semestre, você está com os mesmos vícios que eu falei pra você lá atrás, aí eles melhoram, tá entendendo, e é bom que nesse feedback também você tem a oportunidade de tá chamando o funcionário ‘lembra do contrato de gestão, aquele que eu tinha te falado, voltou a acontecer’, né, então é legal isso, contribui bastante pro Unibanco esse processo (avaliação de desempenho) aí.” (E2)

“As coisas que não estão legal a gente discute na reunião das quartas-feiras, por que quarta-feira, porque se eu faço na sexta, eles esquecem no final de semana, e se eu faço na segunda, a semana é muito longa e se torna meio entediante, segunda não é um dia bom, então a gente discute dessa maneira.” (E3)

Quanto à relação encontrada entre orientação para o curto prazo e a atividade gerencial cabe algumas colocações. Em primeiro lugar, no que é concernente ao papel da liderança, obteve-se que a proximidade na relação e o esclarecimento da tarefa podem minimizar a visão de curto prazo. Já considerando a comunicação, a disseminação de informações e a conversa informal também são importantes. No que diz respeito ao controle, a forma em que os resultados são cobrados e o feedback da avaliação de desempenho são pontos de atenção. Com base nisso, pode-se afirmar que a utilização de mecanismo informais no que diz respeito a essas funções do dirigente são entendidas como mais efetivas, quando da atuação do líder.

O jeitinho brasileiro foi avaliado pelos dirigentes entrevistados como forma de flexibilidade, improvisação e agilidade. Diferentemente da organização analisada anteriormente, ele não foi avaliado como quebra de regras, uma vez que a própria dinâmica do setor bancário faz com que a criatividade e a agilidade tenham que tomar lugar em situações de decisão e negociação. Neste sentido, o jeitinho mostrou exercer nessa organização a mesma relação com esses processos que foi apontada anteriormente, porém em menor grau de intensidade e com outra interpretação. Contrariamente ao que acontece nas agências do Banco do Brasil, aqui o jeitinho é visto, nas situações em que está presente, como maneira até legítima de resolver problemas, conforme define Damatta (1986).

Levando-se em consideração a presença do personalismo, os dirigentes atribuíram à valorização das relações pessoais um meio de tornar o dia-a-dia mais leve, isto é, sem grandes formalidades internamente. Juntamente a isso, foi constatado que o banco promove um relacionamento aberto e direto em todos os seus níveis, o que não só agrega rapidez na resolução dos problemas como também uma forma de interação e troca de informações essenciais para o processo de trabalho. Ainda assim, vale ressaltar o respeito e importância atribuídos à estrutura hierárquica.

Ainda tomando o personalismo na organização em exame, obteve-se que ele pode estar presente na relação com o cliente. Dessa maneira, algumas situações de favorecimento podem surgir em casos de negociação e tomada de decisão, na confiança advinda do cliente. Em menor grau foi possível verificar que, em situações de promoção e contratação de funcionários, ela também pode estar presente.

“É difícil você analisar quem você não conhece, né, mas daí entra a outra parte do gerente de conta estar complementando até as informações porque normalmente a gente costuma não enxergar que é a relação ‘olha, esse cliente é filho não sei de quem, né, que tem não sei quanto, que...’, e assim vai.” (E5)

“Porque eles já têm aquela característica que eu primo, eu primo por aquilo e acaba ficando aquela coisa de que, é do meu jeito, meu estilo, né, então eu acho que pra promover, a mesma coisa, daí claro que daí a característica e desempenho, são resultados que me fazem decidir por alguém pra contratação.” (E5)

No que se refere à presença do protecionismo, em algumas situações ela foi identificada pelos dirigentes, no que diz respeito à postura de espectador e transferência de responsabilidade. Neste sentido, esse traço foi apontado como influente no relacionamento líder-liderados, especialmente naquelas gestões em que a relação é mais próxima e pessoal. Nesses casos, os membros do grupo vêm no gestor confiança e segurança.

“Faze-los ler regras, não tem jeito, não tem, olha é difícil a cada alteração de manhã, você abre o sistema você tem lá, né, da URV ‘ah mudou, atualizaram, pode isso, não pode aquilo’, mas pode observar ‘depois eu leio’, não lê e aí eles estão condicionados de que quando alguma coisa ‘ah, ela deve ter lido, é o meu papel, acaba pra mim.’” (E5)

A partir dessas colocações é possível verificar que em algumas situações, menos do que aquelas visualizadas nas agências do Banco do Brasil, a forma como os

dirigentes interpretam e avaliam as características de suas equipes de trabalho, pode influenciar suas atitudes e comportamentos no que se refere à gestão. Em seguida, será apresentada a análise conduzida no HSBC Bank Brasil e posteriormente serão tomadas juntamente as três organizações sob investigação neste trabalho.

4.4. Caso 3: HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo

4.4.1. Breve Histórico do HSBC Bank Brasil S.A.⁴

O grupo HSBC, com sede em Londres, está presente em 79 países e tem 136 anos de tradição. São cerca de 6.500 escritórios e agências em todo o mundo, contando com aproximadamente 162 mil funcionários, que atendem a 29 milhões de clientes. O grupo possui cerca de 192 mil acionistas; suas ações são negociadas nas bolsas de Londres, Paris, Hong Kong e Nova Iorque.

O HSBC iniciou suas atividades no Brasil em 1976 com alguns escritórios. Em 1995, tornou-se um acionista minoritário do Banco Bamerindus do Brasil, o que levou a sua aquisição em 1997, estabelecendo o Banco HSBC Bamerindus S.A. Hoje, chamado de HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo, vem operando uma rede de mais de 900 filiais, em torno de 600 subfiliais e aproximadamente 3 mil caixas automáticos no país, atendendo uma base de clientes de mais de 3,3 milhões. A matriz do HSBC Bank Brasil S.A. está localizada na cidade de Curitiba, Paraná.

Atuando no mercado financeiro, o HSBC oferece aos seus clientes uma linha completa de produtos bancários para pessoas física e jurídica. Além disso, vem oferecendo serviços de seguros, operações comerciais, serviços no mercado de capitais, administração de fundos, entre outros.

O HSBC traz para sua matriz brasileira o compromisso com alguns princípios fundamentais. Entre eles, a excelência no atendimento ao cliente, operações efetivas e eficazes, capital forte e excelente liquidez, austeridade na utilização dos recursos

⁴ Este item foi elaborado a partir de informações disponíveis no site do HSBC - Bank Brasil S.A. (www.hsbc.com.br) e outras obtidas nas entrevistas realizadas.

e políticas conservadoras de crédito. Por meio de seus funcionários, busca promover valores tais como compromisso com a negociação justa, gerenciamento direto em todos os níveis, níveis mínimos de burocracia, decisões e implementações rápidas, supremacia dos interesses do grupo sobre os pessoais, delegação apropriada de autoridade com responsabilidade, políticas de recrutamento, seleção e promoção por mérito, conformidade com a ética, leis e regulamentos na condução dos negócios, entre outros.

Visto que a matriz do HSBC no Brasil está situada em Curitiba, é aqui que se concentram as diversas áreas técnicas do banco, assim como presidência e diretorias. Em decorrência disso, o estabelecimento do Centro de Treinamento do HSBC em São José dos Pinhais é responsável pelo treinamento de praticamente todos os funcionários do grupo na América Latina. Existem hoje na cidade de Curitiba, 31 agências bancárias do HSBC, que da mesma maneira como nas outras organizações analisadas anteriormente, se reportam a uma diretoria regional. A seguir, será apresentada a caracterização dos entrevistados no HSBC Bank Brasil.

4.4.2. Caracterização dos Entrevistados

No HSBC Bank Brasil S.A., o cargo responsável pela administração das agências é qualificado como gerente titular de agência. Entre os cinco dirigentes entrevistados para a presente pesquisa obteve-se uma média de 40,6 anos de idade. Todos os entrevistados possuem formação superior, sendo que dois em Ciências Contábeis e três em Administração, além de três deles possuírem cursos de pós-graduação: dois na área de Finanças e um na área de Marketing.

No que se refere ao tempo de permanência na empresa, obteve-se um dado interessante. Dos cinco dirigentes, dois estão no banco há aproximadamente dois anos, sendo que já entraram na empresa no cargo de gerente titular de agência. Vale destacar também que estes são os mais jovens entre os que compõem a amostra no banco em apreciação. Os outros três dirigentes possuem mais de 23 anos de empresa e atuaram em praticamente todos os níveis e cargos na agência e em alguns casos, em outras áreas do banco.

Da mesma forma como as demais organização que compõem este estudo, o HSBC também vem atuando com pequenas agências e com um número menor de funcionários. Obteve-se que a média de funcionários nas agências estudadas é de 23,4.

4.4.3. Análise da Atividade Gerencial

Da mesma maneira como nas empresas precedentes, a análise no HSBC Bank Brasil se concentrou nas atividades de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação e seus respectivos indicadores constantes do Quadro 02. Com base nas entrevistas concedidas por cinco de seus dirigentes de nível operacional, pôde-se chegar a um perfil da forma como estes conduzem suas equipes de trabalho na empresa e, em seguida, verificar a relação proposta neste estudo. O quadro abaixo resume a análise desenvolvida neste item.

Quadro 07 – Atividade Gerencial no HSBC - Bank Brasil S.A.

	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
LIDERANÇA	Relação Líder-subordinados	- Trabalho em Equipe
	Relação de Poder	- Técnica - Senioridade
	Dimensão Temporal	- Curto Prazo
	Estruturação de Atividades	- Alta especificação - Especialização
	Orientação Dominante	- Resultados - Aspecto Motivacional
COMUNICAÇÃO	Tipo de Comunicação	- Formal e Informal
	Estrutura do Sistema de Comunicação	- Topo-base - Centralizado
	Abrangência do Sistema de Comunicação	- Parcialmente Aberto
	Foco da Comunicação	- Tarefa/Resultados
CONTROLE	Tipo de Mecanismo de Controle	- Formal - Burocrático
	Crterios de Avaliação	- Objetivo/Subjetivo
	Objeto de Controle	- Qualidade dos Processos e Resultados
	Local do Controle	- Centralizado

TOMADA DE DECISÃO	Forma de Análise	- Analítica e Intuitiva
	Tempo de Tomada de Decisão	- Cautela
	Grau de Centralização	- Em Níveis de Especialização
	Disposição ao Risco	- Baixa (Continua)
NEGOCIAÇÃO	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
	Postura na Negociação	- Transparência
	Diversidade de Interesses/Conflito	- Natural
	Mecanismo de Negociação	- Técnico

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Inicialmente, no que se refere à **liderança**, constatou-se que o trabalho em nível de agência se realiza como equipe, conseqüentemente com forte envolvimento de líderes e subordinados. A partir disso, percebeu-se que os dirigentes primam pela confiança e transparência nesta relação como forma de cumprir os objetivos traçados para o grupo. Esta relação se aproxima ao que Sparrowe e Liden (1997) definem como reciprocidade equilibrada. Segundo esta, a relação caracteriza-se pela resposta imediata a alguma atividade, baseada na equivalência de papéis, refletindo um interesse mútuo entre as partes. Neste sentido, a relação apontada pelos dirigentes com seus grupos de trabalho é como em uma equipe, uma vez que o sucesso ou o fracasso refletem o esforço do grupo como um todo.

“o grande desafio de você estar liderando uma equipe é tentar fazer com que todos pensem no time (...) quando o diretor olha, ele olha primeiro a agência, agência x como é que ela tá, por mais que tenha um ótimo profissional lá dentro, só aquele profissional ele acaba sendo apagado porque a primeira imagem que se tem é que a agência tal não está bem”. (E1)

“o ponto alta da liderança é você delegar realmente, é você buscar, fazer com que eles se sintam responsáveis por aquilo acontecer, então na realidade eu considero a liderança como um momento de confiança que você tem naquele funcionário e que você realmente consegue induzi-lo ao atingimento de metas e objetivos”(E3)

Já no que concerne à relação de poder, além daquela institucional, decorrente do próprio cargo, percebeu-se na instituição a importância ora da qualificação profissional, ora da experiência e senioridade nesta relação. Assim, o papel do dirigente

destaca-se no momento da tomada de decisão, já que ele detém essas características; todas aquelas questões que ultrapassam a alçada dos funcionários concentram-se na figura do gerente titular, do qual os liderados dependem.

“...essas alçadas são atribuídas em função do grau de experiência da pessoa e também do comportamento que ele assume ao longo das decisões que ele toma, tem diversas alçadas nos graus de senioridade das pessoas, nos cargos, nos tempos que elas estão nesses cargos”. (E4)

Considerando a dimensão temporal da liderança, obteve-se como nas empresas anteriores, que as atividades e planejamentos da agência se concentram no curto prazo. Os dirigentes trabalham dentro de um plano anual estabelecido pela cúpula do banco; dentro desse período, trabalham em metas trimestralmente e mensalmente. Diferentemente do que foi constatado na empresa anterior, nesta a possibilidade de discutir as metas e objetivos da agência é maior, porque os dirigentes participam deste processo.

Outro aspecto analisado dentro da função de liderança foi a estruturação das atividades do grupo de trabalho na agência. Obteve-se a partir das entrevistas, que os funcionários estão estruturados dentro de áreas e segmentos específicos, com clara divisão de cargos e papéis. Além disso, constatou-se que é relevante a especialização nas atividades.

“Cada funcionário tem uma missão e uma função” (E4)

“A gente é início, meio e fim, então por exemplo, você vem no banco “eu quero fazer um financiamento”, aí eu pego a sua assinatura e mando alguém preencher, não, nós digitamos, creditamos na conta e enviamos o contrato pra arquivo”(E5)

Para fechar a atividade de liderança, questionaram-se os dirigentes sobre o foco da atividade do líder, ou seja, o que orienta sua atuação na condução das equipes. Com as respostas constatou-se que nas agências do HSBC há preocupação por parte dos dirigentes em conciliar o foco nos resultados com o aspecto motivacional da liderança.

A motivação é apontada por diversos autores, tais como Mintzberg (1986), Alvesson (1992) e Pawar e Eastman (1997), como importante elemento da liderança. Nas agências estudadas do HSBC, esse aspecto foi bastante enfatizado pelos dirigentes. Além disso, como se aponta na análise do Unibanco, percebeu-se aqui aspectos da liderança

transformacional (Pawar e Eastman, 1997), uma vez que ela sofre influência do contexto. Neste caso, a transferência da instituição para um controle estrangeiro trouxe valores e pressupostos diferentes daqueles que predominavam anteriormente, cabendo ao líder implementar a nova visão dentro das agências.

Em segundo lugar analisou-se a atividade gerencial de **comunicação**. No que se refere ao tipo de comunicação mais utilizado nas agências da empresa em exame percebeu-se que vem predominando o uso da comunicação formal por meio do correio eletrônico, tanto pela facilidade e rapidez deste meio de comunicação, como pela necessidade de formalizar a informação passada. Assim, a utilização de um sistema formal e centralizado de comunicação pode sugerir menor interação e participação da equipe na solução dos problemas (Scott, 1981), característica essa que se mostra como tendência nas agências da organização. Porém a comunicação informal também se faz presente, devido à proximidade com que líder e subordinados atuam. Segundo os dirigentes, ela se faz necessária e mais eficiente, quando a informação requer mais atenção e mudanças de comportamento.

Já levando-se em conta a estrutura do fluxo de informações, vê-se que ela segue a hierarquia, ou seja, é de cima para baixo. Além disso, elas são parcialmente compartilhadas, à medida que se referem a assuntos relevantes para a consecução das atividades, fato que caracteriza a centralização do sistema de comunicação.

“O mais usado é o correio eletrônico, porque você não tem condições de ficar reunindo a equipe todo dia (...) e reuniões quando é pra sintonia mais fina” (E1)

“As comunicações elas são mais destinadas a duas pessoas, o gerente geral da agência e o gerente administrativo que fazem o filtro e daí distribuem de acordo com a necessidade de quem tem a ver com aquele assunto.” (E4)

Concluindo a atividade de comunicação, constatou-se que seu foco está no aspecto técnico. Assim, a ênfase nas tarefas e nos resultados predomina entre as agências do banco HSBC como forma de dar agilidade e qualidade nas operações com clientes, assim como nos processos. Neste aspecto, vale destacar também a importância que a organização coloca no treinamento dos funcionários. Segundo os dirigentes entrevistados, o banco constantemente disponibiliza treinamentos também com o intuito de prover as informações necessárias ao processo de trabalho.

A terceira atividade analisada foi o **controle**. Uma vez que é em nível de agência que se realiza e que se estabelece a relação e os negócios com o cliente, o controle acaba sendo forte neste local. A partir disso, o banco disponibiliza ferramentas formais que auxiliam o controle de metas e resultados, assim como de comportamento, por meio de avaliações de desempenho. Neste aspecto, a relação de poder fica mais clara, uma vez que os dirigentes são responsáveis por acompanhar o desempenho de seu grupo e interferir no processo de trabalho, caso os resultados não sejam alcançados. Assim, pode-se afirmar que os dirigentes utilizam, principalmente, mecanismos formais de controle, mas também ressaltam a importância dos mecanismos informais, que se baseiam na confiança presente na relação. Este último aspecto é tratado por Daft e Macintosh (1984) na base teórico-empírica deste trabalho.

Vale destacar também o fato de a organização ter um foco muito grande no relacionamento com o cliente. Conforme indicado pelos gestores de agência, o HSBC preza desenvolver relacionamento de longo prazo com seus clientes, o que torna o comportamento e a qualidade do atendimento o foco da atividade na agência. Assim, a constante oferta por treinamento e a avaliação do comportamento dos funcionários é bastante comum na instituição.

“Na realidade você faz um, por exemplo, vou atribuir semestralmente um objetivo em janeiro, ok, janeiro eu atribui, em abril eu faço uma avaliação, apesar que a área gerencial é mensal, mas você tem que ver se o objetivo tá sendo cumprido, então você tem que dar um direcionamento, ele é avaliado trimestralmente, tá, e depois o fechamento semestral e depois o anual, tá, então todo esse feedback você vai colocando em prática pra que ele não chegue no final do mês e diga ‘ah, eu não consegui atingir meu objetivo’, então se você não conseguiu é porque você não quis porque você foi trabalhado mês a mês ou trimestre a trimestre, no mínimo trimestre.” (E3)

Em seguida foi analisada a atividade de **tomada de decisão**. Segundo os dirigentes entrevistados, as decisões em nível de agência são analisadas e tomadas a partir de critérios objetivos, ou seja, normas e regulamentos da organização, e dados mensuráveis, isto é, a utilização de sistemas de apoio, que avaliam a capacidade de pagamento dos clientes, conforme se verifica nas outras organizações estudadas. A análise assume uma perspectiva mais pessoal, à medida que vai subindo os níveis de decisão, onde se encontram profissionais especializados e mais experientes. Neste caso, a subjetividade também se torna elemento fundamental na tomada de decisão.

“então as decisões que eu tenho que tomar, em primeiro lugar tem que tá dentro das normas ou deveriam estar dentro das normas do banco e isso, por ser um banco inglês, é muito tradicional nisso, então tem as normas, a gente faz treinamento sobre isso e tal, as normas são assim. Bom, aí tem o segundo critério que é o bom-senso, que se você for seguir todas as normas, logicamente você não pode infringir uma norma, uma coisa muito absurda, mas o cliente às vezes tem uma necessidade, você tem que ter bom-senso em algumas coisas, desde que isso não vá infringir de alguma forma, não vá dar prejuízo pro banco”(E1)

“no varejo a análise é muito fria, muito calculada por parâmetros de escoragem, aquilo que eu falei no início, e na medida que ela vai se afastando do varejo ela é mais pessoal” (E4)

No que se refere às características das decisões tomadas, constatou-se que, quanto ao comportamento com relação ao risco, o banco possui uma política conservadora. Esse comportamento é visualizado até mesmo na sua postura de longo prazo, ou seja, na construção de relacionamentos duradouros com clientes e no foco na qualidade dos serviços. Considerando o grau de participação na tomada de decisão, obteve-se que elas são centralizadas em níveis de especialização. Assim, o gerente titular é quem tem o poder de decisão na agência, podendo delegá-la até certo nível aos seus subordinados.

“a alçada na realidade é do gerente titular, tá, aí você atribui algumas alçadas menores pra alguns gerentes dependendo o nível, dependendo o estágio de evolução dele, né, dependendo da confiança sua, você atribui alguns limites” (E3)

Finalmente, com relação à **negociação**, a ênfase foi dada na postura dos dirigentes, os mecanismos utilizados para conduzi-la, na relação com o conflito e na forma como lidam com a diversidade de interesses. No que se refere à postura na negociação, foi verificado que a transparência e a credibilidade na prestação dos serviços são valores fundamentais. Assim, o banco trabalha no sentido de que as necessidades dos clientes devem prevalecer, fato que minimiza a ocorrência de conflitos, que por sua vez, é visto como natural, tal como define Hatch (1997).

A partir disso, a negociação é conduzida com base nas normas e regulamentos da organização, assim como nos instrumentos de apoio. O comportamento dos dirigentes do HSBC mostra similaridades com aquele definido por Albrecht (1995) como estilo 2. Segundo este, os negociadores apresentam interesses

esclarecidos, oferecendo soluções e opções para a outra parte, procurando desenvolver relacionamentos futuros.

“ O banco criou, gastou muito dinheiro com isso comprando um sistema, desenvolvendo um sistema que é pra identificar a necessidade do cliente, então é o que se valoriza em primeiro lugar no banco, o banco quer mudar totalmente o conceito que existia e existe ainda o conceito de venda casada, de se empurrar negócio.” (E1)

A partir dessas colocações, pode-se afirmar que a forma como os dirigentes conduzem a atividade gerencial em nível de agência se assemelha em muitos aspectos ao que foi verificado nas demais instituições que compõem este estudo. Estes aspectos serão tratados na sequência, quando da análise comparativa de casos. Em seguida, apresenta-se a análise da presença de características culturais nacionais nas agências do HSBC, pesquisadas para essa dissertação.

4.4.4. Presença das Características Culturais Nacionais

Neste item, avaliou-se a partir das respostas obtidas dos entrevistados a presença das oito características culturais nacionais com base nos indicadores de cada uma delas, apresentados no Quadro 01. Uma vez que se trata de uma pesquisa qualitativa, procurou-se, por meio da ocorrência e intensidade das respostas afirmativas, classificar a presença dessas características da seguinte forma: característica não verificada, níveis fraco, moderado e forte, como já foi feito anteriormente.

A primeira característica verificada foi a **receptividade ao estrangeiro**, tanto no seu aspecto positivo, como no negativo, conforme se aborda na base teórica deste trabalho. No aspecto positivo, há evidências para afirmar que ela esteja fortemente presente na organização por meio da hospitalidade e receptividade ao que vem de fora, da mesma maneira como na organização anterior. Assim, obteve-se que a empresa adota técnicas estrangeiras, não no sentido de valorização maior, mas como conhecimentos e técnicas adaptáveis à realidade local.

O fato de esta organização referir-se a uma multinacional, a presença de tecnologia gerencial importada é encarada como comum e como forma de compartilhar experiências. Já no aspecto negativo, a característica foi verificada como presente pela importação de técnicas gerenciais; porém não há evidências para afirmar que ela reflita uma valorização maior ao que vem de fora. Neste sentido, a receptividade ao estrangeiro foi avaliada como forte em seu aspecto positivo e como fraca em concepção negativa.

“O banco mudou muita coisa nesse período que ele vai completar 5 anos aqui, muita coisa nova já foi feita, como o banco tá em 80 países ele pode pegar a experiência, cada país tem o seu estilo, as suas características, mas ele pode trazer muitas coisas de lá e tentar adaptar pra cá, então o banco sim, é um banco inovador e trouxe muita coisa nova pro Brasil, ajudou a modificar o mercado bancário brasileiro.” (E1)

Já levando-se em conta a característica de **orientação para o curto prazo**, obteve-se dos entrevistados que ela está fortemente presente nos grupos de colaboradores das agências. Esta característica, segundo eles, não é só decorrente da particularidade cultural do país, mas também da instabilidade econômica, o que torna as pessoas mais voltadas para o curto prazo, e da cobrança por resultados imediatos.

“Eu ainda considero que eles estão no curto prazo, não chegaram ainda no estágio de longo prazo, a gente ensaiou, ensaia bastante, tanto é que a gente faz a meta da agência como um todo a gente faz a longo prazo, mas eles ainda ficam no curto prazo.” (E3)

A característica de **aversão à sistematização do trabalho** não foi identificada nas agências em estudo, como nas demais organizações. Já a característica de **protecionismo** foi identificada por meio da transferência de responsabilidade, avaliada em grau moderado. Esta também foi apontada como decorrente do próprio sistema de trabalho no banco, ou seja, aquele em que os funcionários tem que recorrer aos níveis superiores para tomar decisões e obter apoio.

Considerando a característica de **aversão à incerteza**, há evidências para afirmar que ela esteja presente nas agências em estudo. Ela foi verificada

principalmente quando questionado sobre situações de mudança. Verificou-se, assim, que parte dos funcionários ainda não se adaptou à nova realidade da empresa, uma vez que ela conta com um quadro de funcionários antigos que vêm da gestão anterior do banco. Por outro lado, a presença de gestão e de funcionários novos fez com que a modernização pela qual o banco passou fosse encarada como oportunidades, facilitando a adaptação às suas novas exigências. Esta característica, portanto, foi avaliada em grau moderado.

“Eu vejo assim, os funcionários do HSBC são funcionários bastante antigos e a gente tem que trabalhar muito quebra de paradigmas neles, sabe, inclusive eu quando vim eu troquei bastante o meu quadro de funcionários com funcionários internos mesmo, mas com funcionários que aceitem mudança, que têm visão, que, porque a cada dia a gente tem um novo desafio, acho que essa nova geração que vem aí de profissionais eles têm que tá numa velocidade cada vez maior, né.” (E2)

“A maioria são resistentes a mudanças, hoje já nem tanto porque já se passaram 5 anos, então as pessoas já estão mais acostumadas e estão vendo que essas mudanças são pra melhor.” (E3)

A característica de **personalismo** também foi avaliada como fortemente presente na organização a partir da avaliação de seus dirigentes. Assim, ela está presente por meio da ênfase nas relações pessoais, verificada principalmente nas gestões mais antigas. Os trechos abaixo ilustram isso.

“Mais o lado pessoal, porque o lado técnico eu tenho pessoas competentes que atuam abaixo do meu cargo que podem dar essas informações, tá, agora se eu estou disponível, você viu quantas vezes eles abrem a porta, eles têm recorrido a minha pessoa, né, é mais o lado pessoal.” (E3)

“Você sabe que as pessoas procuram agir quanto mais, quanto maior for o grau de relacionamento, então a medida que você vai desenvolvendo um relacionamento, que você vai conhecendo, que as pessoas vão te conhecendo elas começam a acreditar que podem conquistar algum tipo de ajuda diferente.” (E4)

Em seguida, no que se refere à característica **jeitinho** pôde-se verificar sua presença tanto em aspecto positivo, quanto negativo. No aspecto positivo, o jeito foi destacado no sentido de improvisação, rapidez e criatividade. Porém, como na organização anterior, a quebra de regras é até certo ponto tolerada na organização, uma vez que as normas servem de referencial. Dessa forma, os dirigentes apontaram que a organização está aberta a discutir regulamentos e planos com as agências.

“Nós improvisamos quase todo dia, você tem um plano, você é obrigado, você tem que fugir dele às vezes, né, aí você é obrigado a ter criatividade pra cumprir aquele objetivo porque ele é cobrado, tem que ser concluído, acontece 1001 coisas durante aquele dia, que você não tinha previsão que acontecesse.” (E3)

Já no aspecto negativo, o jeitinho se revela como nas demais empresas, ou seja, na relação com o cliente. Neste sentido, verificou-se que é possível quebrar regras para estar favorecendo algum cliente. Portanto o jeitinho foi avaliado em grau moderado em suas duas concepções.

“Você faz o procedimento normal e, liga no caso urgente, no caso normal levaria 5 dias pra você resolver, mas nesse caso específico eu preciso resolver pro cliente em 3 dias, então eu ligo, ligo, a gente conhece o canal e ligo pra agilizar, isso acontece.” (E1)

Considerando, finalmente, as normas e regulamentos da organização, um aspecto bastante apontado pelos dirigentes refere-se à flexibilidade, refletindo a presença da característica **formalismo**, em grau fraco. Isso em alguns momentos revela o indicador de diferença entre lei e conduta. Porém o banco se mostra aberto para discutir essas questões com os funcionários, o que demonstra tendência de que essa característica seja diminuída.

“Elas podem sofrer, elas podem ser mudadas, mas daí não mudou a norma, ela virou uma nova norma, mas quebradas não é comum, não se pode muito, é bastante rígido dentro das normas, você tem uma, uma linha mestra e vamos dizer assim, você tem um limite que você pode ir pra cada lado, tá, tá aqui a linha e você tem um metro pra cá e um metro pra lá pra seguir, aí é o teu bom-senso.” (E1)

A partir do que foi discutido neste item, o quadro abaixo foi elaborado para ilustrar a presença dos traços culturais nas agências do HSBC Bank Brasil. Em seguida, será avaliada a possível relação entre as duas categorias analíticas deste estudo.

Quadro 08 – Grau de Presença das Características Culturais Nacionais no HSBC – Bank Brasil S.A.

CARACTERÍSTICA	GRAU DE PRESENÇA
Receptividade ao Estrangeiro – concepção positiva	- FORTE: hospitalidade e receptividade ao que vem de fora

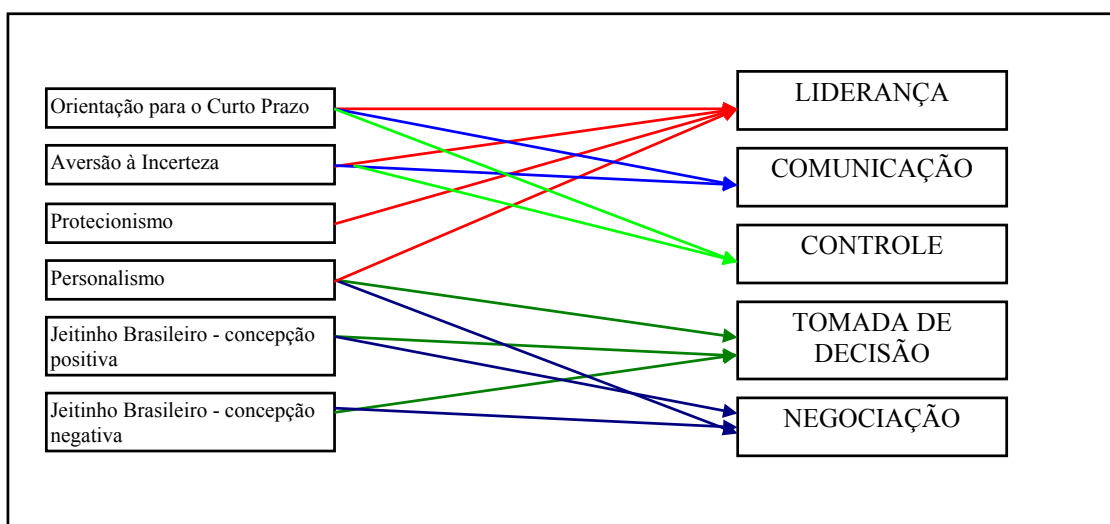
Receptividade ao Estrangeiro – concepção negativa	- FRACO: importação de técnicas estrangeiras
Orientação para o Curto Prazo	- FORTE: ênfase em atividades de curto prazo
Aversão à Sistematização do Trabalho	- NÃO VERIFICADA
Personalismo	- FORTE: valorização das relações pessoais
Protecionismo	- MODERADO: transferência de responsabilidade
Aversão à Incerteza	- MODERADO: resistência a mudanças (Continua)
CARACTERÍSTICA	GRAU DE PRESENÇA
Jeitinho – concepção positiva	- MODERADO: capacidade de flexibilização
Jeitinho – concepção negativa	- MODERADO: recurso de poder
Formalismo	- FRACO: diferença entre a lei e a conduta concreta

Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.4.5. Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial

Com base na análise e descrição da forma como os dirigentes de cinco agências do HSBC conduzem a liderança, a comunicação, o controle, a tomada de decisão e a negociação, e da avaliação da presença das características culturais nacionais, este item é dedicado a verificar a relação proposta entre as duas categorias analíticas. Assim, será apresentada a seguir a maneira como a presença de uma característica cultural influencia a condução de suas equipes. Uma figura que ilustra essa relação é apresentada na sequência.

Figura 06 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no HSBC - Bank Brasil S. A.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

No que se refere à presença da receptividade ao estrangeiro nas duas concepções, não foi possível verificar relação direta com as atividades de gerência. Por outro lado, há evidências da forte presença de orientação para o curto prazo nos grupos de colaboradores da empresa e, a partir disso, obteve-se dos entrevistados que o papel do líder em trabalhar essa perspectiva é relevante. A mesma relação pode ser verificada quanto à presença de aversão à incerteza no grupo de colaboradores. Estes traços, como se verifica nas organizações analisadas anteriormente, trazem implicações tanto para o papel do líder, como para o processo de comunicação, no sentido de esclarecer melhor às exigências e prover informações de maneira a ampliar a visão temporal. No que diz respeito ao planejamento, obteve-se que, mesmo possuindo alcance maior, é fragmentado no curto prazo, o que revela também implicações dessas características para o controle.

A característica de personalismo, avaliada como fortemente presente nas agências, também pode evidenciar-se na atividade gerencial. Neste sentido, a confiança pessoal do dirigente no grupo de trabalho está presente na estrutura da tarefa, como por exemplo, na atribuição de alçadas para a equipe de trabalho. Além disso, há indícios de que ela se revele na relação com os clientes, quando aspectos pessoais e subjetivos podem ganhar importância na decisão por uma operação. Considerando o protecionismo, obteve-se que ele influencia a relação líder-liderados, já que o grupo comumente recorre aos gestores.

“Porque a alçada na realidade é do gerente titular, tá, aí você atribui algumas alçadas menores pra alguns gerentes dependendo o nível, dependendo o estágio de evolução dele, né, dependendo da sua confiança você atribui alguns limites.” (E3)

“Lógico com 17 anos de experiência você até cria um feeling, né, a entrevista com o cliente é um momento mágico, sabe, às vezes ela diz muito mais que o papel, porque uma pessoa ela pode até ter tido um problema financeiro no passado e isso não quer dizer que ela é uma má pessoa hoje, e no momento de uma entrevista você pode, eu acredito nessa intuição, nos olhos nos olhos.” (E2)

O jeitinho brasileiro, avaliado como presente nas organizações, se revela por meio da flexibilidade. Conforme colocam seus dirigentes, devido ao tamanho da organização, muitos processos são padronizados, porém estes são vistos como flexíveis. Assim, no que diz respeito à quebra de regras, ela ocorre de maneira legítima. Devido a essas circunstâncias, a característica foi avaliada em grau moderado, tendo influência na tomada de decisão e na negociação, como já apontado anteriormente. No aspecto negativo, o jeitinho revela a mesma relação tratada para o Banco do Brasil e para o Unibanco.

“Sofrer variações elas podem, desde que não passem por coisas legais, tá, lembra que a gente falou isso no começo, não impactando em coisas legais a gente pode adaptar a cada situação que é melhor adequada.” (E4)

“O que que o banco tem que fazer, tem que traçar um paralelo, tentar achar um meio termo que vai tentar atingir o maior número possível de agências.” (E1)

No concernente ao formalismo, por meio da diferença entre a lei e a conduta concreta, pode-se verificar que ele está presente em certo grau, como decorrente da quebra de algumas regras e do excesso de regulamentos e informações. Porém um aspecto bastante apontado pelos dirigentes é que o banco está aberto a flexibilizar processos e discutir esses procedimentos com os funcionários. Essa situação é comum internamente, como modo de formalizar algum procedimento que não atenda a todos os procedimentos previstos. Não foi possível constatar influência do formalismo sobre a atividade gerencial, já que sua presença foi avaliada como fraca.

“O banco tá aberto a isso, você dá um feedback pro banco de que aquela atitude ‘tenho que tomar uma decisão diferente do que tá aí, a norma diz que eu tenho que, que é A aqui, só que se eu fizer A eu vou ter problemas com o cliente, eu tô tendo vários problemas e tal’, então me reporto ao meu regional, o diretor ‘precisamos flexibilizar isso aqui, porque nessa situação nós vamos ter problemas’, as agências começam a reportar, porque às vezes a decisão numa norma lá, que na prática ela é difícil de ser implantada, o banco tá aberto a ouvir o nosso retorno e alterar, modificar sempre que precisa.” (E1)

Finalizado este item do estudo, passa-se em seguida à análise comparativa de casos. Neste capítulo são tomadas juntamente as três organizações objeto de estudo, onde se verificam suas características mais marcantes no que se refere às categorias de análise desta pesquisa.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Uma vez apresentada a análise de cada uma das organizações sob investigação, passa-se neste capítulo a uma análise comparativa de casos. Não se trata, porém, de julgar os resultados obtidos, mas de verificar as principais diferenças e similaridades encontradas nas empresas no que se refere à gestão em nível de agências, à presença de traços culturais, à importância que os dirigentes lhes atribuem e à relação entre as duas categorias analíticas. Assim, esta análise está dividida em quatro itens: caracterização dos entrevistados; atividade gerencial; presença de características culturais nacionais; e a relação entre elas.

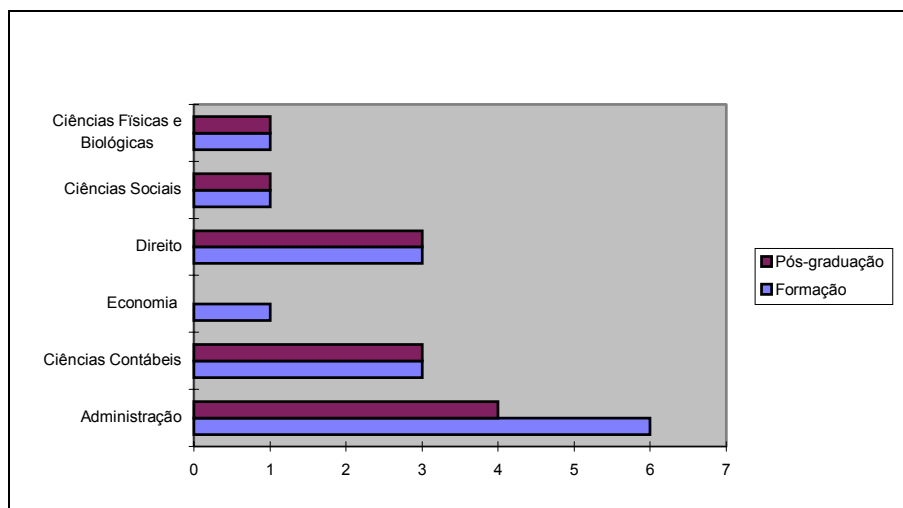
5.1. Caracterização dos Entrevistados

Primeiramente, é relevante fazer algumas considerações acerca da caracterização dos dirigentes entrevistados das três organizações que fizeram parte desta pesquisa. Julga-se, assim, que dados como a formação, a idade, o tempo na empresa e no cargo e o número de funcionários nas agências pode ter impacto sobre a interpretação que esses fazem da presença de características culturais e a forma como conduzem suas equipes de trabalho.

Tomando-se inicialmente a formação dos gerentes de agência, obteve-se que dos quinze somente um não possui formação superior na área de Ciências Sociais. Já analisando este item entre as empresas, não há diferenças significativas no que diz respeito à formação superior nem tomando àqueles que possuem pós-graduação, uma vez que do total nove são pós-graduados em cursos na área de Administração e um em outra área por instituições de Ensino Superior, estando distribuídos entre as organizações de forma equilibrada. No que diz respeito aos cursos de pós-graduação, cinco são na área de Finanças. Assim, pode-se perceber que somente três dos dirigentes não possuem pós-graduação, sendo que dois desses são formados em Administração e um em Economia. O

gráfico abaixo ilustra melhor a formação dos dirigentes entrevistados e a quantidade de pós-graduados por curso de formação.

Gráfico 01 - Formação dos Dirigentes



Fonte: Dados primários da pesquisa.

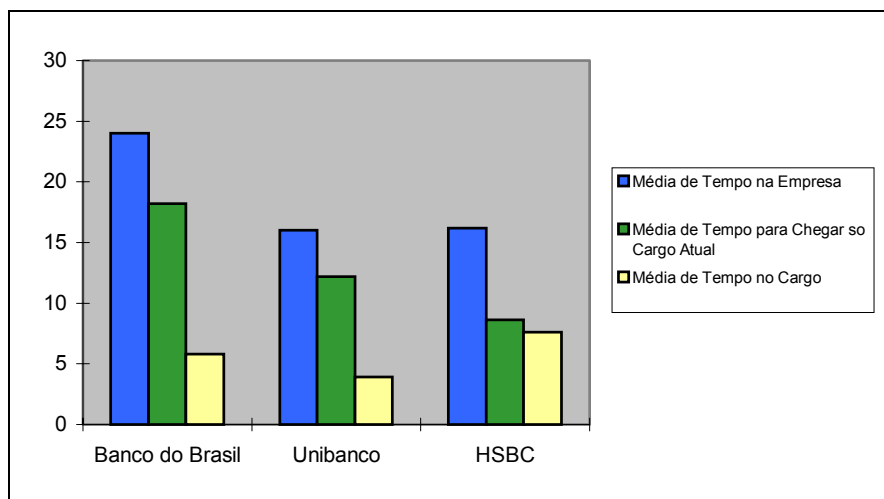
Em seguida, outro dado que merece destaque refere-se à média de tempo de empresa, de cargo e para chegar ao cargo atual, ou seja, o de gerente de agência, nas três organizações. Assim, obteve-se que a maior média de tempo de empresa e tempo para chegar ao cargo atual se referem aos dirigentes do Banco do Brasil, seguida pelo Unibanco e HSBC, que obtiveram médias praticamente iguais. Já no que diz respeito ao tempo no cargo a maior média obtida é do HSBC, enquanto a menor é do Unibanco.

Vale enfatizar que, como descrito anteriormente, o HSBC obteve uma amostra na qual dois dos seus cinco dirigentes entrevistados possuem menos de três anos de empresa, porquanto já entraram no cargo atual de gerente de agência. Dessa forma, esses dados favorecem uma menor média de tempo na empresa e no cargo na instituição. Porém, ainda assim, acredita-se que esse dado pode ilustrar uma tendência da atual situação da organização, uma vez que após a sua aquisição, parte de seus funcionários antigos foram desligados da empresa e outros mais jovens foram contratados. Dessa forma, a empresa atua hoje com dirigentes com características diferenciadas.

Já tomando-se o Banco do Brasil, organização que obteve maior média de tempo na empresa e para chegar ao cargo atual, essa constatação pode ser explicada pelo fato de ser empresa pública. Por outro lado, os dados obtidos para o Unibanco confirmam

suas características de enfatizar o desenvolvimento profissional de seus funcionários, pelo que em um menor tempo de empresa, os dirigentes chegam ao cargo máximo de agência.

Gráfico 02 - Tempo de Empresa, de Cargo e Evolução



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Considerando novamente os dirigentes de agências das três organizações, foi possível constatar que todos iniciaram suas atividades em bancos muito cedo, com idade aproximada de 20 anos. Esse fato pode revelar uma característica própria do setor bancário, no qual há grande possibilidade de encarreiramento.

Um último aspecto a ser tratado neste item refere-se ao número médio de funcionários por agência. Com base na tabela apresentada na sequência, pode-se constatar que a organização que possui menor média é o Unibanco, seguido pelo HSBC e pelo Banco do Brasil. Como já especificado anteriormente, grande parte dos processos bancários hoje estão terceirizados, além de este setor ter sido bastante influenciado pela informatização. Assim, tirando-se o Banco do Brasil, que pode ter uma média maior de funcionários por agência, explicada pelo fato de atuar como órgão de fomento do Governo e, neste sentido, dispor de estrutura para atendê-lo, nas demais organizações a tendência é que as agências atendam um número mínimo de funcionários.

Ainda tomando-se esse aspecto, não foi possível verificar diferenças significativas de impacto do número de funcionários por agência nas atividades gerenciais. Apesar de unidades com número superior de funcionários exigirem maiores cuidados no que se refere à comunicação e ao controle, não há evidências suficientes para afirmar que

elas tenham um perfil diferenciado. Nestes casos, a instituição de cargos responsáveis por auxiliar os gerentes gerais de agências resolve esse problema nas três organizações em análise. A tabela abaixo ilustra o número de funcionários por agência estudada e as médias nas organizações.

Tabela 01 - Média de Funcionários por Agência nas Três Organizações

Agência	Banco do Brasil	Unibanco	HSBC
1	46	19	17
2	43	22	22
3	18	15	38
4	22	12	22
5	27	14	18
Média	31,2	16,4	23,4

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Concluindo este item, pode-se afirmar que a partir dos dados coletados para essa parte, não houve diferenças significativas no que se refere ao perfil dos entrevistados nas instituições em análise. Esse fato demonstra uma homogeneidade de perfil no nível de análise, ou seja, o de agências, conforme já esperado para esta pesquisa, por ser realizada no setor bancário. Apresentados esses dados de identificação dos entrevistados, passa-se no item seguinte à análise das atividades gerenciais nas três organizações objetos de estudo.

5.2. Análise da Atividade Gerencial

Nesta parte são discutidas as formas de condução da atividade gerencial de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação nas três organizações bancárias investigadas para este estudo. Constatou-se, a partir desta pesquisa, que as organizações que compõem este setor se estruturam de maneira muito semelhante, desenvolvem basicamente as mesmas operações e atribuem às agências praticamente as mesmas operações. Neste sentido, os dados obtidos nesta parte da análise não apresentam grandes contrastes.

Entre as agências da mesma organização foi possível verificar uma homogeneidade no comportamento de seus dirigentes, fato que justifica a amostra ter sido

composta por apenas cinco dirigentes por instituição. Somente em alguns indicadores foi possível verificar algumas diferenças na mesma empresa, que refletem suas percepções individuais. Entre eles, pode-se destacar o relacionamento pessoal com a equipe de trabalho, a forma como conduzem as reuniões de trabalho com seus funcionários e o grau de abertura com seu grupo. Apesar desses fatos, há indícios para afirmar que essas características mais pessoais dos líderes não alteram a dinâmica do trabalho nas agências, até porque esta reflete bastante a forma como a organização orienta as ações neste nível.

Considerando-se agora as três organizações, constatou-se que alguns aspectos próprios das instituições influenciam a forma como as atividades são conduzidas nas agências. Entre eles, destaca-se principalmente o grau de autonomia atribuído aos dirigentes do nível operacional, a forma como controlam as atividades lá desempenhadas, o grau em que fornecem instrumentos para a consecução das atividades, tais como treinamentos, sistemas operacionais e apoio de unidades especializadas.

A partir dessas evidências é possível, de maneira geral, atribuir algumas características às agências das três organizações analisadas no que se refere à forma como conduzem sua atividade gerencial. Primeiramente, tomando-se o Banco do Brasil, foi possível constatar que, aferido pelas demais instituições, neste se configura um maior controle sobre as atividades desempenhadas nas agências; mas, por outro lado, na questão administrativa obteve-se uma maior autonomia para atuar. Neste sentido, foi nessa organização que foi possível identificar mais diferenças entre os gestores, no que diz respeito à frequência com que reúnem suas equipes de trabalho, a forma como conduzem as reuniões, como utilizam os tipos de comunicação (painéis, reuniões diárias, relatórios), entre outras.

O uso da criatividade e da improvisação na administração foi comum a todos os gestores. Outro aspecto que merece destaque nesta instituição é a informalidade nos relacionamentos. Além disso, por mais que as normas e regulamentos cubram todos os processos e atividades desempenhadas nas agências, constatou-se que a disposição a correr riscos é maior por parte dos dirigentes.

Considerando agora o Unibanco, pode-se perceber que em nível de agência, as atividades são focadas nos negócios; neste caso, a qualificação dos funcionários é fundamental neste nível. Assim, o desenvolvimento profissional é bastante enfatizado pela

empresa, sendo que diversas premiações são instituídas internamente e o foco na avaliação dos funcionários é constante. Em termos de controle, foi possível constatar que ele também é forte nesta instituição, assim como a autonomia dos dirigentes é bastante limitada. Por outro lado, a organização dispõe de diversas ferramentas para auxiliar a tomada de decisão e a negociação, reforçando a sua ênfase no aspecto técnico e na qualificação profissional. Pode-se destacar também que é a organização que possui maior número de funcionários jovens, sendo que o desenvolvimento de relação de amizade é bastante comum internamente. O fácil acesso aos demais níveis hierárquicos também foi enfatizado pelos dirigentes, o que torna a empresa ágil.

Em terceiro lugar, tomando-se o HSBC, foi possível identificar algumas características particulares a essa organização. Um primeiro aspecto refere-se ao fato de a instituição possuir um grupo de colaboradores diferenciado. Devido à mudança de gestão, que ocorreu há aproximadamente cinco anos, a empresa possui ainda características tradicionais, decorrentes do Banco Bamerindus, acompanhada de forte processo de modernização e mudanças de estratégias.

Neste sentido, da mesma maneira como foi possível identificar características tradicionalistas, tais como personalidade e informalidade, visualizou-se a presença de traços de uma organização profissionalizada, em suas agências. Com base nisso, constatou-se que, no nível analisado, a autonomia dos dirigentes é maior, a interação com os níveis superiores também é elevada e a ênfase no desenvolvimento profissional tem sido muito focalizada. Nas agências, portanto, foi possível verificar o advento de novas técnicas de gestão e a implementação de nova visão e de novos valores e comportamentos. Com relação aos dirigentes, a possibilidade de atuar mais livremente tanto no aspecto técnico como no administrativo, mostrou-se como tendência.

Abaixo, apresenta-se um quadro com as características identificadas para os indicadores de atividade gerencial para as três organizações. Nele, é possível visualizar melhor as diferenças e similaridades na forma de atuação dos dirigentes de nível operacional. Na sequência, analisa-se comparativamente a forma de condução de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, enfatizando as principais similaridades e diferenças encontradas nas três organizações.

Quadro 09 – Atividade Gerencial no Banco do Brasil, Unibanco e HSBC

ATIVIDADE	BANCO DO BRASIL	UNIBANCO	HSBC
LIDERANÇA	- Relação Cooperativa - Alto Grau de Consulta	- Relação de Alta Dependência	- Trabalho em Equipe
	- Relação de Poder: Institucional - Papel Político	- Relação de Poder com Base na Qualificação e Conhecimento Técnico	- Relação de Poder com Base no Conhecimento Técnico e Senioridade
	- Planejamentos de Curto/Médio/Longo Prazos	- Ênfase no Planejamento de Curto Prazo	- Ênfase no Planejamento de Curto Prazo
	- Divisão de Cargos e Papéis - Alta Especificação das Atividades	- Estruturação de Atividades em Sistema de Polivalência	- Alta Especificação das Atividades - Especialização
	- Foco Administrativo	- Foco no Desenvolvimento Profissional e no Aspecto Motivacional	- Foco nos Resultados e no Aspecto Motivacional
COMUNICAÇÃO	- Tipo de Comunicação Predominantemente Informal	- Tipo de Comunicação Predominantemente Formal	- Coexistência das Comunicações Formal e Informal
	- Sistema de Comunicação Centralizado	- Sistema de Comunicação Centralizado	- Sistema de Comunicação Centralizado
	- Fluxo de Informações: Topo-base	- Fluxo de Informações: Topo-base	- Fluxo de Informações: Topo-base
	- Grau de Compartilhamento de Informações: Parcialmente Aberto	- Grau de Compartilhamento de Informações: Parcialmente Aberto	- Grau de Compartilhamento de Informações: Parcialmente Aberto
	- Foco da Comunicação: Controle	- Foco da Comunicação: Tarefas e Resultados	- Foco da Comunicação: Tarefas e Resultados
CONTROLE	- Mecanismo de Controle Formal e Burocrático	- Mecanismo de Controle Formal e Burocrático	- Mecanismo de Controle Formal e Burocrático
	- Critérios de Avaliação de Desempenho: Objetivos e Subjetivos	- Critérios de Avaliação de Desempenho: Objetivos e Subjetivos	- Critérios de Avaliação de Desempenho: Objetivos e Subjetivos
	- Foco nos Resultados e nos Processos	- Foco nos Resultados	- Foco na Qualidade dos Processos e nos Resultados
	- Controle Predominantemente Centralizado	- Controle Grupal	- Controle Predominantemente Centralizado
TOMADA DE DECISÃO	- Abordagem aos Problemas: Analítica e Intuitiva	- Abordagem aos Problemas: Predominantemente Analítica	- Abordagem aos Problemas: Analítica e Intuitiva
	- Tomada de Decisões com o Máximo de Tempo Possível	- Tomada de Decisões com o Máximo de Tempo Possível	- Tomada de Decisões com o Máximo de Tempo Possível
	- Decisões Colegiadas	- Decisões Compartilhadas com Unidades Especializadas	- Decisões em Níveis de Especialização
	- Moderada Disposição ao Risco	- Baixa Disposição ao Risco	- Baixa Disposição ao Risco
NEGOCIAÇÃO	- Postura Ganha-ganha	- Transparência	- Transparência
	- Conflito Funcional	- Conflito Natural	- Conflito Natural
	- Mecanismos Predominantemente Pessoais	- Mecanismos Predominantemente Técnicos	- Mecanismos Predominantemente Técnicos

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

No que diz respeito à liderança, foi possível constatar que nas agências das três organizações o trabalho é grupal. Neste sentido, há alta interação entre líderes e grupo. Porém enquanto no Banco do Brasil e no HSBC constatou-se uma relação cooperativa, da maneira como Jago (1997) e Sparrowe e Liden (1997) definem, no Unibanco ela se configurou como de alta dependência, uma vez que o grupo se reporta ao dirigente, praticamente quanto a todas as operações. Esta diferença pode ser explicada pelo fato de no Unibanco o dirigente ter seu poder institucionalizado na qualificação e conhecimento técnico, enquanto nas outras organizações seu foco se volta mais a questões administrativas e motivacionais.

Ainda no concernente à relação de poder na liderança, obteve-se que no Banco do Brasil ela é mais bem visualizada no papel político do dirigente, ou seja, como negociador com os órgãos superiores do banco. Já para as demais instituições, conhecimento e experiência são importantes; no HSBC, especificamente, constatou-se que o tempo na empresa é relevante para a relação de poder. No entanto, esta característica mostra-se com tendência à diminuição, já que parte dos dirigentes de agências são funcionários novos e jovens. Quanto aos planejamentos, verificou-se que elas são tratados de maneira semelhante, uma vez que são impostos pela alta administração. Há divisão clara de papéis nas três organizações, assim como alta especificação de atividades. Vale ressaltar que no Unibanco as tarefas se estruturam dentro de um sistema de polivalência, o que proporciona maior aprendizado.

Tomando-se agora a comunicação constatou-se que esta atividade é conduzida de modo muito semelhante nas agências das três organizações. Dessa forma, pode-se dizer que todas possuem sistemas de comunicação centralizado como definem Morgan (1996) e Martinelli e Almeida (1997), e as informações são parcialmente compartilhadas. Quanto ao tipo de comunicação, pode-se dizer que no Banco do Brasil prima-se tanto pela comunicação formal, como pela informal. Nas demais instituições o foco está no tipo formal; porém os dirigentes também se utilizam das informal para questões mais importantes. Considerando o foco da comunicação, constatou-se nas agências das três organizações o sistema de informações é voltado ao controle, já que enfatizam resultados e tarefas. Alguns autores, tais como Barnard (1981), Scott (1981) e

Morgan (1996) discutem a utilização do sistema de comunicação como instrumento de controle.

O controle foi outra atividade que se mostrou similar nas instituições foco do estudo. A utilização de mecanismo formal e burocrático foi comum, fato que pode ser entendido pelo setor de atuação dessas empresas, assim como pelo nível no qual se concentrou a análise, ou seja, nas agências. Quanto a isso, pode-se dizer que o foco nos resultados é característico nas instituições financeiras, já que é um setor de alta competitividade, sendo que nas agências, local onde se estabelecem as relações com clientes e onde se iniciam e se desenvolvem as operações, a cobrança tende a ser grande.

Um aspecto que merece ser destacado é o fato de no Banco do Brasil o foco do controle também estar voltado aos processos, já que estes devem seguir rigorosamente as determinações da organização. No Unibanco, ele é maior no atingimento de metas e, finalmente, no HSBC a qualidade no atendimento é também importante. Essas características refletem particularidades das empresas, como suas estratégias e questões estruturais. Uma tendência que se mostrou nas agências foi a descentralização do controle, semelhante ao que Barker (1993) definiu como controle concertivo. Este aspecto foi apontado devido ao tempo que o controle toma dos gestores, fazendo com que a partir de acordos com seus grupos de trabalho, eles passem a controlar seus próprios resultados. No caso do Unibanco esta questão é mais facilmente percebida, justificando-se também pelo fato de ter um foco maior no desenvolvimento profissional.

Quanto à tomada de decisão há indícios para afirmar que a utilização de instrumentos e ferramentas formais é foco da alta administração para as três empresas. Porém, obteve-se que aspectos subjetivos e pessoais são bastante utilizados pelos dirigentes, principalmente no Banco do Brasil e no HSBC. No primeiro, especialmente, foi possível constatar que os gerentes se dispõem mais a correr riscos, o que pode ser entendido pelo fato de possuir excesso de regras e regulamentos, assim como controle rígido; neste caso, o uso de instrumentos formais torna o processo demorado e excessivamente rígido. Diferentemente do que algumas pesquisas sobre a tomada de decisão por dirigentes brasileiros apontam como sendo rápidas e centralizadas, neste estudo a cautela e um maior grau de participação foi considerado nas agências. Justifica-se isso pelo setor de atuação se configurar como de alto risco.

A última atividade, a de negociação também se mostrou semelhante nas organizações objeto de estudo. Assim pode-se dizer que a atualização de informações e dados objetivos parece ser regra nas agências do Unibanco e do HSBC em maior grau e no Banco do Brasil em menor grau. Neste, os mecanismos pessoais se mostraram mais presentes, visualizados pelo maior poder de barganha dos clientes. Nos demais bancos a clareza e transparência se mostraram como fundamentais, até como forma de orientar melhor seus clientes.

Feitas essas considerações a respeito da atuação dos dirigentes nas atividades gerenciais nas agências das três organizações, é importante passar para a análise da presença das características culturais brasileiras. O próximo item portanto, apresenta uma análise comparativa do grau de presença dessas traços no Banco do Brasil, no Unibanco e no HSBC Bank Brasil.

5.3. Presença de Características Culturais Nacionais

Neste item é discutida a presença das oito características culturais sistematizadas para essa análise no corpo de colaboradores das agências que compõem a amostra pesquisada. Um quadro que ilustra o grau de presença dessas características nas unidades das três organizações com base na percepção de seus dirigentes é apresentado abaixo.

Quadro 10 - Grau de Presença das Características Culturais nas Três Organizações

Características	Banco do Brasil	Unibanco	HSBC
Receptividade ao Estrangeiro concepção positiva	-	FORTE	FORTE
Receptividade ao Estrangeiro Concepção negativa	MODERADO	MODERADO	FRACO
Orientação para o curto prazo	FORTE	FORTE	FORTE
Aversão à Sistematização do Trabalho	-	-	-
Personalismo	FORTE	MODERADO	FORTE
Protecionismo	MODERADO	FRACO	MODERADO (Continua)

Características	Banco do Brasil	Unibanco	HSBC
Aversão à Incerteza	FORTE	-	MODERADO
Jeitinho Brasileiro Concepção positiva	FORTE	MODERADO	MODERADO
Jeitinho Brasileiro Concepção negativa	MODERADO	MODERADO	MODERADO
Formalismo	FORTE	-	MODERADO

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A partir do quadro acima, pode-se verificar que as características culturais mais presentes e representativas nas agências das três organizações são estas: orientação para o curto prazo, o personalismo e o jeitinho brasileiro em concepção positiva. Em menor grau, a receptividade ao estrangeiro em concepção negativa, o protecionismo e o jeitinho brasileiro em concepção negativa. Em duas das organizações constatou-se a presença de receptividade ao estrangeiro em concepção positiva, de aversão à incerteza e de formalismo. A característica aversão à sistematização do trabalho não foi verificada em nenhuma das agências analisadas.

Com relação à característica receptividade ao estrangeiro, faz-se necessário expor algumas constatações. Nas três organizações foi possível identificar a importação de tecnologia gerencial, mas esta ocorrendo em outros níveis das empresas e, portanto, não havendo contato direto com as equipes de trabalho nas agências. Assim, sua avaliação foi feita a partir da opinião dos dirigentes, uma vez que o grupo de colaboradores, de modo geral, desconhece a origem dessas técnicas. Neste sentido, a conotação positiva ou negativa foi avaliada a partir do que os dirigentes pensam dessas técnicas e como as transmitem aos seus grupos. Como já foi dito anteriormente, em nível de equipe elas são vistas como mudanças.

Dessa forma, obteve-se que a receptividade ao estrangeiro em concepção positiva, presente nas agências do Unibanco e do HSBC, podem refletir o nível de profissionalização no qual as organizações se encontram. No que diz respeito ao Unibanco, organização que se mostrou altamente profissional, foi possível identificar evidências de que as novidades importadas são consideradas incrementais à sua competência técnica

(Oliveira, 2000). O fato de a empresa contar com modernas e inovadoras ferramentas de trabalho, além de serem constantes as mudanças nos processos de trabalho, evidenciam a maneira como são interpretadas pelos componentes da empresa. Já para o HSBC, a receptividade ao estrangeiro em concepção positiva explica-se pelo fato de ser organização multinacional; a troca de experiências com outros países e a visão global quanto a essas técnicas de gestão estrangeiras, torna o grupo de colaboradores receptivo.

Já a concepção negativa desta característica cultural foi avaliada quando refletiu uma valorização maior ao que é de fora. Neste caso, ela se apresentou presente em menores graus para as três instituições objeto de estudo. O fato de o Brasil não se destacar na elaboração e desenvolvimento de instrumentos de trabalho e de idéias quanto a gestão empresarial, além da forte difusão de tecnologia gerencial estrangeira no meio acadêmico e empresarial nacional, tende a fazer com que as pessoas acreditem que ela é melhor e mais eficiente.

A globalização da economia e o aumento da concorrência no setor escolhido para esta análise também evidenciam a utilização de técnicas estrangeiras como forma de modernizar-se e tornar-se mais competitiva. Dessa forma, foi possível concluir que em alguns momentos a característica receptividade ao estrangeiro assumiu conotação negativa. Vale ressaltar que a forma como os dirigentes das três organizações a interpretaram também foi diferenciada, podendo destacar certa similaridade de opinião entre os dirigentes do Unibanco e do HSBC. Já quanto aos gerentes entrevistados do Banco do Brasil a concepção foi diferente. Isso pode ser explicado pelas características próprias de cada instituição e pela forma como estas questões são embutidas em suas visões, estratégias e objetivos.

A característica de orientação para o curto prazo foi identificada por todos os dirigentes entrevistados e avaliada como influente na forma de condução das equipes. A interpretação que os dirigentes fazem dela decorre do contexto no qual as organizações se inserem, ou seja, o financeiro, sendo que este é bastante vulnerável e instável, o que torna difícil uma visão de longo prazo. A instabilidade econômica do país também é apontada como causa, assim como o aspecto cultural que ela envolve. Quanto a essa característica, pode-se dizer que por mais que os planejamentos das agências tenham foco no curto prazo, uma visão temporal mais ampliada facilitaria o atingimento de metas e objetivos dos planos como um todo. Daí a preocupação dos dirigentes em trabalhar essa questão.

Pode-se dizer ainda que este traço cultural demonstra consistência ao longo do tempo. As razões e circunstâncias de sua presença no povo brasileiro, retoma a definição de Holanda (1956) quanto ao tipo aventureiro, assim como a concepção de tempo para a sociedade, tal como colocam Guerreiro Ramos (1931), Prado (1931) e Rosen (1964). Junta-se a isso a atual instabilidade do contexto econômico do país como explicações para o comportamento em questão.

De maneira semelhante é avaliada a característica de aversão à incerteza quando da sua presença, no que é concernente ao papel do dirigente. Com relação a este traço, vale colocar também que o setor escolhido para a análise demonstra uma tendência muito grande à sua diminuição, uma vez que mudanças e incertezas são muito comuns. Assim, a frequência com que elas ocorrem nos bancos tem levado as pessoas a se adaptarem com mais facilidade. Percebeu-se também que nas agências que possuem colaboradores mais jovens essa característica está menos presente e, no Unibanco, especificamente, ela não foi verificada. Este fato pode ser explicado pelo alto índice de graduados nas agências, já que estão mais bem preparados e familiarizados com a importância e necessidade dessas mudanças.

O protecionismo, como já foi tratado anteriormente, principalmente por meio da postura de espectador e da transferência de responsabilidade, se revelou, nas três organizações, como decorrente da forma de trabalho nas agências. Assim, a dependência dos dirigentes muitas vezes favorece a presença desses traços, tanto no que diz respeito à tomada de decisão como à busca por informações e apoio. Um aspecto apontado pelos dirigentes foi o fato de suas equipes se reportarem excessivamente aos gerentes, em busca de orientação, apoio e aprovação de seu trabalho. Nestes casos, esta característica demonstra semelhança com a de personalismo, já que as relações pessoais e afetivas são avaliadas como importantes na relação líder-liderados.

Vale ressaltar que foi possível perceber que quanto maior o grau de interação entre dirigentes e equipe, principalmente com relação ao tempo de trabalho juntos, favoreceu maior presença deste traço. Isto foi visualizado nas agências das três instituições. Pode-se dizer assim, que a interpretação que os dirigentes fazem da presença de protecionismo influencia a maneira como lidam e se comportam diante da equipe.

Já o personalismo, presente nas instituições em exame, também se justifica como particularidade do brasileiro, sendo que a ênfase nas relações pessoais pode estar presente em todos os tipos de relacionamentos internos e com o cliente. Neste sentido, em alguns casos ela assumiu conotação negativa, quando evidenciou traços de favoritismo, fato que se mostrou comum no segmento bancário. Vale destacar que, de maneira semelhante, se revelou o jeitinho em concepção negativa, por meio de seu uso como recurso de poder. Ainda no que diz respeito ao personalismo, é importante destacar que, nas agências das três organizações, ele demonstrou exercer o mesmo tipo de influência, somente variando em grau de intensidade.

No caso do Banco do Brasil e do HSBC, quando foi avaliada como fortemente presente, ela foi apontada como decorrente da formalidade e rigidez de normas e regulamentos, sendo que no primeiro caso essa percepção foi mais forte. Assim, a necessidade de se desenvolver internamente uma relação informal e pessoal com as equipes de trabalho se mostrou importante para o trabalho. Analisando-se entre as organizações pôde-se perceber também que esta é característica comum de gestões mais antigas, quando a relação entre líder e equipe é mais intensa.

O jeitinho brasileiro em concepção positiva, também avaliado como presente nas três organizações, caracterizou a forma como os brasileiros lidam com o excesso de regras e regulamentos, comum no setor analisado. Obteve-se nas três organizações que a burla a norma, a flexibilidade e a improvisação estão presentes em suas atividades, devido à agilidade necessária ao seu trabalho. Assim, mesmo ocorrendo nas três instituições, as circunstâncias em que estão presentes são bastante diferentes, devido ao grau em que isso é tolerado ou até permitido em cada uma das empresas. Esta característica também evidenciou o formalismo, por meio da diferença entre a lei e a conduta concreta.

Tomando-se ainda o jeitinho em concepção positiva, pode-se dizer que a forma como os dirigentes do Banco do Brasil a interpretam e agem frente a ela é particular. Dessa forma, atribuem ao excesso de normativos a quebra de regras. Por mais que o controle de processos seja intenso, os dirigentes se mostraram mais propensos a utilizar seus julgamentos pessoais e conseqüentemente conduzir operações fora dos regulamentos, pois do contrário seria difícil atingir metas e resultados. Já para os dirigentes dos outros dois bancos, o jeitinho é visto como mecanismo legítimo de se resolver problemas. A

abertura dessas instituições a discutir normativos e a tendência à maior autonomia e confiança nesses gestores, faz com que a quebra de regras seja vista como flexibilidade e forma de dar agilidade aos processos. Vale enfatizar ainda que aqueles gestores mais experientes sentem-se mais seguros para agir fora das determinações da organização para as três organizações analisadas.

Com já foi citado antes a característica de aversão à sistematização do trabalho não foi encontrada em nenhuma das três organizações. Quanto a isso é relevante alguns comentários. Por mais que as atividades bancárias sejam em certo grau sistemáticas, altamente estruturadas e rotineiras, não foi possível avaliá-la como presente. Fato este pode se justificar pela resistência a mudanças, característica que foi visualizada em algumas agências. No caso de especificações acerca da realização de atividades, estas são aceitas pelo grupo, até porque em alguns casos as constantes mudanças são tidas como ameaças às suas posições.

Além disso, pode-se dizer que as funções cujas atividades são mais rotineiras, tais como caixas e outros cargos de apoio, em sua grande maioria são desempenhados por pessoas que já estão há muito tempo nas empresas. Segundo os dirigentes, nestes casos, as pessoas estão mais acomodadas em suas funções e têm preferência por atuar do modo como já estão acostumados.

Para encerrar este item cabem mais algumas colocações. Como já esperado para esta pesquisa, constatou-se que as características culturais foram encontradas em maior grau na empresa estatal, ou seja, no Banco do Brasil, seguido pelo HSBC e pelo Unibanco. Porém, considerando-se as duas últimas organizações, obteve-se que a presença desses traços é bastante semelhante e demonstram tendência à diminuição.

A partir do que foi exposto neste item, obteve-se que o setor escolhido para análise demonstra tendência a uma administração mais profissionalizada, e portanto, com presença menor de características tradicionalistas. Ainda assim, foi possível identificá-las em situações de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, conforme proposto nesse trabalho. O item seguinte é responsável pela articulação da atividade gerencial com as características culturais nacionais, presentes nas agências das três organizações.

5.4. Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial

Neste último item de análise surge a relação proposta nesta pesquisa, ou seja, a de verificar a influência de características culturais nacionais sobre a forma de condução da atividade gerencial, a partir da interpretação dos dirigentes. Conforme se aponta nas análises de relação apresentadas separadamente para a amostra de cada uma das três organizações, a presença dos traços culturais investigada nessa pesquisa influencia a atividade gerencial em nível operacional. Porém algumas considerações acerca dessa relação devem ser aqui comentadas.

Inicialmente, vale destacar que os traços culturais, por mais que sejam avaliados como presentes e significantes, muitas vezes não condicionam a forma como as atividades são desempenhadas. Isto porque a maneira como as funções dos gestores são conduzidas refletem, em grande parte, determinações da alta administração, exigências das atividades, a estruturação das empresas e as estratégias traçadas para as agências. Alguns aspectos que demonstram isso podem ser visualizados na forma como as organizações estruturam o sistema de comunicações, os mecanismos de controle disponibilizados, assim como as ferramentas e instrumentos para análise de situações de decisão e negociação.

Portanto, pode-se perceber que muitas vezes eles não são utilizados totalmente de acordo com as determinações, até porque os dirigentes percebem outras formas de torná-los mais efetivos, podendo destacar aqui a utilização da comunicação formal, mecanismos impessoais de controle e instrumentos para a tomada de decisão. Já em outros casos, aqueles em que o dirigente tem autonomia para definir, foi possível perceber relação direta entre características presentes nos seus grupos de trabalho com a forma que gerem suas atividades.

Assim, pode-se dizer que muitas vezes a interpretação que os dirigentes fazem de características culturais nas suas equipes de trabalho demonstram algumas dificuldades enfrentadas na gestão, tais como a melhor maneira de conduzir a comunicação e o controle. Além disso, essa avaliação pode evidenciar algumas necessidades do grupo de trabalhadores, podendo destacar equilibrada delegação de autoridade e maior compartilhamento de informações. Como facilidades ou soluções, podem-se destacar o

jeitinho e o personalismo como ingredientes da tomada de decisão e negociação, diante da racionalidade e suporte técnico que guiam esses processos.

Com base nisso, os resultados obtidos da relação entre características culturais nacionais e a forma de condução da atividade gerencial demonstram pontos de atenção aos gestores, assim como oportunidades e facilidades na condução das equipes e dos negócios em face de situações de crise, por exemplo. Diante disso, podem ser apontadas algumas particularidades nas atividades de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, em face da presença de traços culturais, assim como tendências e soluções criativas nos problemas e dificuldades enfrentadas nas gerências das agências. Esses aspectos, dessa forma, estão apresentados no Quadro 11, destacando o que foi constatado para as amostras de cada organização.

Quadro 11 - Relação entre Características Culturais Nacionais e Atividade Gerencial no Banco do Brasil, Unibanco e HSBC

ATIVIDADE	BANCO DO BRASIL	UNIBANCO	HSBC
LIDERANÇA	- alto grau de consulta entre líder e liderados - informalidade e pessoalidade na relação - necessidade de ampliar a visão temporal das equipes	- coexistência de relação profissional com a pessoal - necessidade de ampliar a visão temporal das equipes	- coexistência da relação profissional com a pessoal - características de senioridade na relação de poder - relação baseada na confiança - necessidade de ampliar a visão temporal das equipes
COMUNICAÇÃO	- dificuldade no tratamento de informações - predomínio da comunicação informal - utilização de meios alternativos de comunicação - necessidade de um maior compartilhamento de informações estratégicas	- coexistência da comunicação formal com a informal - necessidade de um maior compartilhamento de informações estratégicas	- coexistência da comunicação formal com a informal - necessidade de um maior compartilhamento de informações estratégicas
CONTROLE	- supervisão mais direta e pessoal - reconhecimento dos esforços do grupo - ênfase na avaliação de comportamento		- ênfase na avaliação de comportamento
TOMADA DE DECISÃO	- influência de critérios subjetivos e pessoais - maior disposição ao risco	- influência de critérios subjetivos e pessoais - necessidade de dar agilidade ao processo decisório	- influência de critérios subjetivos e pessoais - necessidade de dar agilidade ao processo decisório
NEGOCIAÇÃO	- influência de critérios subjetivos e pessoais - forte poder de barganha do cliente	- influência de critérios subjetivos e pessoais	- influência de critérios subjetivos e pessoais

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Tomando-se, inicialmente, o Banco do Brasil pôde-se verificar que a liderança, em face da presença de orientação para o curto prazo, aversão à incerteza, protecionismo e personalismo, consiste de alto grau de consulta entre líder e liderados. Além disso, a informalidade e a pessoalidade nesta relação pode revelar indícios de característica cultural, uma vez que é organização burocrática, fato que minimizaria comportamentos como estes. Além disso, os dirigentes atribuem à liderança a necessidade de ampliar a visão temporal dos componentes do grupo.

No que diz respeito à comunicação, afetada pela receptividade ao estrangeiro em concepção negativa, orientação para o curto prazo, aversão à incerteza e formalismo, algumas relações interessantes foram apontadas. Entre elas o excesso de informações, o que dificulta seu tratamento, a necessidade de um maior compartilhamento daquelas de cunho estratégico e o predomínio de meios informais de comunicação, já que os dirigentes acreditam que estes sejam mais efetivos.

Quanto ao controle, diante da influência que sofre principalmente do fato de a equipe ser avaliada como resistente a mudanças, revela a necessidade de que a supervisão seja informal, que sejam reconhecidos os esforços do grupo e que a avaliação de comportamentos seja mais focalizada. Estes indicadores demonstram também o fato de que as relações pessoais e diretas prevalecem, conforme revelou a presença da característica cultural de personalismo já tratada na sua relação com a liderança, mas podendo ser visualizada também quanto a essas outras funções.

A tomada de decisão e a negociação podem ser discutidas juntamente. Diante da presença de personalismo e jeitinho brasileiro, pode-se dizer que critérios subjetivos e pessoais são tomados em conta nesses processos. O fato de a pesquisa estar focada no setor bancário, fica mais fácil perceber que neste tipo de atividade a confiança e a intuição muitas vezes podem ser importantes para as decisões. Porém, para as três organizações constatou-se que elas assumem postura conservadora com relação aos negócios; neste sentido a utilização de critérios analíticos e objetivos se mostraria como mais adequada. Portanto, até mesmo pela cobrança por resultados imediatos, os dirigentes muitas vezes conduzem negócios fora das determinações. Pode-se dizer que a característica cultural de jeitinho e personalismo é forte nessas organizações, o que também pode explicar seus comportamentos e atitudes.

Já considerando o Unibanco, pode-se dizer que suas agências foram as que menos revelaram relação entre as categorias analíticas, como explicado anteriormente. A

liderança foi a atividade que se mostrou mais afetada pelo fato de as equipes terem visão no curto prazo, por existir relações de protecionismo em alguns casos e pela presença do personalismo. Neste sentido, trabalhar a visão temporal e utilizar-se de mecanismos pessoais nos relacionamentos foram apontados por seus gestores. Da mesma maneira, pode-se dizer da comunicação que, por mais que se oriente que ela seja formal pela agilidade que proporciona, mecanismos informais são importantes, assim como um maior compartilhamento de informações.

A relação com tomada de decisão e negociação em face da presença de traços culturais, mais especificamente do jeitinho e do personalismo, é a mesma apontada para a amostra do Banco do Brasil e também para o HSBC, quando critérios pessoais são tomados em conta. Vale destacar, porém que para o Unibanco e o HSBC, a necessidade de dar agilidade a esses processos também explica a quebra de regras, já que são organizações em que o atendimento ao cliente e a qualidade das operações são focalizadas.

Finalmente, considerando o HSBC, no que é concernente à liderança, foi possível observar relacionamentos baseados na confiança e na senioridade. Essas características podem ser explicadas como decorrente do personalismo, ou seja, na ênfase das relações pessoais, e também do protecionismo. Nas agências desta organização foi possível constatar que as orientações da alta administração estão no sentido de tornar as relações entre líder e equipe mais impessoal e informal, até pela postura do grupo HSBC. Porém os dirigentes percebem que este é um trabalho de longo prazo e que deve-se considerar as particularidades e perfil do grupo de colaboradores brasileiros para que as mudanças sejam efetivas. As demais relações encontradas na amostra do HSBC são muito semelhantes àquelas tratadas para as outras duas organizações e por isso não serão comentadas novamente.

Com base nestas colocações, pode-se perceber similaridades nas relações encontradas entre as agências das três organizações. Assim, na influência de um traço cultural em alguma atividade de gestão, ele revelou praticamente a mesma implicação para as gerências. Vale ressaltar ainda que, quanto maior a presença de características culturais nas organizações, maior o número de relações encontradas, sendo as agências do Banco do Brasil as mais afetadas, seguidas pelas do HSBC e pelas do Unibanco.

Outro aspecto que merece ser retomado aqui refere-se ao processo de interpretação, utilizado nesta pesquisa como forma de verificar a relação proposta entre as categorias analíticas. Quanto a isso vale dizer que foi possível identificar diferentes formas de interpretação para as características culturais nacionais, principalmente no que diz respeito a receptividade ao estrangeiro, ao personalismo e ao jeitinho. Porém percebeu-se também que dentro de uma mesma organização esses traços são vistos de maneira semelhante, fato que pode ser explicado por estarem sob as mesmas condições. Já tomando a relação destas características com a forma de condução da atividade gerencial foi possível encontrar pontos de atenção e atitudes semelhantes para os dirigentes das três organizações. Entretanto, cada gestor desenvolve as relações com sua equipe de trabalho de maneira particular, assim como age frente às dificuldades e oportunidades encontradas da maneira que julga mais adequada.

Finalizado este item, pode-se dizer que a presente pesquisa cumpriu seus objetivos iniciais. Neste sentido, no próximo capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações que derivam deste estudo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos dados obtidos e analisados nesta pesquisa, vale assinalar as principais conclusões que dela derivam. Assim, este item está reservado à apresentação das conclusões do estudo, de algumas considerações finais e para indicar possíveis campos de investigação que surgem do que foi desenvolvido nessa dissertação, ou seja, a análise da influência de características culturais nacionais sobre a forma de condução da atividade gerencial de liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação, com base na interpretação dos dirigentes de nível operacional de três organizações bancárias. Neste sentido, cumpre retomar algumas das preocupações que incentivaram o desenvolvimento desta pesquisa, e as implicações gerenciais e teóricas que ela traz como contribuições.

Inicialmente, faz-se necessário retomar brevemente a evolução da estrutura industrial brasileira, acompanhada pelas preocupações levantadas no meio acadêmico, que contextualizam historicamente o problema de pesquisa abordado neste trabalho. Assim, pode-se dizer que no Brasil, as décadas de 30 e 40 foram marcadas pela diversificação de suas empresas. Neste período, afetado pela crise econômica mundial e pela Primeira Guerra Mundial, o país tinha uma capacidade limitada de importar, o que forneceu grande incentivo à substituição de importações. Este fato, facilitou que as empresas nacionais diversificassem suas atividades para as áreas que antes eram ocupadas pelas importações. A inexistência de concorrência internacional permitiu a expansão de grandes empresas em diversas áreas de especialização.

Já a partir da década de 50, esse processo de diversificação foi interrompido, quando a internacionalização da economia intensificou a concorrência. Dessa forma, as empresas nacionais voltaram a atuar em suas atividades principais, concentrando nestas seus investimentos e abandonando aquelas que eram menos promissoras, demonstrando uma tendência de concentração. Este fato baseou-se no crescimento superior das grandes firmas privadas em relação às pequenas, na crescente presença de empresas estrangeiras no país e no surgimento de empresas estatais nos setores de insumos básicos. Já considerando o estágio de desenvolvimento das sociedades industrializadas, no final desta década, é relevante destacar o advento das tecnologias da informação e da comunicação, em especial no Japão, nos Estados Unidos e em países europeus. Essas inovações, juntamente com a necessidade de expansão de suas empresas, principalmente pela busca de matérias-primas, fizeram com que elas investissem estrategicamente em países menos desenvolvidos.

Desta forma, no caso da indústria brasileira, o processo de concentração, nas décadas de 60 e 70, deve ser entendido não somente como competitividade entre as empresas que já atuavam no país, mas também como contínua entrada de filiais de empresas estrangeiras e de empresas estatais no setor produtivo. As estrangeiras entraram com grande força nos setores de material de transporte e de material elétrico, incentivadas pela superior facilidade de acesso ao capital em relação às pequenas empresas nacionais. Já as empresas estatais de grande porte no Brasil, atuavam principalmente nos ramos siderúrgicos e de petróleo. Estas, devido às suas políticas de preços e produção, além de um próprio padrão de financiamento, inseridas nos planos governamentais, conseguiram atingir maior concentração de capital, assim como as empresas estrangeiras.

A partir disso, pode-se dizer que nas décadas de 80 e 90, o cenário industrial brasileiro estava marcado pela presença de grandes empresas estatais que, mesmo com a difusão do programa de privatização, ainda atuavam em quantidade, pela consolidação de empresas privadas nacionais de grande porte, mas principalmente pelas empresas multinacionais, atuando em diversos setores da economia. O predomínio do capital estrangeiro sobre a economia brasileira foi acompanhado pela difusão de sua tecnologia gerencial, visto como forma de modernização. A empresa estrangeira, além de suas máquinas e técnicas transplantou políticas e sobretudo estruturas.

A adoção dos padrões organizacionais das grandes empresas estrangeiras resultou na adoção de tecnologias gerenciais de alto nível de racionalidade, de aumento de controle, visando ao aumento da produção e do consumo. Essas tecnologias difundidas por obras de autores estrangeiros foram sendo adotadas de modo acrítico, desconsiderando as questões sociais do fenômeno administrativo. Neste contexto, a transplantação de técnicas, tais como desenvolvimento organizacional, kanban, círculo de controle da qualidade, administração participativa, entre muitos outros, foi comum nas empresas nacionais.

A sofisticação e as formas sutis de controle embutidas nessas técnicas colidiram, na prática, com os padrões autocráticos da sociedade brasileira (Soares, 1989). Além disso, ao invés de se apresentarem como soluções, levaram ao surgimento de problemas. A adoção dos padrões importados levaram ao formalismo e consequentemente, à prática do jeitinho brasileiro.

Tomando-se agora o meio acadêmico nacional, Rodrigues e Carrieri (2000) apontam que nos anos 50, com a primeira onda de inserção de capital estrangeiro para o país, a influência norte-americana guiou os estudos de administração no Brasil, na motivação e necessidade de melhorar as habilidades gerenciais. Já nos anos 60, as multinacionais, empresas estrangeiras de consultoria e o governo pressionaram para a criação de escolas de Administração que se dedicassem à formação de uma mentalidade burocrática dentro do setor público. Nos anos 70, o governo militar também encorajou o estabelecimento de programas de pós-graduação em Administração de Empresas, visando a desenvolver habilidades que pudessem ajudar empresas privadas e estatais a introduzirem alguma racionalidade dentro de suas estruturas de decisão e com isso melhorar seus desempenhos.

Nas décadas de 70 e 80, os especialistas de estudos organizacionais foram muito influentes na constituição da administração como área acadêmica e de pesquisa, pois foram os primeiros a ocupar posições de tempo integral nas universidades, onde havia escassez de profissionais com alta qualificação acadêmica nas áreas de marketing e finanças. Atualmente, já existe um corpo de conhecimentos expressivo nesse campo, sendo que grande parte da literatura que o apóia é de origem americana e britânica. Já, quanto à abertura de mercado e presença mais forte do capital estrangeiro no país e discussão sobre a globalização, Rodrigues (1997) aponta outros temas foco de pesquisa no Brasil, tais como vantagens competitivas, métodos de produção baseados nas experiências japonesas e inovação e aprendizagem organizacionais. Os estudos sobre cultura organizacional também ganharam atenção nessa época.

Atualmente, o campo dos estudos organizacionais está marcado por diferentes visões sobre o que são organizações e como devem ser estudadas e compreendidas. Assim, Fachin e Rodrigues (1998) acreditam que o leitor brasileiro pode melhor inserir-se na comunidade mundial e contribuir para o conhecimento em administração, escrevendo teorias que melhor explicam sua realidade. Essa, portanto, é a discussão que guiou o desenvolvimento dessa pesquisa empírica que, por mais que se restrinja a uma pequena parcela de variáveis administrativas e a um estudo de campo limitado a alguns poucos casos, buscou compreender aspectos de gerência, a partir de influências que podem sofrer a realidade cultural local. Dessa forma, partiu-se da idéia de

que o entendimento e consideração da cultura nacional é de grande contribuição ao estudo das organizações que atuam no país.

Assim, diversos estudos, que vieram articular características culturais nacionais com dimensões administrativas, apontaram evidências de que o contexto cultural é capaz de revelar particularidades do meio empresarial brasileiro, assim como algumas de suas dificuldades e necessidades que não conseguiram ser satisfeitas pelos tradicionais estudos organizacionais. Para esta pesquisa, especificamente, foi possível concluir que as características mais presentes nas agências estudadas são orientação para o curto prazo, personalismo e jeitinho brasileiro em concepção positiva. Já como atividade gerencial, pode-se dizer que a liderança, a comunicação e a tomada de decisão foram as mais afetadas.

A presença de traços culturais nos grupos de trabalho estudados das três organizações que compuseram a amostra, demonstram que por mais que o país possua hoje um cenário empresarial bastante estruturado e com elevado padrão de profissionalização, algumas características culturais, decorrentes da sua formação histórica, ainda são verificadas. Vale ressaltar que no setor bancário, no qual as ações são ainda mais pautadas em critérios de racionalidade, foi possível identificar traços culturais.

Diante disso, é relevante destacar que, conforme discutido anteriormente, o setor financeiro no Brasil é altamente estruturado, o que torna a atividade bancária bastante homogênea. Assim, constatou-se que mesmo em nível de agência é facilmente verificada a semelhança com que atuam as diversas organizações bancárias e a similaridade de seus produtos e serviços. Este fato, porém, contribui por proporcionar uma visão mais abrangente da dinâmica de trabalho deste setor, no qual foi possível identificar características semelhantes no que se refere à gestão, à utilização de tecnologia, à formulação de estratégias, ao perfil de seus dirigentes e ao grau de características culturais presentes no corpo de colaboradores das empresas.

Dessa forma, pôde-se concluir para essa pesquisa, que o contexto cultural influencia a forma como se configuram as relações de trabalho no ambiente organizacional. As características culturais trabalhadas neste estudo se mostraram relevantes para a análise em apreciação e demonstraram estar presentes nos processos estudados. Assim, o contexto cultural, mais especificamente a presença de traços da cultura

local nos grupos de trabalho, afeta a maneira como os dirigentes abordam suas equipes e as conduzem no sentido de alcançar seus objetivos. Especial atenção pode ser dada ao fato de que as relações pessoais e a informalidade estão presentes em processos de liderança, comunicação e controle internamente. Já considerando a relação com o cliente foi possível constatar indícios de personalismo e de jeitinho, como elementos fundamentais para a tomada de decisão e negociação.

O processo de interpretação utilizado para verificar a relação proposta se mostrou importante, uma vez que os dirigentes interpretam a realidade de formas distintas, muitas vezes influenciados pelo contexto da organização em que atuam. Suas atitudes e comportamentos, portanto, tendem a ser diferenciados, apesar de que os principais aspectos de relação são bastante similares entre as empresas. Ainda vale ressaltar que a análise de uma organização com controle estatal, uma privada nacional e uma multinacional revelou diferenças em termos de gestão e um grau diferenciado de presença de características culturais.

Portanto, com os resultados obtidos neste estudo, verificou-se a importância de entender a cultura como elemento fundamental da dinâmica organizacional, porquanto sua influência nos processos, nos relacionamentos e na gestão podem contribuir para um melhor entendimento da administração no contexto brasileiro. Quando não foi possível identificar a presença desses traços como condicionantes da forma de condução da atividade gerencial, pôde-se verificar aspectos nos quais os administradores encontram dificuldades ou facilidades, oportunidades e soluções na condução das suas equipes.

Por fim, importa retomar o que Oliveira (2000) discute a respeito do processo de racionalização formal da sociedade brasileira se realizar sobre uma base de sociedade tradicional, o que revela ainda nos dias de hoje indícios de características tradicionais, permeando as relações sociais e os processos administrativos. Por mais que estes traços tendam a diminuir na medida em que a modernização, o profissionalismo e a racionalidade se tornam mais presentes no sentido de dar agilidade e eficiência à gestão empresarial, a cultura local, decorrente da formação histórica do país ainda é imprescindível para a compreensão da dinâmica das relações sociais no Brasil.

Neste sentido, a partir deste trabalho é possível apontar sugestões para pesquisas futuras que se revelam importantes para dar continuidade ao tema abordado, qual seja, a influência de culturas locais sobre a forma de gestão. Entre elas:

- analisar a presença de traços culturais em outros setores da economia e em outros tipos de organização, tais como pequenas empresas, aquelas com controle familiar e outras multinacionais;
- aprofundar o estudo da influência de características culturais nacionais sobre os indicadores de atividade gerencial que se mostraram mais relevantes, tais como a relação de poder, o comportamento frente a inovações tecnológicas, a definição do sistema de comunicação e avaliação de desempenho e a utilização de critérios subjetivos para a tomada de decisão;
- verificar a presença de características culturais em outros níveis de análise, ou seja, em níveis tático e estratégico; e,
- realizar estudos com avaliação longitudinal, isto é, verificar a consistência da presença de traços culturais, principalmente em face de mudanças.

A pesquisa traz algumas constatações acerca de comportamentos de grupos de trabalho que de certa forma contribuem para que os gestores que atuam em empresas no país possam melhor conhecê-los e avaliar suas práticas gerenciais. Alguns desafios, tais como a necessidade de se ampliar a visão temporal dos grupos de trabalho, como tornar a comunicação e a relação com a equipe mais efetiva, como incentivar os funcionários a seguirem as suas determinações e como trabalhar as mudanças, se mostraram presentes. Quanto a isso as recomendações práticas da pesquisa são:

- promover um maior compartilhamento de informações;
- avaliar os sistemas de comunicação e controle das empresas;
- equilibrar a utilização de critérios analíticos e subjetivos para a tomada de decisão; e,
- promover maior participação dos funcionários na definição de metas e objetivos.

Com base nisso, pode-se dizer que avaliar as características culturais presentes nas organizações pode tornar o líder mais bem sucedido na condução de equipes e no alcance de resultados. Situações difíceis ou de crise, por exemplo, podem ser mais bem resolvidas quando os gestores conhecem suas equipes e dessa forma, utilizam os

mecanismos mais adequados. Além disso, entender que a diminuição de características que muitas vezes colidem com as determinações gerais da organização é um processo lento, pode tornar os gestores mais eficientes em trabalhar essas questões.

Finalmente, pode-se dizer que a cultura de uma nação está embutida nos processos e comportamento organizacionais. Assim, entendê-la e considerá-la como elemento fundamental para a análise das organizações, aqui originadas e aqui atuantes pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma teoria organizacional culturalmente inserida.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho; BRISOLA, Alberto Borges; MOTTA, Fernando C. Prestes; WOOD Jr., Thomaz. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALBRECHT, Karl. **Agregando valor à negociação**. Trad.: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALLISON, Graham T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little Brown, 1971.

ALVESSON, Mats. Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. **Organization Studies**, v. 13, n. 02, 1992.

ANDERSON, Paul A. Decision making by objection and the Cuban missile crisis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 201-222, 1983.

AZEVEDO, Denny Paulista. **Sistema financeiro nacional**. São Paulo: CETEC, 1995.

AZEVEDO, F. A. **A cultura brasileira**. 5. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1971.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARKER, James R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 408-437, 1993.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Trad.: Flávio M. T. Piza. São Paulo: Atlas, 1971.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 03, p. 355-372, 1984.

BLAU, Peter Michael. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa por Peter M. Blau e W. Richard Scott. Trad.: Maria Ângela e Lobo Freitas Levy. São Paulo: Atlas, 1979.

BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira**: temas e situações. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, jul/set, 1987.

BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BRUNSSON, Nils. **The organization of hypocrisy**: talk, decision and actions in organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1989.

BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L.; LEWIS, John W. When cultures collide: the anatomy of a merger. **Human Relations**, v. 38, n. 05, p. 477-500, 1985.

BURRIS, Beverly H. Technocratic organization and control. **Organization Studies**, v. 10, n.01, 1989.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Antropofagia organizacional. In: Encontro Anual da ANPAD (XXII: 1998: Foz do Iguaçu) **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CARVALHO Jr., Dourival de Souza; VERGARA, Sylvia Constant. Refletindo sobre as possíveis conseqüências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 06, 1996.

CLEGG, Stewart. Organization and control. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 545-562, 1981.

CLEMEN, Robert T. **Making hard decisions**: an introduction to decision analysis. Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1996.

CORSBISIER, Roland. **Formação e problema da cultura brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros, Ministério da Educação, 1960.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. Trad.: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, João Cruz. **Contribuição à história das idéias no Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1956.

CRESWELL, John W. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CROZIER, M. Cultural determinants of organizational behavior. In: NEGANDHI, A. R. **Modern organizational theory**. Kent: The Kent State University Press, 1973.

DAFT, Richard L.; MACINTOSH, Norman. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. **Journal of Management**, v. 10, n.01, p. 43-66, 1984.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n.2, p. 284-295, 1984.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAS, T. K. Organizational control: an evolutionary perspective. **Journal of Management Studies**, v. 26, n05, 1989.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

DIÉGUES Jr., Manuel. Pluralismo cultural e identidade nacional. **Revista de Antropologia**, v. 21, p. 03-11, 1978.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

EUSKE, Kenneth J. **Management control**: planning control, measurement and evaluation. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1984.

FACHIN, Roberto; RODRIGUES, Suzana Braga. Nota Técnica: Teorizando sobre organizações – vaidades ou pontos de vista? In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 7. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1987.

FIEDLER, Fred E.; CHEMMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. Trad.: Jamir Martins. São Paulo: Pioneira, 1981.

FONSECA, Carolina S. T. **A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Curitiba: UFPR, 2001.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande e senzala**. 13. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração**, v. 35, n. 03, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

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

HEIFETZ, Ronald. Os novos desafios. **HSM Management**, n. 14, maio/junho, 1999, p. 60-66.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1956.

JAGO, Arthur G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n. 03, 1982.

KAHNEMAN, Daniel; LOVALLO, Dan. Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking. **Management Science**, v. 39, n. 01, p. 17-30, 1993.

KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, 1980.

KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin. **Avanço rápido**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILKSBERG, Bernardo. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 02, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBERT, J. **Os dois brasis**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, MEC, 1959.

LEITE, Dante. **O caráter nacional brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

LINCOLN, James R.; OLSON, Jon; HANADA, Mitsuyo. Cultural effects on organizational structure: the case of japanese firms in the United States. **American Sociological Review**, v. 43, p. 829-847, 1978.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII: 1993: Salvador). **Anais**. Salvador: ANPAD, v. 8, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H.L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização & Sociedade**, v. 05, n. 11, jan/abr, 1998.

MANNING, Peter K. **Organizational communication**. New York: Aldine de Gruyter, 1992.

MARCH, James G.; SHAPIRA, Zur. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, 1987.

MARCONDES, Odino. **Como chegar à excelência em negociação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARUCCI, José Carlos. **O plano real e o posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Curitiba: UFPR, 2000.

MATOS, Ruy A. A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 03, 1980.

MENESES, Ulpiano Bezerra de. Identidade cultural e arqueologia. In: BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira**: temas e situações. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINTU, Alma T. Book review of Hofstede's cultures and organizations: software of the mind. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 02, 1992.

MINTZBERG, Henry. Design of decision-making system: vertical and horizontal decentralization. In: **The structuring of Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais**. Trad.: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. São Paulo: Futura, 1996.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. Considerações sobre a ética nas empresas brasileiras. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIV: 2000: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jan/mar, 1999, v. 39, n. 1.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo B. O estrangeiro e o mundo organizacional. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (I:2000: Curitiba). **Anais**. Curitiba: ENEO, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional**: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná. Dissertação. (Mestrado em Administração). Curitiba: UFPR, 2000.

OLIVEN, Ruben George. A antropologia e a diversidade cultural no Brasil. **Revista de Antropologia**, v. 33, p. 119-139, 1990.

OUCHI, William G. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 129-141, 1980.

PAWAR, Badrinarayan Shankar; EASTMAN, Kenneth K. The nature of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 01, 1997.

PERROW, Charles B. **Complex organizations**: critical essay. New York: Random House, 1986.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCICK, Gerald R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, p. 135-151, 1974.

PRADO, Paulo. **Retrato do Brasil**: ensaio sobre a tristeza brasileira. Rio de Janeiro: F. Briguiet & Cia, 1931.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRESTHUS, Robert. **The organizational society**. Revised edition. New York: St. Martin's, 1978.

PUGA, Fernando Pimentel. Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. **Textos para discussão** nº 68. Rio de Janeiro, março/1999.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, Darcy. **Os brasileiros**: teoria do Brasil. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

RIBEIRO, Darcy. **Teoria do Brasil**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1972.

RICARDO, Cassiano. **Marcha para o oeste**: a influência da “bandeira” na formação social e política do Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1942.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad.: Christina Ávila de Menezes. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

RODRIGUES, Suzana Braga. Organization studies: anglo-saxon knowledge in Brasil. **Ensaio de Administração** 02. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 04, p. 60-75, 1985.

RODRIGUES, Suzana Braga; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: **I Encontro Anual de Estudos Organizacionais**. Curitiba, 2000.

RODRIGUES, Suzana Braga; DUARTE, Roberto Gonzalez. Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcio Maria Barbosa de. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Suzana Braga; SÁ, Raquel C. Radamés de. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 158-174, out/dez, 1984.

ROSEN, Bernard C. The achievement syndrome and economic growth in Brazil. **Social Forces**, v. 42, n. 03, março, 1964.

SANT'ANA, José Antônio. **Economia monetária**: a moeda em uma economia globalizada. Brasília: UNB, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCOTT, W. Richard. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1981.

SEGATO, Rita Laura. Formações de diversidade: nação e opções religiosas no contexto da globalização. **Série Antropologia**, v. 215, 1997.

SELLTIZ; WRIGHTMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Vol. 02. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 02, 1990.

SERVA, Maurício. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 04, 1992.

SIMON, Herbert. A tomada de decisão nas organizações administrativas. In: **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, Herbert. Decision making and problem solving. In: **Research briefings**. Washington: National Academy Press, 1986.

SIMONS, Robert. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, p. 169-189, 1994.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, 1983.

SOARES, L. Alves. A organização social brasileira e a experiência gerencial: uma tentativa de análise sociológica. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, abril, 1989.

SPARROWE, Raymond T.; LIDEN, Robert C. Process and structure in leader-member exchange. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 02, 1997.

STEIL, Andréia Valéria. **Controle organizacional**. Working paper. Florianópolis, 1996.

STEYRER, Johannes. Charisma and the archetypes of leadership. **Organization Studies**, v. 19, n. 05, 1998.

TANNENBAUM, Arnold S. **O controle nas organizações**. Trad.: Eurico Cunha. Petrópolis: Vozes, 1975.

TAYEB, Monir. Organizations and national culture: methodology considered. **Organization Studies**, v. 15, n. 03, p. 429-446, 1994.

TRIANDIS, Harry C. Book Review of Hofstede's culture's consequences. **Human Organization**, v. 41, n. 01, p. 86-90, 1982.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANNA MOOG, Clodomir. **Bandeirantes e pioneiros**: paralelo entre duas culturas. Porto Alegre: Globo, 1954.

VIEIRA, Clóvis Abreu; COSTA, Frederico Lustosa da; BARBOSA, Lázaro Oliveira. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 05-31, abr/jul, 1982.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**. São Paulo: Gente, 1998.

WEBER, Max. **Ensaaios de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. In: Encontro Anual da ANPAD (1997: Rio das Pedras) **Anais**. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

XU, Xinyi. Organisational control in chinese work units. **International Sociology**, v. 09, n. 04, p. 463-474, 1994.

ZALEZNIK, Abraham. Gerentes e líderes: eles são diferentes? In: CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin. **Avanço Rápido**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS

Curitiba, 09 de outubro de 2001.

Ilmo. Sr.
Marco Busnardo
Gerente de Marketing
Superintendência Estadual
Banco do Brasil
Curitiba - PR

Prezado Senhor,

Vimos por meio desta, solicitar de V. S^a que verifique a possibilidade de receber em sua empresa a pesquisadora Juliana da Silva Shimonishi do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, a fim de tratar de assunto referente à realização de estudo nessa conceituada empresa bancária.

A pesquisa será coordenada pelo Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva e refere-se a um estudo sobre a atuação de dirigentes em atividades como liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação. O referido estudo requer levantamento de dados mediante análise de comunicações, publicações ou outros documentos disponibilizados pela empresa, bem como por meio de entrevistas com alguns gerentes de agências.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal pesquisa culminará em desenvolvimento de dissertação de mestrado e será colocada à disposição para apreciação e consulta.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada, ao tempo em que nos colocamos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Curitiba, 09 de outubro de 2001.

Ilmo. Sr.
Michael Francis Geoghegan
Diretor Presidente
HSBC Bank Brasil S.A.
Curitiba - PR

Prezado Senhor,

Vimos por meio desta, solicitar de V. S^a que verifique a possibilidade de receber em sua empresa a pesquisadora Juliana da Silva Shimonishi do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, a fim de tratar de assunto referente à realização de estudo nessa conceituada empresa bancária.

A pesquisa será coordenada pelo Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva e refere-se a um estudo sobre a atuação de dirigentes em atividades como liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação. O referido estudo requer levantamento de dados mediante análise de comunicações, publicações ou outros documentos disponibilizados pela empresa, bem como por meio de entrevistas com alguns gerentes de agências.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal pesquisa culminará em desenvolvimento de dissertação de mestrado e será colocada à disposição para apreciação e consulta.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada, ao tempo em que nos colocamos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Curitiba, 22 de outubro de 2001.

Ilmo. Sr.
Ibrahim José Janhour
Diretoria Regional
Unibanco S. A.
Curitiba - PR

Prezado Senhor,

Vimos por meio desta, solicitar de V. S^a que verifique a possibilidade de receber em sua empresa a pesquisadora Juliana da Silva Shimonishi do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, a fim de tratar de assunto referente à realização de estudo nessa conceituada empresa bancária.

A pesquisa será coordenada pelo Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva e refere-se a um estudo sobre a atuação de dirigentes em atividades como liderança, comunicação, controle, tomada de decisão e negociação. O referido estudo requer levantamento de dados mediante análise de comunicações, publicações ou outros documentos disponibilizados pela empresa, bem como por meio de entrevistas com alguns gerentes de agências.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal pesquisa culminará em desenvolvimento de dissertação de mestrado e será colocada à disposição para apreciação e consulta.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada, ao tempo em que nos colocamos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

ANEXO 02

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I - IDENTIFICAÇÃO

- Empresa:
- Entrevistado:
- Idade:
- Área de conhecimento / nível de profissionalização:
- Cargo atual:
- Tempo de serviço no cargo:
- Tempo de serviço na empresa:
- Outros cargos na empresa:
- Número de subordinados:

PARTE II – ATIVIDADES GERENCIAIS

- **Liderança**
 1. Como é a sua relação com seus subordinados?
 2. Qual o horizonte temporal do sistema de planejamento da sua atividade?
 3. As atividades dos seus funcionários são bem definidas? Se não, que critérios o senhor utiliza para estruturá-las?
 4. Que fatores o senhor considera mais importantes na sua função como líder?

- **Comunicação**

5. Qual o tipo de comunicação predominantemente utilizado pelo senhor e seus funcionários?
6. Até que ponto as informações são compartilhadas entre o seu grupo de trabalho?
7. Existe na sua empresa uma estrutura formal de fluxo de informações?
8. O que visa o sistema de comunicação da empresa?

- **Controle**

9. Qual o mecanismo de controle que o senhor utiliza para assegurar que as atividades sejam cumpridas? A empresa possui indicadores claros e objetivos acerca dos resultados a serem obtidos?
10. Como o senhor avalia o desempenho dos seus funcionários?
11. A questão do tempo é importante na atividade de controle?
12. Para o senhor, o que é mais importante: o controle de resultados ou de comportamentos?
13. Até que ponto a responsabilidade e coordenação das atividades de seu grupo de trabalho estão centralizadas no seu cargo?

- **Tomada de decisão**

14. De maneira geral, como são as decisões tomadas pelo senhor? Envolvem grau de risco? Como fica a questão do tempo? Como são as decisões com relação ao mercado?
15. Que tipo de informações o senhor considera mais importantes na tomada de decisão?
16. Que procedimentos o senhor utiliza para analisar uma situação de decisão e que métodos são relevantes para a sua condução?
17. Até que ponto as decisões estão centralizadas no seu cargo?

- **Negociação**

18. Que aspectos o senhor valoriza em uma situação de negociação?
19. Como o senhor lida com a diversidade de interesses em uma negociação?
20. E como o senhor vê o conflito?
21. Quais mecanismos são utilizados pelo senhor para conduzir uma negociação?

PARTE III – CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS

22. A empresa costuma adotar técnicas gerenciais importadas?

Se sim, o senhor acredita que o seu grupo de trabalho é receptivo a elas?

O que o senhor acha disso?

Isso é positivo ou negativo?

23. O senhor percebe em seu grupo de trabalho uma preocupação maior com o curto prazo ou com o longo prazo?

Essa característica afeta as atividades da empresa?

24. É comum em sua empresa, que seus funcionários recorram aos superiores em busca de orientação e apoio quando lhe são delegadas atividades de maior responsabilidade?

Se sim, porque o senhor acredita que isso ocorre?

Quais as consequências disso para a sua atividade?

25. O senhor acredita que exista na empresa uma estrutura paralela não hierárquica e auto-organizada coexistindo com a estrutura formal?

A que o senhor atribui essa característica?

Quais são as consequências disso?

26. É comum na empresa que as atividades sejam delegadas a diferentes pessoas de acordo com os requisitos da situação?

Que fatores determinam isso?

27. O senhor percebe em seu grupo de trabalho situações de improviso?

É comum que o planejamento da empresa sofra reorientações frequentes?

Por que o senhor acredita que isso ocorre?

Em que situações essa característica está presente?

28. Como os seus funcionários vêem modificações que ocorrem na empresa?
Que implicações isso tem na sua atividade?
29. Que critérios o senhor considera determinantes para a contratação ou promoção de funcionários?
30. Existe na organização normas e procedimentos que devem ser seguidos pelos membros organizacionais no que se refere à realização das atividades?
No dia-a-dia organizacional algumas dessas regras podem ser quebradas ou sofrer variações? Por que isto ocorre?
Até que ponto isso é possível na empresa?
Em que situações o senhor acredita que essa característica é favorável para a sua atividade?
31. O senhor acredita que os funcionários conhecem todas as regras e normas da empresa?
Na sua opinião, elas realmente traduzem a realidade organizacional?
Quais os efeitos disso para sua atividade?
32. Como são resolvidos os problemas de relacionamento que surgem na empresa?
33. É comum na empresa que os colaboradores recorram a contatos externos para agilizar procedimentos burocráticos?
Por que o senhor acredita que isso ocorre?
Em que situações?