

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO  
CENTRAL DO BRASIL: TRADICIONALISMO OU  
CONTEMPORANEIDADE ABERTA AO FUTURO?**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**ANA MARIA BRANDÃO MAGALHÃES**

Rio de Janeiro - 2001

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**TÍTULO**

O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL DO BRASIL:  
TRADICIONALISMO OU CONTEMPORANEIDADE ABERTA AO  
FUTURO?

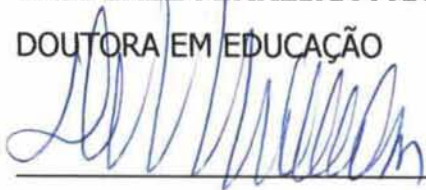
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**  
ANA MARIA BRANDÃO MAGALHÃES

E APROVADO EM 23 DE JANEIRO 2002  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



**VALDEREZ FERREIRA FRAGA**

DOUTORA EM EDUCAÇÃO



**DEBORAH MORAES ZOUAIN**

DOUTORA EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



**PAULO REIS VIEIRA**

Ph.D EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aos meus filhos, Bruno e Leonardo, a quem tanto amo, dedico-lhes este trabalho, ressaltando que somos seres inacabados e que compete a nós a nossa construção.

## Agradecimentos

---

À professora Valderez Ferreira Fraga, minha orientadora exemplar: sincera, amiga e amorosa, que me guiou com seus conhecimentos e dedicação, incentivando-me e demonstrando total confiança em minha capacidade de trabalho e de produção da presente dissertação.

A Claudio Manoel Azevedo Moraes, meu colega, amigo e companheiro, pela sua colaboração, por seus comentários e sugestões construtivas e, principalmente, pela sua paciência durante o tempo em que passei trabalhando nesta dissertação.

Ao meu colega Ricardo Maia, pela dedicação, interesse e carinho para suprir minhas dificuldades na área de estatística.

Às minhas colegas Maria das Graças Pitta de Santhiago e Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, mestres pela Fundação Getúlio Vargas, pelo apoio, incentivo e colaboração.

À Fundação Getúlio Vargas e aos meus mestres, competentes e profissionais, que compartilharam comigo seus conhecimentos, o que muito contribuiu para o meu embasamento teórico.

Aos Drs. Armínio Fraga Neto, Ilan Goldfain, Sergio Darcy da Silva Alves e Edison Bernardes dos Santos pelo enriquecimento da pesquisa e pela atenção dedicada às entrevistas, oportunidade em que confirmaram uma visão ampla e sensível das questões que envolvem a gestão do Banco Central do Brasil.

Aos meus Chefes e Colegas da Área de Recursos Humanos do Banco Central, que incentivaram a realização deste trabalho.

Às servidoras do Gabinete, pela viabilização de espaço e datas nas agendas do Presidente e dos Diretores, para a realização das entrevistas que integram esta dissertação.

A todos os meus colegas que responderam aos questionários, pela generosidade, atenção e carinho dedicados a mim, como pesquisadora.

Aos funcionários da Secretaria da Fundação Getúlio Vargas, em especial, a José Paulo e Joarez, pela presteza e competência.

À minha mãe e às minhas irmãs e cunhados pelo seu constante apoio moral e afetivo.

Aos Profs. Paulo Reis Vieira e Deborah Moraes Zouain, pelo interesse demonstrado em participar como membros da banca examinadora.

A todos que participaram deste trabalho, gostaria de deixar meu muito obrigado!



## Resumo

---

O objetivo da dissertação é investigar se o perfil dos gerentes do Banco Central apresenta características que possibilitem uma atuação condizente com os conceitos contemporâneos de gestão: maior flexibilização, descentralização das decisões, delegação, participação, criatividade, inovação, suscetibilidade a mudanças, racionalidade administrativa, investimento na valorização do corpo funcional, compartilhando uma gerência mais dialógica/comunicativa; ou se ainda perduram os conceitos de uma gestão tradicionalista, weberiana, tais como: centralização, controle e apego ao tecnicismo, autoridade hierárquica, verticalização, impessoalidade, padronização de métodos e procedimentos.

Para tanto foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental de forma a embasar conceitualmente as relações entre a teoria e a prática gerencial no Banco Central.

As características do perfil dos gerentes foram levantadas, via entrevistas, com o Presidente e Diretores, e por intermédio de questionários com os próprios gerentes e seus subordinados, o que nos levou a perceber a gestão do Banco sob três enfoques: Alta Administração, grupo gerencial e grupo operacional.

Os resultados do estudo demonstram que apesar de os gerentes do Banco Central apresentarem uma tendência ao tradicionalismo, na visão dos subordinados, eles se percebem num momento de transição, coerente com a mudança de paradigma, absorvendo os novos conceitos da gestão contemporânea, posição avalizada pela Superior Administração.

## Abstract

---

The objective of this dissertation is to investigate whether the profile of the Central Bank's managers presents some features that make way for their performances in accordance to contemporary management concepts, which are: more flexibility, decentralization of decisions empowerment, delegation, participation, creativity, innovation, susceptibility to changes, administrative rationality, investment in the functional corps valuation, more transparent/communicative management, or, on the other hand, if concepts of a more traditional, weberian management still perdure, such as centralization, technically oriented management, hierarchic authority, verticality, impersonality, standardization of methods and procedures.

Bibliographic and documentary researches have been carried through in order to base the concepts of the relations between theoretical and practical management in the Central Bank.

The features of the managers's profile have been determined through interviews with Central Bank's President and Directors, as well as through questionnaires addressed to managers and their subordinates. This process allowed us to analyze the management in the Central Bank through three levels: board of directors, managerial team and operational corps.

Although the Central Bank's managers present a trend to the traditional management the results of the study demonstrate that their subordinates perceive themselves being at a transitional moment, which reflects a paradigm change, while they absorb new concepts of contemporary management. This whole transition is guaranteed by the Upper Management.

## Siglas Utilizadas

---

ADRJA	- Gerência Administrativa no Rio de Janeiro
BACEN	- Banco Central do Brasil
CENTRUS	- Fundação Banco Central de Previdência Privada
DEBAN	- Gerência Técnica de Operações Bancárias no Rio de Janeiro
DECAM	- Gerência Técnica de Câmbio no Rio de Janeiro
DECEC	- Gerência Técnica de Capitais Estrangeiros e Câmbio no Rio de Janeiro
DECIF	- Gerência Técnica de Combate a Ilícitos Cambiais e Financ. no Rio de Janeiro
DEJUR	- Procuradoria Regional no Rio de Janeiro
DEMAB	- Departamento de Operações do Mercado Aberto
DEORF	- Gerência técnica de Organização do SFN e Cadastro no Rio de Janeiro
DEPEP/RJ	- Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos
DEPES	- Departamento de Gestão de Recursos Humanos
DEPESNET	- Rede Interna de Comunicação Institucional do DEPES
DERES	- Gerência Técnica de Regimes Especiais no Rio de Janeiro
DESUP	- Gerência Técnica de Fiscalização no Rio de Janeiro
MECIR	- Departamento do Meio Circulante
PDV	- Programa de Desligamento Voluntário
SECRE	- Secretaria Executiva da Diretoria
SECRE/RJ	- Gerência Técnica de Relações Institucionais no Rio de Janeiro
SISBACEN	- Sistema Informatizado do Banco Central do Brasil
SUMOC	- Superintendência da Moeda e do Crédito
VOTOS BCB	- Decisões da Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil

Lista de Figuras e Quadros

---

---

<i>Figura 1</i>	<i>O Modelo Burocrático de Weber .....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Conquista da Visão Estratégica na Gerência .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Campo de Forças Atuando na Organização .....</i>	<i>169</i>
<i>Quadro 1</i>	<i>Áreas do Conhecimento Administrativo e sua Importância na Formação do Dirigente .....</i>	<i>58</i>
<i>Quadro 2</i>	<i>Temas e Objetivos da Pesquisa .....</i>	<i>80</i>
<i>Quadro 3</i>	<i>Características Tradicionalistas e Contemporâneas .....</i>	<i>81</i>
<i>Quadro 4</i>	<i>Montagem do Questionário .....</i>	<i>87</i>
<i>Quadro 5</i>	<i>Assertivas por Autor .....</i>	<i>104</i>
<i>Quadro 6</i>	<i>Distribuição de Questionários Respondidos por Setor e Grupo .....</i>	<i>108</i>
<i>Quadro 7</i>	<i>Resumo do Resultado da Pesquisa de Campo por Grupo .....</i>	<i>155</i>
<i>Quadro 8</i>	<i>Análise das Hipóteses Formuladas .....</i>	<i>156</i>

## Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1</i>	<i>Amostra: Distribuição por Sexo .....</i>	<i>113</i>
<i>Gráfico 2</i>	<i>Amostra: Distribuição por Faixa Etária .....</i>	<i>114</i>
<i>Gráfico 3</i>	<i>Amostra: Distribuição por Escolaridade .....</i>	<i>115</i>
<i>Gráfico 4</i>	<i>Amostra: Distribuição por Tempo de Serviço .....</i>	<i>116</i>
<i>Gráfico 5</i>	<i>Amostra: Distribuição por Setor .....</i>	<i>117</i>
<i>Gráfico 6</i>	<i>Percepções Manifestas pelos Grupos Gerencia e Operacional em Assertivas que Denotam Tradicionalismo .....</i>	<i>127</i>
<i>Gráfico 7</i>	<i>Percepções Manifestas pelos Grupos Gerencia e Operacional em Assertivas que Denotam Contemporaneidade .....</i>	<i>127</i>
<i>Gráfico 8</i>	<i>Questão nº 1: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>132</i>
<i>Gráfico 9</i>	<i>Questão nº 2: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>135</i>
<i>Gráfico 10</i>	<i>Questão nº 3: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>138</i>
<i>Gráfico 11</i>	<i>Questão nº 4: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>140</i>
<i>Gráfico 12</i>	<i>Questão nº 5: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 13</i>	<i>Questão nº 6: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>145</i>
<i>Gráfico 14</i>	<i>Questão nº 7: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>147</i>
<i>Gráfico 15</i>	<i>Questão nº 8: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>149</i>
<i>Gráfico 16</i>	<i>Questão nº 9: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>151</i>
<i>Gráfico 17</i>	<i>Questão nº 10: Indicação de Tradicionalismo e Contemporaneidade, por Grupo e Paradigma das Assertivas .....</i>	<i>154</i>
<i>Gráfico 18</i>	<i>Frequências Máximas e Mínimas de Respostas - Opção 1 .....</i>	<i>159</i>
<i>Gráfico 19</i>	<i>Frequências Máximas e Mínimas de Respostas - Opção 2 .....</i>	<i>160</i>
<i>Gráfico 20</i>	<i>Frequências Máximas e Mínimas de Respostas - Opção 3 .....</i>	<i>161</i>
<i>Gráfico 21</i>	<i>Frequências Máximas e Mínimas de Respostas - Opção 4 .....</i>	<i>162</i>

## Sumário

---

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b><i>PRIMEIRA PARTE - O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL .....</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b>Capítulo 1 – Contexto em que o Tema é Desenvolvido.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 2 –Qual é o Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 3 – Questões de Metodologia .....</b>	<b>11</b>
3.1 – Quais são os Objetivos da Pesquisa .....	11
3.2 – Delimitando o Estudo.....	12
3.3 – Em Busca de Relevância do Estudo.....	13
3.4 – Métodos Utilizados no Estudo .....	14
3.5 - Definição dos Termos .....	25
<b><i>SEGUNDA PARTE - REFERENCIAL TEÓRICO .....</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b>Capítulo 4 – Em Busca de uma Leitura Crítica das Teorias em Administração e Liderança .....</b>	<b>27</b>
4.1 – Teoria Clássica da Administração.....	27
4.2 – Max Weber e a Burocracia.....	34
4.3 - Correntes Básicas sobre Gestão Contemporânea.....	52
4.4 - Liderança.....	61
4.5 - Papel do Líder nas Organizações.....	64
4.6 - A Gerência como Fator Determinante de Mudança Estratégica.....	69
<b><i>TERCEIRA PARTE - PESQUISA DE CAMPO: O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL.....</i></b>	<b><i>77</i></b>
<b>Capítulo 5 – Elaboração da Pesquisa .....</b>	<b>77</b>
5.1 – Perguntas Seleccionadas como Roteiro às Entrevistas com a Alta Administração..	77
5.2 - Os Questionários.....	78
5.3 - Distribuição e Recepção dos Questionários.....	107
5.4 - Metodologia Utilizada para Análise de Resultados .....	109
5.5 - Características das Amostras por Grupos Pesquisados.....	112
<b>Capítulo 6 – Percepções sobre o Perfil dos Gerentes do Banco Central.....</b>	<b>118</b>
6.1 - Resultado das Entrevistas com os Srs. Presidente e Diretores do Banco Central..	118
6.2 – Análise dos Resultados da Pesquisa: o que os dados quantitativos revelam .....	125
6.3 – Leitura Crítica dos Resultados: primeiras conclusões.....	154
6.4 – Pontos que Mereceram Destaque e Comentários na Pesquisa .....	157
6.5 – Abrindo Novas Possibilidades para Pesquisas Futuras .....	164
<b><i>QUARTA PARTE - CONCLUSÃO.....</i></b>	<b><i>166</i></b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>177</b>
<b>Sites Pesquisados: .....</b>	<b>182</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>183</b>

## Introdução

---

Ao longo da história, as organizações e a própria vida do ser humano sofrem modificações. A concepção de organização vem sendo alterada com as diferentes concepções de sociedade. Se no início da história do homem havia trabalho para todos, e esse trabalho era preponderantemente físico, a evolução das sociedades criou uma realidade onde o trabalho intelectual predomina.

A mudança aparece como inevitável e necessária à sobrevivência, alcançando as pessoas e as instituições todos os dias.

Neste século, a sociedade evoluiu de um sistema padronizado de estruturas e culturas – sociedade industrial, onde especializou homens e máquinas, sincronizou tempos e comportamentos, centralizou informações e decisões – para uma sociedade mais otimista com a valorização do ser humano, uma administração do conhecimento e da inovação.

A história administrativa evoluiu para um processo de produção e organização do trabalho mais integrado com as demandas externas e sob uma trajetória de inovação tecnológica, com a diminuição de níveis hierárquicos, autonomia dos empregados, gestão participativa e diferenciação funcional.

Atualmente, muito se fala em novas formas de gestão e em flexibilização da organização do trabalho. No entanto existem alguns paradigmas tão enraizados que dificultam estas transformações. Para Kuhn<sup>1</sup>, a mudança paradigmática é revolucionária, pois altera um conjunto relativamente consistente e aceito de premissas.

As ciências da sociedade, incluindo a administração, ainda convivem com grandes controvérsias: ao mesmo tempo em que a atualidade requer uma nova maneira de gerenciar,

---

<sup>1</sup> Cf. KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 1970.

com novas competências, habilidades, atitudes e, principalmente, capacidade de inovação do ser humano, encontram-se, convivendo dentro das organizações, antigos modelos burocráticos, que não servem mais ao funcionamento dos sistemas.

De uma lado, a ênfase é dada às tarefas, à divisão do trabalho, aos cargos estabelecidos de forma hierarquizada, com regras ou normas técnicas descritas para o desempenho de cada cargo, com uma seleção de pessoal voltada apenas para a competência técnica e, por outro lado, se prega a descentralização, a cooperação, a participação e o trabalho em equipe.

Percebe-se que as empresas estão sendo ousadas e inovadoras, trabalhando em parcerias e acreditando no potencial e no talento de seus empregados. Porém, dentro de uma mesma empresa ainda coexistem sistemas e estilos organizacionais diferentes, ou seja, há setores da empresa prontos para descentralizar, preparados para a competitividade de mercado e outros extremamente rígidos, tradicionais, com uma gerência autoritária e centralizadora, o que nos leva a crer que a maior ou a menor flexibilização depende em grande parte da postura de seus gerentes.

Nesse contexto, as organizações públicas brasileiras, principalmente, têm muito com que se preocupar, uma vez que seus fundamentos teóricos e operacionais remontam à década de 30, enquanto a realidade atual é diferente, exigindo inovação e eficiência diante das transformações econômicas e sociais.

Na opinião de Schwartzmann<sup>2</sup> um dos maiores equívocos na administração pública é acreditar na Administração Científica de Taylor<sup>3</sup> como a solução para seus problemas. Para o autor, a função da Administração Científica não foi a de dar um aspecto científico à máquina administrativa, mas sim, proporcionar ao governo um meio de controlá-la.

---

<sup>2</sup> SCHWARTZMANN, Simon. A abertura política e a dignificação da função pública. *Estado e Administração Pública: Reflexões*. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1987.

<sup>3</sup> TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.



Para Kliksberg<sup>4</sup> “as decisões de alto nível são tomadas com base em metodologias primárias e rudimentares”.

O autor diz ainda:

*“Mudar a máquina pública não implica transformações meramente formais. Trata-se de um complexo e profundo problema de mudanças sociais, equivalente a qualquer das grandes transformações sociais que a história da humanidade registra. Procura-se modificar um amplo espectro de correlações de poder, atitudes, interesses, ideologias, condutas culturais, capacidades tecnológicas e estruturas organizacionais.” (p.66)*

Os problemas e as situações novas que as organizações têm de enfrentar não comportam mais esses modelos antigos de gestão.

Mesmo assim, o setor público também tem mudado, buscando uma reorganização de seus métodos de trabalho e a adaptação de suas estruturas - que, antes, eram totalmente presas ao modelo burocrático - às novas demandas da sociedade. Diante desse processo não só os órgãos públicos, mas também a postura de seus servidores têm sido questionada. É nesse contexto que encontramos o Banco Central do Brasil - BACEN.

---

<sup>4</sup>KLIKSBERG, Bernardo. A gerência na década de 90. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: pág. 63, jan/mar, 1988.

## PRIMEIRA PARTE - O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL

*“ Se não mantivermos a imparcialidade à frente do setor público, destruiremos nossa sociedade “*  
*Oscar A. Ornati (citado por Deming)*

### Capítulo 1 – Contexto em que o Tema é Desenvolvido

---

O Banco Central do Brasil foi criado pela Lei n. 4.595, de 31.12.64, que transformou a antiga Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, em Banco Central, permanecendo sua natureza jurídica como uma autarquia federal, com sede na cidade de Brasília-DF e nove representações regionais distribuídas geograficamente em diversas capitais do país.

O BACEN é o órgão controlador do Sistema Financeiro Nacional. Sua missão é assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda nacional e do sistema financeiro.

Seus objetivos estratégicos são:

- promover o aperfeiçoamento do sistema financeiro;
- atuar no mercado internacional de capitais, na gestão do passivo externo;
- rever o relacionamento com organismos multilaterais de desenvolvimento;
- aperfeiçoar a administração do meio circulante;
- aperfeiçoar as políticas de natureza administrativa; e
- aperfeiçoar a política de comunicação do Banco.

Todos os servidores do Banco são selecionados por concurso público. Somente os cargos de presidente e diretores podem ser preenchidos por pessoas não pertencentes à Instituição.

Sobre a história do Banco Central registre-se o fato de que a Instituição foi criada no período de ditadura militar, o que influenciou o comportamento organizacional, seja pela hierarquização existente, seja pela centralização do processo decisório ou pelo receio de participação observado nos servidores.

Desde 1989, o BACEN vem passando por períodos de turbulência e de grandes modificações, com o advento de pelo menos 3 (três) planos de cargos e salários. A principal mudança foi o enquadramento dos servidores no Regime Jurídico Único<sup>5</sup>. A partir de então, os servidores do BACEN passaram a ser regidos pela Lei n. 8.112, de 11.12.1990, fato este que influenciou sobremaneira a instituição, modificando seus aspectos organizacionais e funcionais. O atual Plano de Carreiras dos servidores do Banco Central foi definido na Lei n. 9.650, de 27.05.1998.

Com o enquadramento do BACEN no RJU, os servidores passaram por momentos dramáticos para se adaptar à nova disposição legal e um processo de perdas assolou a instituição, sendo as mais significativas: a) fim das participações no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço com bloqueio dos valores depositados de 1991 a 1996; b) a Fundação Banco Central de Previdência Privada – CENTRUS, que garantia a complementação das aposentadorias sob o regime celetista, perdeu sua finalidade para os servidores da ativa, uma vez que, como servidores públicos, passaram a ter suas aposentadorias regidas diretamente pelo Estado; c) perda do direito a licença-prêmio, abonos-assiduidade (05 faltas por ano), redução dos níveis

---

<sup>5</sup> O enquadramento do Banco Central do Brasil no RJU deveu-se a decisão do Supremo Tribunal Federal, em julgamento, em agosto de 1996, de Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) do art. 251 das disposições transitórias da Lei 8.112, o qual excluía o Banco Central dos dispositivos daquela Lei.

hierárquicos, e, conseqüentemente, dos cargos em comissão; d) grande corrida para a aposentadoria (mais de 900 servidores, o que correspondeu a aproximadamente 16% de seu contingente), uma vez que os funcionários ficaram receosos de pertencerem ao RJU, enfraquecendo momentaneamente a instituição, que se viu, de um dia para outro, sem seus melhores e mais antigos gerentes, perdendo assim, um pouco de sua memória.

Desde 1995, o Banco Central já havia contratado uma consultoria externa - Boucinhas & Campos Consultores S/C Ltda. - para auxiliar no processo de reestruturação da instituição. A chamada Modernização Organizacional visava levantar todos os macroprocessos do Banco para que, através de uma análise desses macroprocessos, pudessem ser modernizados a estrutura, as funções e os processos de trabalho. Este projeto ficou durante um tempo suspenso, em conseqüência do tumulto causado pelo enquadramento dos servidores no RJU.

Além desses problemas internos que desmotivaram os funcionários do Banco, outros fatores relacionados à administração do setor público têm contribuído para prolongar o período de turbulência: a) convivência com as discussões sobre a Reforma Administrativa, que ameaça retirar outros benefícios e garantias já consolidadas ao funcionalismo do setor público; b) a Reforma da Previdência que poderá novamente provocar uma corrida à aposentadoria; c) dificuldades de contratação de novos servidores, via concurso público, aliadas à indisponibilidade orçamentária da União; d) participação nos Programas de Desligamento Voluntária – PDV.

No seu relacionamento externo, o BACEN tem sofrido desgastes em sua imagem e questionamentos advindos dos mais diversos segmentos da sociedade (em especial do Congresso Nacional e da Imprensa), por episódios envolvendo o sistema financeiro, tais como: liquidação do Banco Nacional, empréstimos aos Bancos Marka e Fonte-Cindam, políticas cambial e monetária e manutenção de elevados patamares para as taxas de juros.

Mais recentemente, em agosto/99, através dos Votos BCB 211/99, de 23.06.99, e BCB 261/99, de 27.07.99, a Diretoria Colegiada do Banco Central decidiu implantar novo modelo de regionalização, verticalizado, e iniciou-se um processo de reorganização administrativa das Unidades Regionais <sup>6</sup>.

Esta reorganização implicou no término das figuras do Delegado Regional e do Delegado Adjunto e no enxugamento da área-meio, criando-se uma Gerência Administrativa, responsável por esta área logística,<sup>7</sup> e Gerências Técnicas vinculadas diretamente às Unidades Centrais. Tal reorganização, que atingiu somente às nove Unidades Regionais, trouxe novamente o clima de tensão e de incerteza aos servidores, uma vez que houve significativa redução nas estruturas de cargos e funções comissionadas daqueles componentes administrativos e transferência de servidores para outras localidades ou para quadros extraordinários.

Como se verifica, o BACEN tem sido exemplo de instituição que convive intensamente com a mudança. Sua necessidade de reestruturação tem sido permanente, de modo a se tentar sua adaptação às novas contingências impostas pela sociedade.

Segundo Motta <sup>8</sup> "a atração pela novidade, uma das grandes características do mundo contemporâneo, faz a mudança surgir de forma cada vez mais intensa. A inovação e o progresso parecem mais próximos: aguçam a vontade, a urgência e o otimismo sobre a mudança".

O Banco Central procurou se inserir nesse contexto, mesmo se utilizando de recursos pouco convincentes, como a não participação do corpo funcional nas discussões e nos processos de mudança.

---

<sup>6</sup> Os componentes regionais do BACEN estão localizados nas seguintes capitais estaduais: Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

<sup>7</sup> Área logística é responsável pela execução atividades da área-meio: área de recursos humanos, área de recursos materiais, contabilidade e informática, sendo administrada por um único chefe, denominado Gerente Administrativo.

<sup>8</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

Entretanto é fundamental que se tenha a consciência da necessidade de mudanças e inovações. A redução do tamanho era inevitável. A implicação para o desenvolvimento gerencial é que haverá menos posições de gerência disponíveis e que, com o *staff* menor, a carga de trabalho aumentará e a possibilidade de desenvolvimento e treinamento desses gerentes diminuirá.

Não há dúvida de que um ambiente enxuto e racional é melhor, para o crescimento individual, do que um ambiente enfadonho e burocrático. Entretanto, essa redução desafia o processo de desenvolvimento gerencial interno. Os cargos serão mais desafiantes e possivelmente mais compensadores e exigirão uma contribuição mais visível.

Estará o Banco Central desenvolvendo e treinando os seus gerentes para enfrentar os desafios da atualidade? Quais são as características desejáveis ao perfil do funcionário do Banco Central para o exercício de cargos gerenciais? Os novos conceitos da gestão contemporânea relacionados à desburocratização das atividades, à difusão de informações, à maior participação, ao investimento na valorização do corpo funcional, à convivência com um ambiente de constantes transformações, estão sendo absorvidos pelos gerentes? Que tipo de gerente o Banco Central precisa? Um profissional apto tecnicamente a fomentar a missão do BACEN ou um profissional de vanguarda, preocupado com os princípios de gestão do conhecimento? É possível compatibilizar satisfatoriamente essas duas funções? Estarão os gerentes ajudando o crescimento profissional e individual de seus subordinados, ou continuam ainda burocratas-controladores, ao estilo de um tecnocrata de órgão público?

## Capítulo 2 –Qual é o Problema

---

Ao apreender e descrever o contexto do Banco Central para situar o tema, nos depa-ramos com várias questões que julgamos merecerem investigação. Nesse momento, percebe-mos mais claramente a presença do corpo gerencial e, por essa razão, nos propusemos a bus-car neste estudo, respostas à seguinte questão:

***O perfil dos gerentes do Banco Central do Brasil: Tradicionalismo  
ou Contemporaneidade Aberta ao Futuro?***

O nosso problema de pesquisa está relacionado com a eficácia gerencial. Até que ponto os aspectos característicos do perfil dos gerentes são compatíveis com os conceitos de gestão contemporânea ou ainda continuam refletindo uma gestão tradicionalista, com valores do passado?

Na sua maioria, o corpo gerencial do Banco Central, até mesmo por fazer parte de um órgão público, *um pouco engessado*, não parece muito preocupado com a evolução e as mudanças que vêm ocorrendo no mundo.

A fragmentação do trabalho, levou por extensão, à fragmentação do pensar e do vi-ver. A possibilidade de decidir, de participar, de inovar ficaram por vezes esquecidas na or-ganização.

No entanto, a atualidade requer uma nova forma de gerenciar, novas competências que levem em conta as habilidades, os talentos, as motivações e a capacidade de inovar de seus gerentes.

O Banco Central, de certa forma se acomodou. Existiam condições organizacionais (culturais e estruturais) favoráveis para esse fenômeno. Entretanto, em algumas áreas, ele está procurando exercitar uma postura pró-ativa, apesar da lentidão em que ocorrem essas primei-ras mudanças.

Não obstante o Banco apresente uma política de desenvolvimento profissional de seus servidores, essa política mostra-se em um certo descompasso com os problemas e necessidades da organização, de seus gerentes e do mercado onde o Banco Central atua.

Assim sendo, o estudo visou responder à questão proposta no início deste capítulo, no qual procuraremos apresentar os paradigmas em que se situam os gerentes do Banco Central: para indicar até que ponto podem ser caracterizados como tradicionalistas ou orientados para a contemporaneidade.



## Capítulo 3 – Questões de Metodologia

---

### 3.1 – Quais são os Objetivos da Pesquisa

O objetivo final da pesquisa foi identificar aspectos característicos do perfil dos gerentes do Banco Central e verificar se estão compatíveis com os conceitos da gestão tradicionalista, clássica e burocrática ou com a gestão contemporânea aberta ao futuro.

Para alcançar esse objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- a) Quanto ao perfil dos gerentes, levantar:
  - as principais características do perfil do gerente do Banco Central na visão de seus superiores hierárquicos;
  - as principais características do auto-perfil do gerente do Banco Central;
  - as principais características do perfil do gerente do Banco Central na visão de servidores não-gerentes;
- b) Quanto à análise dos dados levantados:
  - analisar criticamente as relações entre os princípios da gestão tradicionalista e a gestão contemporânea e seus reflexos no perfil dos gerentes do Banco Central.

Conforme suposições extraídas de pesquisa exploratória, quando do início dos trabalhos (julho/2000), descrevemos abaixo, algumas características obtidas na referida fase e que, no decorrer do trabalho, podemos rejeitá-las ou não, como condizentes com o perfil atual dos gerentes do Banco Central:

- priorização, em relação às suas atribuições gerenciais, das funções técnicas sob sua responsabilidade;

- falta de treinamento e de reflexão sobre o papel de gestor;
- passividade e acomodação perante questões gerenciais;
- falta de espírito inovador e dependência de instruções da autoridade maior, a qual não é questionada;
- foco em trabalhos essencialmente presos a rotinas, sem exercício de criatividade;
- responsabilidade apenas perante o fracasso e não pelo sucesso, inexistindo um sistema formal de reconhecimento ou premiação;
- tendência a soluções paternalistas diante de um frágil profissionalismo em questões de cunho gerencial.

### **3.2 – Delimitando o Estudo**

O presente trabalho pretende abordar as principais teorias sobre gestão e perfil gerencial e verificar o atual estágio de sua aplicação no corpo gerencial do Banco Central.

Esta pesquisa, que busca identificar as principais características do perfil do gerente do Banco Central no âmbito do Rio de Janeiro e verificar se são compatíveis com a gestão tradicional ou contemporânea, será dividida em 3 (três) segmentos, a saber: segundo os próprios gerentes locais, segundo seus superiores hierárquicos e de acordo com as percepções de seus subordinados. Como apoio às conclusões acerca da hipótese, são efetuadas entrevistas com os principais gerentes locais.

A análise dos dados levantados considera os objetivos apontados e as relações entre o perfil encontrado nos gerentes do Banco Central, localizados no Rio de Janeiro e as propostas de perfil gerencial mais amplamente reconhecidas pelos estudos de gestão contemporânea, procurando identificar possíveis avanços e retrocessos na realidade do BACEN, verificando-se ainda se persistem valores que contribuam para perpetuar um perfil gerencial que mais se

coaduna com os antigos conceitos da administração científica e da teoria da burocracia de Max Weber.

Nessa delimitação do estudo quanto ao seu objeto e espaço físico organizacional, é oportuno, ainda que brevemente, reportar ao espaço fenomenológico que Merleau-Ponty considera “potência universal de conexões” (1996:328). Esse será um referencial importante para a releitura interpretativa desse espaço, visando compreender como se distribuem as percepções sobre perfil gerencial do BCB entre os sujeitos que compartilham o espaço enfocado.

### **3.3 – Em Busca de Relevância do Estudo**

Muito tem se falado a respeito do perfil dos gerentes do Banco Central, sendo tema recorrente sempre que se procura, em grupos de estudo, reuniões de trabalho, análise de desempenho e outras iniciativas, avaliar as causas fundamentais da forma atual de trabalho e se questionar a eficiência do Banco Central.

O Banco Central tem como especificidades os seguintes fatos relevantes:

- é uma Autarquia, com atividades definidas em leis, cuja visão, missão e objetivos são voltados para a Sociedade;
- está submetido a extenso controle do Governo, a restrições orçamentárias do setor público, às limitações de contratação e de ingresso de novos servidores, estando, ainda, as relações de trabalho subordinadas aos inflexíveis ditames da Lei 8112/90 (Lei do Regime Jurídico Único);
- suas atividades operacionais são revestidas de caráter substancialmente técnico, de natureza singular no País, e envolvem, além de sigilo profissional, valores de grande monta e interesses diversos, sendo submetidas a rigorosos controles;
- as alçadas de decisão são, de maneira geral, bem definidas, de caráter hierárquico e rotinizadas.

Essas características tornam a gestão, no Banco Central, um tanto inflexível, sendo certo que tais fatores contribuem para a formatação do perfil de seus gerentes.

Sendo a camada gerencial aquela que detém maior poder de influência neste comportamento geral, verifica-se a existência de um círculo vicioso, onde a disposição natural para mudanças fica inibida pela própria cultura organizacional, que perpetua valores mais afetos ao tecnicismo da administração científica e da burocracia de Weber.

Assim, iniciativas de modernização do perfil gerencial via eventos de treinamento, palestras, planos e programas de conscientização do papel do gerente geralmente não têm encontrado eco no grupo gerencial, cujos valores e crenças estão totalmente voltados para o desenvolvimento de atividades executivas (culto à eficácia), o que provoca uma natural resistência a mudanças.

Em decorrência, é preciso fornecer ao Banco Central uma gestão mais dinâmica, menos baseada no senso comum e no empirismo, dentro dos modernos conceitos do estado da arte, com ênfase no desenvolvimento de um processo mais participativo, do trabalho em equipe e da valorização do servidor.

Demonstrar a existência ou não de um modelo de gestão conservador que influencia o perfil dos gerentes do Banco Central e procurar pontos que possibilitem a sua transformação numa gestão compatível com suas necessidades e desafios presentes e futuros, ou seja, a busca da possibilidade de quebra desse paradigma, tornam o presente trabalho relevante, tanto do ponto de vista conceitual, como também pela possibilidade de sua aplicação prática.

### **3.4 – Métodos Utilizados no Estudo**

Na classificação dos tipos de pesquisa foi utilizada a taxonomia definida por Vergara<sup>9</sup>. Trata-se, quanto aos fins, de uma pesquisa descritiva, explicativa e aplicada. Em primei-

---

<sup>9</sup> VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ro lugar, teve-se a pretensão de expor características específicas do perfil dos gerentes do Banco Central. Procurou-se, ainda, estabelecer relações entre o estado da arte e suas causas, bem como possíveis pontos de quebra de paradigma.

Numa segunda fase, com base na pesquisa descritiva, buscou-se, a partir da base de dados, esclarecer fatores que contribuíram ou não para a formatação do perfil do gerente do Banco Central dentro de conceitos de uma gestão tradicionalista ou contemporânea aberta ao futuro.

A pesquisa pode ser considerada também aplicada uma vez que foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos na instituição.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa classificou-se como:

- Pesquisa de campo- foi realizada na Gerência Administrativa, nas Gerências Técnicas, no DEMAB – Departamento de Operações do Mercado Aberto e no MECIR – Departamento do Meio Circulante, e na Diretoria Colegiada (Presidente e Diretores), através de entrevistas e aplicação de questionários individuais.
- Pesquisa documental - a pesquisa abrangeu o estudo de normativos e informativos internos e externos que regem a função gerencial no Banco Central.
- Pesquisa bibliográfica - foi desenvolvida de forma sistemática e estruturada, objetivando a captação do instrumental analítico para se desenvolver a pesquisa. Utilizou-se publicações em geral, tais como livros, matérias e artigos publicados, teses e dissertações sobre o assunto.
- Estudo de caso - a formulação do problema e a verificação da hipótese referem-se especificamente ao perfil gerencial de servidores do Banco Central no Rio de Janeiro.

O Banco Central, atualmente, é constituído por uma Diretoria Colegiada (um Presidente e sete Diretores), de uma Unidade Especial (SECRE –Secretária Executiva da Diretoria), de 24 Unidades Centrais, sendo 22 Unidades sediadas em Brasília e duas no Rio de Janeiro e de 08 Gerências Técnicas Regionais e uma Gerência Administrativa Regional.

O universo da pesquisa foi constituído pelas duas Unidades Centrais sediadas no Rio de Janeiro (DEMAB – Departamento de Operações de Mercado Aberto) e (MECIR - Departamento do Meio Circulante), pelas Gerências Técnicas vinculadas às Unidades Centrais e pela Gerência Administrativa no Rio de Janeiro, num total de 630 funcionários.

A população foi estratificada em três (03) estratos: as duas Unidades Centrais e as Gerências Técnica e Administrativa no Rio de Janeiro. Com esta estratificação, tivemos condições de aprofundar a pesquisa proposta, uma vez que essas Unidades possuem características semelhantes e, ao mesmo tempo, distintas quanto ao perfil gerencial. As Unidades Centrais possuem mais autonomia para agir o que, normalmente, não ocorre nas Gerências Técnicas e Administrativa.

Quanto aos sujeitos da amostra, foram extraídos de forma aleatória em cada um dos estratos.

Foram consideradas variáveis pessoais como sexo, idade, grau de escolaridade; e variáveis funcionais como o tempo de serviço, se o servidor é detentor ou não de função comissionada e, ainda, suas reações e manifestações no cotidiano sobre características do perfil do gerente do Banco Central, no Rio de Janeiro.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos, visando responder, com o maior aprofundamento possível às questões do estudo. Para fins de aplicação de questionários e entrevistas, foram selecionados servidores da instituição, localizados no Rio de Janeiro, assim divididos em 3 (três) segmentos: os gerentes, respondendo a questionário acerca do auto-perfil ou auto-

crítica; os superiores dos gerentes (Presidente e Diretores) em busca de suas percepções sobre o perfil de seus gerentes e, finalmente, subordinados dos gerentes que não exercem função gerencial, respondendo como percebem os gerentes da organização, escolhidos conforme critérios mencionados no item precedente.

Para obtenção da resposta ao problema, o esquema para coleta de dados, abaixo descrito, foi, também, baseado nas orientações emanadas por Vergara<sup>10</sup>.

A pesquisa bibliográfica foi realizada principalmente em livros, teses, dissertações, consultas a sites na Internet, e teve como objetivo precípua dotar a pesquisadora de base analítica no que se refere aos conceitos de gestão tradicionalista e contemporânea e teorias gerenciais.

Buscou-se, ainda, através de pesquisa em normativos e informativos internos e outras teses produzidas por funcionários do Banco Central, levantar o histórico da instituição, para que se pudesse contextualizar a pesquisa.

As principais bibliotecas utilizadas para a pesquisa foram: a da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro e as bibliotecas do Banco Central, no Rio de Janeiro e em Brasília.

Através da pesquisa documental realizou-se uma análise dos acontecimentos e de suas repercussões no Banco e sua influência no perfil de seus gerentes. Os principais documentos foram os Votos, Pareceres e informativos de comunicação social.

Além dessas fontes, foram utilizadas também informações oriundas das redes informais de comunicação existentes no SISBACEN, e na DEPESNET.

A pesquisa de campo foi realizada em três etapas, conforme discriminado. Procurou-se identificar os pontos-chave, (temas e objetivos) a serem abordados na especificação do

---

<sup>10</sup> Cf. VERGARA, Sylvia Constant. Op. Cit.

perfil dos gerentes compatíveis com a gestão tradicionalista e contemporânea aberta ao futuro, elaborando-se, então, questionários de perguntas abertas, que foram dirigidos à amostra selecionada, de acordo com os segmentos já especificados, nas duas Unidades Centrais no Rio de Janeiro e nas Gerências Técnica e Administrativa, abrangendo cerca de 33% dos servidores.

Paralelamente à aplicação de questionário, foram elaboradas perguntas e aplicadas às entrevistas semi-estruturadas ao Presidente e a 03 Diretores. Tais entrevistas foram gravadas e consolidadas na apresentação dos resultados sobre a coleta de dados.

Todos os servidores que se encontravam nos seus postos de trabalho foram entrevistados, no âmbito do DEMAB, MECIR e Gerências Técnica e Administrativa, tais como: Chefes de Unidades, Chefes de Subunidades, Consultores, Assessores, Coordenadores e representantes dos servidores não comissionados.

Os sujeitos que participaram da pesquisa foram informados de que suas identidades seriam preservadas com o objetivo de resguardá-los de algum constrangimento.

As pesquisas documental, bibliográfica e de campo se complementaram, formando uma composição bastante ampla e rica que serviu para dar uma idéia do todo, de como as características do perfil do gerente do Banco Central no Rio de Janeiro são compatíveis com os conceitos da gestão tradicionalista ou contemporânea aberta ao futuro.

A fase de tratamento dos dados veio logo após à coleta desses dados. Procurou-se com as teorias pesquisadas, os documentos e as percepções dos entrevistados, as planilhas e os gráficos compor um conjunto de informações com os quais se buscasse compreender e interpretar os fatos de uma forma nova, evitando-se idéias feitas e os preconceitos. O esforço foi no sentido de “estabelecer a atitude significativa, isto é, aquela que se sabe movimentar-se



em um espaço de significado, muitos dos quais não são imediatamente apreendidos ou se encontram ocultos” (Zajdsnajder)<sup>11</sup>.

A interpretação dos dados coletados se deu através de sua comparação, para que se pudesse extrair o material necessário para a identificação de como os sujeitos da pesquisa perceberam o fenômeno estudado.

Note-se que, como ressalta Mazzotti & Gewandsznajder,<sup>12</sup> “os padrões narrativos, as estruturas retóricas, a sintaxe e os campos semânticos afetam o discurso científico, portanto, a preocupação com a redução da ambigüidade deve estar presente”.

O fenômeno do perfil gerencial do servidor do Banco Central foi estudado à luz do referencial teórico e de métodos qualitativos, planilhas e gráficos, na tentativa de demonstrar a existência ou não de um modelo de gestão conservador e procurar pontos que possibilitassem a sua mudança em direção a uma gestão compatível com as necessidades do presente e desafios do futuro.

Diante desse desafio, além da metodologia já descrita, uma breve, porém, suficiente inserção dos métodos fenomenológico e hermenêutico possibilitou trabalhar com essas polaridades e apreender a essência do fenômeno enfocado.

Antes porém, é preciso distinguir diferentes dificuldades tidas como limitações metodológicas. A pesquisa tradicional busca dados e generalizações em atitude de neutralidade. É o pensamento moderno que se volta para o conteúdo da experiência, objetivando-a, a fim de dominá-la e de transformá-la com a ajuda da técnica. (Capalbo, s/data:55)

Uma abordagem fenomenológica em contraste, não trabalha com dados, mas com o

<sup>11</sup> ZAJDSNAJDER, Luciano. Métodos do pensamento ou gerência do pensamento. *Cadernos EBAP*. Rio de Janeiro: FGV, n. 58, fev. 1992, pág. 20.

<sup>12</sup> ALVES-MAZZOTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999, pág. 127.

vivido das pessoas, concretamente, não considerando a subjetividade de um problema, mas uma possibilidade de assumir a intersubjetividade para apreender o sentido que circula nas entrevistas e questionários. Esse recurso que pratica uma inserção no movimento dos pesquisados, acaba na transformação do pesquisador em parte integrante do que é pesquisado.

Reconhece-se que a metodologia utilizada apresenta limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados. Com relação à coleta, em uma pesquisa de campo, por mais bem elaborada que seja, limitações existirão. Um recorrente argumento encontrado na literatura a respeito é o da subjetividade nas informações fornecidas pelos entrevistados e, também, as implicações do tamanho da amostra selecionada. Sob esse ponto de vista, as limitações do método se relacionam ao alcance da objetivação. Esse critério aparece uma vez que se reconhece a impossibilidade de ser objetivo, já que a pesquisadora pertence à organização estudada, o que não permite inteira neutralidade na análise dos fatos.

Porém, há igualmente muitas críticas sobre esse tipo de preocupação que Smith, Lowe e Thorpe<sup>13</sup> chamam de transformação do defeito em virtude, o que os leva a considerar que a incompatibilidade entre posições metodológicas não são tão claras quanto parecem à primeira vista, levando pesquisadores a abandonarem o radicalismo de modelos puros de pesquisa, em busca de melhor compreensão da realidade (1999:26), posição que a autora procura assumir na prática. Certamente, a limitação decorrente da falta de experiência em pesquisa deve ser considerada, tanto em relação à articulação de modelos quanto em relação ao tratamento de considerável quantidade de dados gerados, o que costuma caracterizar as pesquisas qualitativas e que se agrava com a adoção de métodos quantitativos a um estudo.

Um novo aspecto a considerar nessa discussão, refere-se aos sujeitos. Pelo fato de o Banco Central estar sediado em Brasília, a maioria dos gestores está concentrada naquela

---

<sup>13</sup> SMITH, Mark, THORP, Richard e LOWE, Andy- *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

Sede, o que também pode ser considerado uma limitação relacionada aos sujeitos, pois a análise do perfil gerencial foi concentrada nos servidores localizados no Rio de Janeiro, deixando de abranger um número significativo de gerentes. Porém, explicitar claramente essa situação, já na delimitação do estudo, é uma contribuição para reduzir essa limitação.

Os questionários, como instrumento de pesquisa, podem ser considerados, também, um fator de limitação deste estudo, não só pela sua pouca flexibilidade como, igualmente, devido ao tipo de resposta carecer de profundidade, podendo comprometer sua interpretação e a significância dos resultados.

Há que se considerar também, as atitudes dos funcionários quanto a uma natural tendência à crítica impiedosa que ocorre quando subordinados têm a oportunidade de analisar o perfil atual e ideal de seus gerentes. A busca de diálogo no retorno ao campo é um procedimento adequado para lidar com essas ambigüidades.

Justamente pelo acima exposto, as entrevistas, por um lado desafiaram a pesquisadora no tratamento dos dados em decorrência do volume e da complexidade do material coletado e, pelo outro, minimizaram a possível superficialidade dos questionários.

Sem a pretensão de ter realizado uma abordagem fenomenológica compreensiva, tão pouco de solucionar quaisquer das limitações metodológicas deste estudo, a decisão de assumir inicialmente, desde a pesquisa exploratória, a postura fenomenológica de inserção, não somente contribuiu para favorecer o compartilhamento entre pesquisadora e sujeitos em direção à uma intersubjetividade, mas enriqueceu as reflexões finais, constituindo uma complementação oportuna, em especial, pelas razões apresentadas a seguir:

- o tamanho da amostra não representa problema para a fenomenologia, conquanto que a investigação seja aprofundada e vivenciada por longo tempo (Smith, Lowe,

Thorpe,1999:27), como é o caso da pesquisadora funcionária da organização há 24 anos;

- essa imersão já existente, é significativa para a pesquisa qualitativa e é também solicitada pela abordagem fenomenológica, mas como um ato intencional, trata-se de assumir a imersão com o ato da retomada, isto é, incluindo-se. Vai favorecer o “pleno acesso aos conhecimentos e significados dos informantes” (Smith, Lowe, Thorpe:1999:41). Vai em especial, possibilitar compreender, ainda, o sentido desses significados, com os próprios sujeitos.

A fase exploratória, realizada durante a elaboração do projeto desta pesquisa, fez aparecer possibilidades de trânsito da pesquisadora entre os sujeitos, o que dá indícios de que essa sua postura de inserção no movimento próprio dos sujeitos corresponde à maneira própria da pesquisadora conviver na organização como funcionária, o que revelou possibilidades de que essa postura fosse retomada autenticamente na condição de pesquisadora, também. A receptividade e abertura dos participantes para depoimentos orais e escritos, confirmaram essa suposição.

Smith, Lowe e Thorpe, ao discutirem observação participante, que é uma abordagem científica tradicional, sugerem uma postura de “funcionário” ao pesquisador como estratégia de pesquisa por considerarem que, muitas vezes “é a única maneira para conseguir o discernimento buscado” (1999:97) o que a pesquisadora conferiu, desde a fase exploratória. Os autores esclarecem ainda que, nesse caso, a fronteira entre a estratégia sugerida e a pesquisa de ação é quase inexistente, pois, pode chegar a uma parceria, o que se verificou nesta pesquisa de campo também. É preciso, porém, entender que uma parceria ainda mantém a tradicional separação entre sujeito e objeto, logo, o fato da relação funcional da pesquisadora com a organização enfocada ser a de funcionária, não resolve por si só a relação fenomenológica. Ao contrário, se a situação de funcionária não for intencionalmente retomada, o fato de ser funci-

onária poderá transformar-se em um fator desfavorável à busca do comum, gerando entre os sujeitos a interpretação das atividades de pesquisa como uma ingerência e a presença da antiga funcionária passar a ser vida como uma intervenção.

Neste ponto é oportuno, apresentar, ainda, uma das diferenças entre o emprego puro da pesquisa de ação e de uma abordagem fenomenológica: no primeiro caso, um importante objetivo inerente ao método da pesquisa de ação é resolver problemas concretos, servindo, esse princípio, de argumento favorável à participação dos sujeitos como pesquisadores ativos; na abordagem fenomenológica, a proposta é mais radical porque, pelo fato de não distinguir entre sujeito e objeto, tanto pesquisador quanto pesquisados estarão inevitavelmente enredados na pesquisa, logo “o observador é parte do que é observado” (Smith, Lowe, Thorpe:26-27). No caso da típica pesquisa-ação, pesquisador e pesquisados estão engajados em iniciativas para resolução de problemas intervindo articuladamente. Na abordagem fenomenológica, porém, não há separação sujeito e objeto, logo pesquisador e pesquisado são parte do problema. Em decorrência, o pesquisador necessita manter-se alerta para assumir concretamente essa postura intersubjetiva com as implicações decorrentes, tais como: “olhar para a totalidade de cada situação e utilizar-se de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos” (Smith, Lowe, Thorpe:1999:27), isto é, assumir uma postura autenticamente em comum.

Em direção a esses cuidados, o acolhimento às diferentes manifestações de cada setor, diante de cada questão proposta, compartilhada ou espontânea dos sujeitos, é a forma de visar a totalidade de cada situação. Além disso, a prática de múltiplos métodos - quantitativos e qualitativos, com seus instrumentos, iniciativas e atitudes correspondentes - favorece a apreensão das visões diferentes dos fenômenos,

Ao assumir essas posições e ao colocá-las em prática, nos aproximamos do que é considerado fundamental a uma complementação fenomenológica: o pesquisador pode conseguir acesso aos conhecimentos e significados dos sujeitos (Smith, Lowe, Thorpe: 1999: 411).

Desse acesso, dependerá, em boa parte, a possibilidade do estudo poder contribuir, de alguma forma, para outros cenários.

O fato de a pesquisadora estar estudando seu próprio ambiente de trabalho facilitou o retorno aos entrevistados não simplesmente devido à proximidade física, mas porque seu estilo próprio foi o de ser em comum, compartilhando com eles dúvidas, ambigüidades e reflexões em busca de compreensão do problema a partir dessa intersubjetividade. A retomada de depoimentos, situações e interpretações levou não somente a entender a questão do perfil gerencial no BC, ou seja, de apresentar suas características, de esclarecer o seu significado, mas gerou um esforço que extrapola a explicação por conceitos, para compreender a questão gerencial apreendendo o seu sentido. Desse modo, essa complementação fenomenológica, embora ainda tímida, pode favorecer a antecipação de algumas possibilidades do perfil gerencial encontrado, buscando o possível no real.

Segundo Capalbo<sup>14</sup>, a atitude fenomenológica abre caminho para a compreensão do comportamento do homem concreto (Capalbo, s/data:55). Indícios dessa compreensão aparecerão em relação à postura gerencial no BC, nas conclusões desse estudo.

Por isso, o emprego da hermenêutica será fundamental. Mas para a fenomenologia, ser é sinônimo de estar situado, por isso Husserl recusou o ideal cartesiano devido à falta de pressupostos. Há sempre um pressuposto para o filosofar, a própria existência de cada um, não uma existência abstrata. Em decorrência, a atitude hermenêutica fenomenológica só aceita

---

<sup>14</sup> CAPALBO, Creusa. *Fenomenologia e ciências humanas. Uma nova dimensão em antropologia, história e psicanálise*. Rio de Janeiro: J. Ozoni, s/data, pág. 117.

em que a reflexão se faça em situação. Se a fenomenologia se ocupa do concreto, como seria possível uma consciência a-histórica, a-cósmica? (ibid:49).

Embora se reconheça a complexidade da discussão que gira em torno do termo hermenêutica na atualidade, devido à variedade de posições que esse termo veio colocando na história, (Bello, 1998:31) diante dos limites e propósitos deste estudo, iremos considerá-lo da seguinte forma: hermenêutica é, desde Aristóteles, a interpretação. Porém, a partir de um sentido estrito foi se alargando até que se passou a chamar de Hermenêutica, a ciência das regras de interpretação particular de um texto: a exegese. Da mesma forma que a palavra, o sentido de texto também foi se alargando, passando a ser objeto de interpretação Hermenêutica, até mesmo a natureza, (ibid:50).

Os dois momentos da interpretação iniciam-se com: 1. a “época”, isto é, com a suspensão do juízo pessoal para se submeter ao texto, à fala do outro, à natureza, em postura de acolhimento; 2. a síntese orientada para o valor e a significação do objeto de interpretação, com o julgamento pessoal, já que não se trata de mera reprodução ou inventário de um passado, mas de uma apreensão atual, com o autor. Por isso, interpretar é tanto restaurar o sentido latente, quanto é uma desmistificação, retirando ilusões, desvelando possíveis mascaramentos (ibid:50-51).

Foi nesse sentido a prática da hermenêutica na vivência no campo, seja a partir da retomada de texto das entrevistas, de respostas a questionários, de conversa, de situações compartilhadas, do clima organizacional. O resultado desse esforço para descobrir o sentido velado estará presente na compreensão, no que foi possível descrever nas conclusões.

### **3.5 - Definição dos Termos**

**Perfil Gerencial:** Resultado interpretativo de uma análise conjunta - pesquisador, entrevistados e pesquisados, isto é, sujeitos da pesquisa e profissionais que convivem funcionalmente

com os sujeitos e que foram entrevistados na fase preliminar deste estudo - e contextualizada a respeito dos comportamentos, ações e atitudes profissionais e pessoais de funcionários do Banco Central no Rio de Janeiro, em situação de gerência atual e passada. Para analisar o perfil gerencial, considere-se importante recolher informações dos funcionários que se relacionam com os sujeitos, de forma a contar com diversos pontos de vista, em especial, dos próprios sujeitos.

**Gestão Contemporânea:** O termo utilizado no trabalho significa prática e conceitos de administração baseados na inovação tecnológica, com diminuição de níveis hierárquicos, descentralização do poder decisório, autonomia dos empregados, gestão participativa, trabalho em equipe e maior flexibilização da organização do trabalho, em uma postura mais pró-ativa, inovadora e criativa.

**Valores do Passado:** O termo refere-se a uma gestão rígida, burocratizada, com um poder decisório centralizado, com um superdimensionamento do conjunto de normas/instruções, cerceamento da criatividade dos servidores, uma gestão baseada nos princípios fordistas e weberianos.

**Técnicos:** Servidor de carreira do Banco Central. O concurso público exige nível superior completo, sendo seus membros responsáveis pelas tarefas técnicas da instituição.

**Atividades Logísticas do Banco Central:** São as atividades-meio da instituição: recursos humanos, recursos materiais, contabilidade e informática.

**Autoridade Maior:** Chefes numa hierarquia acima. O nível gerencial no Banco Central é constituído de: Assessor Júnior, Coordenador, Assessor Pleno, Chefe de Subunidade, Assessor Sênior, Gerente Administrativo, Gerentes Técnicos, Consultores, Chefe de Departamento Adjunto, Chefe de Departamento, Consultores de Diretoria, Diretores e Presidente.

**Funções Comissionadas do Banco Central (FCBC):** São cargos de confiança que aumentam a remuneração e a responsabilidade do servidor.



## SEGUNDA PARTE - REFERENCIAL TEÓRICO

### Capítulo 4 – Em Busca de uma Leitura Crítica das Teorias em Administração e Liderança

---

#### 4.1 – Teoria Clássica da Administração

No decorrer dos anos, os sistemas sociais sofreram várias modificações, as quais podem ser analisadas sob dois prismas: a teoria da regulação e a teoria crítica frankfurtiana e habermasiana.<sup>15</sup>

As organizações eram pensadas como máquinas, ou seja, empresas racionais planejadas e estruturadas para atingir determinados fins. Esta teoria tem orientado a organização desde a revolução industrial. A natureza instrumental da organização é evidente nas práticas das primeiras organizações.

Durante o século XX, foram feitas muitas tentativas de codificar e promover idéias que pudessem levar a uma organização a administração eficiente do trabalho.

Segundo Morgan<sup>16</sup>, os princípios básicos de seu pensamento são capturados na idéia de que a administração é um processo básico de: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Os teóricos clássicos, entre eles, Fayol, F.W. Mooney e Lyndall Urwick<sup>17</sup> codificaram suas idéias utilizando uma combinação de princípios militares e de engenharia tais como:

- unidade de comando (um só supervisor por empregado);
- linhas de autoridade;

---

<sup>15</sup> Cf. TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.

<sup>16</sup> MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*, São Paulo: Atlas, 2000, pág 34-49.

<sup>17</sup> FAYOL, F.W. MOONEY e LYNDALL Urwick – teóricos da literatura clássica de administração. In. Morgan, Gareth, *Imagens da organização*, op. cit. pág. 41-42.

- amplitude limitada do controle em termos de número de empregados subordinados a um supervisor;
- distinção entre pessoal administrativo e trabalhadores;
- encorajamento da iniciativa;
- divisão de trabalho em tarefas especializadas;
- autoridade para ser responsável pelo próprio trabalho;
- autoridade geral centralizada;
- disciplina e obediência à administração;
- subordinação dos interesses individuais ao interesse da organização;
- equidade no tratamento e na remuneração;
- espírito de união; e
- estabilidade no emprego.

Se implementarmos estes princípios, chegaremos ao tipo de organização representada no conhecido organograma – um padrão de cargos precisamente definidos, organizados de maneira hierárquica através de linhas precisamente definidas de comando e comunicação. Vemos que os teóricos clássicos planejavam uma organização exatamente como se estivessem planejando uma máquina.

O processo de implantação de técnicas de gestão viveu sob um *continuum* denominado fordismo --- pós-fordismo.

A idéia central do fordismo, epistemologicamente, era a produção em massa. Viviam-se em uma sociedade onde tudo era produzido em grandes quantidades, com custos reduzidos.

Dentro dessa concepção, é importante citar Frederick Winslow Taylor<sup>18</sup>, engenheiro americano, que se dedicou a estudos de metodização e modernização dos processos de trabalho na indústria. Em 1911, ele coloca seus pensamentos sistematizados no livro *Princípios da Administração Científica*. O elemento que caracterizava o taylorismo era a produção especializada.

No seu livro Taylor diz :

*“Um dos primeiros requisitos para um homem disposto a trabalhar com ferro fundido, como ocupação regular, é que ele seja imbecil e fleumático a ponto de assemelhar, em suas faculdades mentais, mais ao boi do que a qualquer outro ser.”*

Os princípios básicos do fordismo são: a) intensificação: diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado; b) economicidade: reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação; c) produtividade: aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização e da linha de montagem.

Para Taylor e Ford, as idéias centrais que serviam de base para o planejamento do trabalho são as seguintes:

- transferir toda responsabilidade pela organização do trabalho do trabalhador para o gerente. Os gerentes deveriam pensar em tudo que se relaciona ao planejamento e à organização do trabalho, deixando os trabalhadores com a tarefa da implementação. Estabeleceu a diferenciação entre as pessoas que pensam e as que agem/executam;
- usar métodos científicos para determinar a maneira mais eficiente de se realizar o trabalho. Planeje a tarefa do trabalhador, especificando com precisão a maneira como o trabalho deve ser feito;

---

<sup>18</sup>TAYLOR, W. F – Op. Cit.

- escolher a melhor pessoa para fazer o trabalho planejado;
- treinar o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente;
- monitorar o desempenho do trabalhador para garantir que os procedimentos de trabalho adequados sejam seguidos e que os resultados apropriados sejam alcançados.

Taylor também defendeu o uso do estudo de tempos e movimentos como um meio de analisar e padronizar as atividades do trabalho. Sua abordagem científica exigia a observação e medição rigorosa do trabalho para encontrar o melhor modo de fazer as coisas.

Neste contexto, surge o homem econômico ou homem-boi, pois sua motivação era o salário e as condições de trabalho.

Os teóricos clássicos deram pouca atenção aos aspectos humanos da organização. Embora eles tenham reconhecido a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, equidade, espírito de união e um equilíbrio entre os aspectos humanos e técnicos, entretanto, sua principal orientação foi fazer os seres humanos se adaptarem aos requisitos da organização mecânica.

Segundo Tenório<sup>19</sup>, o modelo fordista de gestão pode ser definido como:

*“... é um método de organização de produção e do trabalho complementar ao taylorismo que se caracteriza pelo gerenciamento tecnoburocrático de mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados.”*

Segundo Prestes<sup>20</sup>, “o pensamento central da administração científica ou clássica pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que

<sup>19</sup> Cf. TENÁRIO, Fernando. G. – Op. Cit. pág. 14.

<sup>20</sup> MOTTA, Prestes C. Fernando. *Teoria geral da administração*. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1979, pág. 3.

planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades”.

Os problemas humanos resultantes dos métodos tayloristas de organização têm sido muito óbvios desde que foram introduzidos:

- para a maioria das pessoas, o trabalho na linha de montagem é simplesmente entediante e alienante;
- princípio da separação do planejamento e organização do trabalho de sua execução é freqüentemente visto como o elemento mais pernicioso e de maior alcance da abordagem da administração de Taylor, porque ele efetivamente divide o trabalhador ao defender separação entre a mão e o cérebro;
- homens e mulheres tornaram-se nada mais que mãos ou força de trabalho: a energia ou força necessária para impulsionar a máquina organizacional. As tarefas foram simplificadas ao extremo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir.

A teoria clássica da administração e a administração científica foram lançadas como a melhor maneira de organizar. Quando os administradores planejavam as organizações, normalmente, planejavam uma estrutura formal de cargos em que as pessoas se encaixavam; quando abria uma vaga na organização, os administradores falavam sobre um buraco a ser preenchido e grande parte do treinamento e educação visava a tornar as pessoas mais adequadas para que a organização pudesse continuar de maneira racional e eficiente.

Portanto, ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

Assim, apresentamos algumas vantagens da abordagem mecanicista das organizações:

- existe uma tarefa clara a ser desempenhada;
- ambiente é estável e previsível o suficiente para garantir que os produtos e serviços produzidos são adequados;
- pode-se produzir exatamente o mesmo produto;
- a precisão e a eficiência são muito valorizadas;

As partes humanas da “máquina” podem ser substituídas e esta se comporta como planejado.

Algumas organizações têm um sucesso espetacular usando o modelo mecanicista porque preenchem todas essas condições.

O uso de métodos científicos para determinar o trabalho a ser realizado, manuais que estabelecem padrões e codificam o desempenho nos mínimos detalhes, planos de recrutamento e treinamento bem desenvolvidos e sistemas abrangentes de avaliação de cargos frequentemente constitui a receita do sucesso, desde que o serviço seja passivo desse tipo de definição e controle.

Há também algumas desvantagens na utilização da abordagem mecanicista, tais como:

- criação de formas organizacionais que têm dificuldade de se adaptar à mudança;
- como as máquinas, as organizações mecanicistas são planejadas para atingir determinadas metas e elas não são planejadas para fazer inovações;
- as organizações podem resultar em um tipo de burocracia insensível e desprovida de bom-senso. A flexibilidade e a ação criativa, que são tão importantes em situ-

ações de mudanças, geralmente são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis. Conseqüentemente:

- problemas podem ser ignorados porque não existem respostas prontas;
- as comunicações podem ser ineficientes porque procedimentos e canais padronizados de comunicação em geral são incapazes de lidar com circunstâncias novas;
- paralisia e falta de iniciativa podem levar ao acúmulo de trabalho não terminados;
- administradores de nível mais alto podem tornar-se distantes porque não têm contato direto com os problemas da linha de frente;
- alto grau de especialização pode criar visões míopes porque não existe um apanhado geral da situação enfrentada pela empresa em sua totalidade; e
- definições mecanicistas de responsabilidades dos cargos podem encorajar muitos membros da organização a adotar atitudes de descaso e de não-questionamento.

Embora estes problemas sejam vistos como resultado da má execução ou de atitudes provenientes do trabalho trazidas pelos empregados, elas são, na verdade, inerentes ao modelo mecanicista. Quando se define responsabilidades e atribuições no trabalho, tem-se a vantagem de que todos os membros da organização sabem exatamente o que fazer e como. Mas também deixa-se claro o que não devem fazer. Assim, a iniciativa é desencorajada, já que as pessoas devem obedecer a ordens em vez de ficar questionando o que deve ser feito.

## 4.2 – Max Weber e a Burocracia

O instrumento mais poderoso que possui a administração é a organização, considerada como estrutura e como dinâmica. Por meio da organização, a administração faz o melhor uso dos recursos disponíveis, conduzindo assim a empresa à realização de seus objetivos. Essa organização de esforços e idéias permite:

- a consecução de tarefas de tal natureza que de outro modo não poderiam ser levadas a termo;
- uma economia de tempo e de recursos, graças ao desenvolvimento constante de formas para se conseguir que se cumpram as respectivas tarefas; e
- um elevado grau de controle sobre a empresa.

A expressão “organização administrativa” é antiga no sentido de referir-se à estrutura e à dinâmica das empresas, e os sociólogos, por sua vez, usam o termo correlato – “organização social”, e deste modo se distinguem as situações em que o conceito de organização é administrativo ou sociológico.

A divisão do trabalho é um conceito sociológico que se adapta à administração de empresas. Em todos os sistemas sociais, sejam ou não empresas, a divisão do trabalho está presente, tornando possível:

- um elevado grau de especialização e eficiência;
- a atribuição de tarefas e responsabilidades de acordo com a habilidade, a força física e a maturidade mental dos indivíduos;
- uma situação na qual se possam desempenhar ao mesmo tempo tarefas diferentes com resultados positivos.



A divisão do trabalho é o passo inicial da organização que, ao ser aplicada às empresas, se converte em “especialização do trabalho”, ao considerar que a pessoa que se concentra em pensamento e em esforço num encargo é capaz de alcançar um nível mais alto de habilidade e eficiência, muito mais do que se dividisse sua atenção e energias entre diversas atividades.

A especialização do trabalho facilita:

- treinamento, reduzindo o período de ensino;
- permite maior controle das atividades; e
- torna possível que a melhor remuneração corresponda ao tipo de trabalho desempenhado, à habilidade individual e à eficiência nos resultados.

Por volta dos anos 40, em função da fragilidade e parcialidade tanto da teoria clássica como da teoria de relações humanas, surge a teoria da burocracia na administração.

Para os estudiosos da sociologia das organizações, Max Weber representa o ponto central na análise da burocracia<sup>21</sup>.

O que significa burocracia para Max Weber? A burocracia, para ele é um tipo de poder? Para Max Weber<sup>22</sup>, enquanto sistema social, classifica-se a burocracia como “um número tal de indivíduos, entre os quais existem relações externas impessoais e necessárias, e cujo comportamento e interesses são obrigatoriamente semelhantes para alcançar a máxima eficiência em sua atuação”.

Pela concepção de Max Weber — que desenvolveu a teoria clássica dos sistemas sociais por ele denominados “burocracias” — foi apresentada uma análise funcional, ou seja,

---

<sup>21</sup> COHN, Gabriel. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.

<sup>22</sup> WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*, trad. de Waltensir Dutra: Zahar, Rio de Janeiro, 1967, p. 229 e segs. In DELORENZO NETO, Antônio. *Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações*. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1977, p.30.

explicou a burocracia mostrando como cada um dos seus elementos contribui com sua persistência e efetividade em suas atividades. Assim definiu seus objetivos:

- um sistema social que leva ao máximo de eficiência na administração, quaisquer que sejam suas características formais;
- um método institucionalizado de organizar o comportamento dos indivíduos, dos grupos, das fratrias e das associações que representem interesses da eficiência administrativa.<sup>23</sup>

Relativamente ao comportamento burocrático, Max Weber o define como:

- as atividades regulares, requeridas pela finalidade do sistema social, estão distribuídas de maneira fixa como deveres oficiais;
- a estruturação dos membros obedece ao princípio de hierarquia, quer dizer, cada indivíduo (ou grupo, ou fratria, ou associação) está sob o controle e a supervisão de um mais alto;
- as atividades são disciplinadas por um código de normas abstratas, que consiste na sua aplicação a casos particulares;
- o burocrata ideal desempenha seu papel com espírito de impessoalidade formalista, sem parcialidade ou paixão e, em consequência, sem afeto ou entusiasmo;
- os papéis por desempenhar numa estrutura burocrática estão baseados em qualidades técnicas e quase sempre protegidos contra destituições arbitrárias, assemelhando-se a carreiras; também existe um sistema de promoções, de acordo com a antigüidade e com o merecimento ou, ainda, com ambos os fatores;

---

<sup>23</sup> Ver classificação dos sistemas sociais, em grupos, fratrias, associações, e burocracias, consoante modelo definido pelo Professor Roberto Barragán . Sociologia industrial, Editorial F. Trillas, México, 1966, p. 44 e segs. In DELORENZO NETO, Antônio . *op .cit.*, p. 27 e segs.

- do ponto de vista da técnica administrativa, a burocracia é o sistema social capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência.

A burocracia moderna não se caracteriza unicamente pela forma de recrutamento dos funcionários e por sua relação com os respectivos cargos. Max Weber considerava também a chamada configuração interna. Aqui inclui a sua hierarquia, que forma um sistema de subordinação, de controle e de fiscalização; e, ainda, a competência dos cargos, a fixação de obrigações específicas, as faculdades de mando e as sanções permitidas para cada emprego; e, finalmente, o fato decisivo de que as atividades administrativas se exercem segundo um sistema de regras impessoais e fixas. Esta regulamentação não se circunscreve àquela esfera dentro da qual o funcionário é obrigado a obedecer, mas a ela estão submetidos igualmente os superiores, que exercem faculdades de ordem desde que ajustados a tais regras.

Segundo Max Weber, “a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseada no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional”.

De acordo com Weber<sup>24</sup>, a burocracia é forma de legitimação do domínio, característica de um tipo de sociedade à qual denomina racional-legal.

A legitimação do domínio como exercício do poder, definido este como capacidade de exercer influência, é efetivada pela força, através dos costumes e da tradição. Na sociedade racional-legal, a legitimação do domínio é efetivada pelas obrigações estatutárias, pelo domínio organizado, pela administração contínua, pela obediência.

Os críticos do modelo weberiano freqüentemente negligenciam o fato de ser ele apresentado como um “tipo ideal”. Segundo Weber, tipos ideais (ou “puros”) “são aqueles

---

<sup>24</sup> WEBER, Max. Ensaio de sociologia. In: PIZZA JÚNIOR, Wilson. – Burocracia(s) e (des)burocratização. *Revista de Administração Pública*. jul/set. 1984, pág. 4-17. Rio de Janeiro.

que mostram em si a unidade mais conseqüente de uma adequação de sentido, sendo por isso mesmo tão pouco freqüentes na realidade”.

Para sintetizar o modelo weberiano de autoridade legal, optamos pelo extrato elaborado por Gercina Alves de Oliveira<sup>25</sup>, a partir da obra de Edmundo Campos<sup>26</sup>, segundo a qual, ao descrever e analisar os fundamentos da organização burocrática como uma construção do tipo ideal, Weber desenvolve seu trabalho sobre três aspectos fundamentais, estreitamente inter-relacionados e interdependentes, mas que parece devem ser considerados de maneira isolada, conforme o fez o autor, para melhor compreensão e posterior discussão do conceito de burocracia.

O primeiro aspecto corresponde à própria argumentação em que se fundamenta a legitimidade da autoridade racional-legal, que implica na aceitação de algumas premissas básicas apresentadas a seguir:

- as normas legais visam a fins utilitários, a valores racionais ou a ambos; são estabelecidas por acordo ou imposição e atingem todas as pessoas dentro da organização ou área submetidas à autoridade ou poder de onde emanam;
- as normas legais são abstratas, enquanto consideradas como um sistema integrado denominado Direito, mas se concretizam na aplicação da lei aos casos particulares. Desse modo, o processo administrativo deve orientar-se para os interesses racionais assim definidos pelas ordenações da organização (associação), dentro dos limites legalmente estabelecidos e de acordo com os princípios gerais aprovados ou não-aprovados pelas ordenações;

---

<sup>25</sup> OLIVEIRA, Gercina Alves de. A Burocracia weberiana e a administração federal brasileira. *Revista de Administração Pública*, jul/dez. 1970, pág. 48-50.

<sup>26</sup> CAMPOS, Edmundo (organização e tradução). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966, pág. 16-76.

- exercício da autoridade legal está relacionado com o cargo ocupado pelo funcionário, o que implica em sua subordinação a uma ordem impessoal para a qual orienta suas ações, enquanto funcionário. Um presidente eleito, embora não sendo funcionário na acepção weberiana, está sujeito a esta mesma ordem;
- como corolário da impessoalidade, que reveste o exercício da autoridade legal, os membros da organização só devem obediência à autoridade enquanto investida no cargo e no desempenho das respectivas funções. Isto significa que a obediência não é devida ao indivíduo, mas ao cargo ocupado, que representa uma posição de autoridade com limites legalmente definidos. Em última análise, o membro da organização obedece à lei.

Ne segunda parte da descrição, Weber enumera os caracteres típicos da organização burocrática, do ponto de vista das estruturas de posição e de autoridade, das qualificações exigidas das pessoas que integram essas estruturas e das normas que orientam sua conduta e, finalmente, da forma e dos instrumentos de funcionamento da organização:

- uma estrutura de cargos, cujos conteúdos e limites são definidos pelas normas, organizados hierarquicamente, de modo que, em cada nível, os cargos inferiores estão sob a supervisão e o controle de um cargo superior;
- especificação de áreas de competência, resultantes da divisão sistemática de trabalho e da diferenciação de funções, e o desempenho dessas funções por alguém investido de autoridade, que pode usar da coerção dentro de condições e limites definidos;
- existência de um quadro administrativo, constituído por funcionários nomeados, os quais são tecnicamente qualificados e adequados à especialização da organiza-

ção burocrática e têm seu comportamento norteado pelas normas técnicas e outras que regulam o exercício dos cargos;

- separação entre a propriedade da organização, que é controlada dentro da esfera do cargo, e a propriedade pessoal do funcionário. Desta separação, que abrange também a repartição (lugar de trabalho) e o domicílio, decorre ser um assalariado e funcionário de uma burocracia;
- distinção e separação de propósitos pessoais dos propósitos do funcionário, cuja conduta no cargo é impessoal e orientada pelas normas pertinentes; e
- registro documental de atos administrativos, decisões, normas e ordens escritas.

Quanto ao último aspecto descrito e analisado por Weber, que chama de “dominação na estrutura do quadro administrativo”, ele diz que há espécies de autoridade suprema apropriadas aos diferentes tipos de dominação — tradicional, carismático e legal — e de suas combinações. Toda vez, entretanto, que a dominação envolve elementos racionais, a autoridade exercida através de “quadro administrativo racional-legal é susceptível de aplicação”, porquanto este tipo de quadro “é o mais importante mecanismo para a administração de assuntos cotidianos”, área em que o exercício da autoridade, num sentido restrito, e da dominação, num sentido amplo, consiste, precisamente, em administrar.

A partir da descrição analítica dos três aspectos, Weber caracteriza o tipo puro de burocracia, considerada como um quadro administrativo formado de funcionários nomeados, que estão subordinados a um chefe supremo investido de autoridade legal, exercida dentro de uma área de competência legalmente estabelecida.

Sente-se na concepção weberiana a preocupação fundamental de identificar um modelo de organização capaz de garantir o exercício efetivo da autoridade racional-legal, que vai levar a uma caracterização tão minuciosa e definida das relações dos funcionários dentro da

estrutura administrativa, que, praticamente, não deixa lugar para o informal, o irracional e o arbitrário e transforma um padrão descritivo ideal de critérios e relações em padrão prescritivo, um verdadeiro código moral-legal para as relações funcionais dos indivíduos dentro da burocracia. Segundo o autor, “O conjunto do quadro administrativo subordinado à autoridade suprema é formado, no tipo mais puro, de funcionários nomeados que atuam conforme os seguintes critérios:

- são individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais;
- estão organizados numa hierarquia de cargos, claramente definida;
- cada cargo possui uma esfera de competência, no sentido legal, claramente determinada;
- o cargo é preenchido mediante uma livre relação contratual. Assim, em princípio, há livre seleção;
- os candidatos são selecionados na base de qualificações técnicas. Nos casos mais racionais, a qualificação é testada por exames, dada como certa por diplomas que comprovam a instrução técnica, ou utilizam-se ambos os critérios. Os candidatos são nomeados e não eleitos.
- são remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria das vezes com direito a pensões. Somente em determinadas circunstâncias a autoridade empregadora, especialmente nas organizações privadas, tem direito de rescindir o contrato. Mas o funcionário é sempre livre para demitir-se. A escala salarial é inicialmente graduada de acordo com o nível hierárquico; além desse critério, a responsabilidade do cargo e as exigências do *status* social do ocupante podem ser levadas em conta;

- o cargo é considerado como a única ou, pelo menos, a principal ocupação do funcionário;
- o cargo estabelece os fundamentos de uma carreira. Existe um sistema de promoção baseado na antigüidade, no merecimento ou em ambos. A promoção depende do julgamento dos superiores;
- os funcionários trabalham inteiramente desligados da propriedade dos meios de administração e não se apropria do cargo;
- estão sujeitos a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo.”

Essas normas, a que Weber denomina critérios para nomeação e atuação do funcionário na burocracia, podem ser identificadas, facilmente, como o cerne de toda administração de pessoal das organizações complexas, públicas e particulares, em todos aqueles aspectos que parecem ter sido considerados básicos e necessários para assegurar o funcionamento eficiente, impessoal e imparcial da administração burocrática.

Dois dentre esses critérios parecem particularmente importantes para o autor. O primeiro é a nomeação, de caráter contratual, baseada na seleção que, independentemente de vinculações de parentesco, amizade e outras semelhantes, é essencial à burocracia racional-legal.

Com isso Weber parece deixar claro que só através da via do mérito se assegura ao funcionário capacidade de atuação independente de compromissos alheios àqueles decorrentes do exercício do próprio cargo.

O outro critério diz respeito ao conhecimento especializado ou especialização, que é inerente ao desempenho das funções dentro de uma organização burocrática e que se reflete na exigência de qualificações técnicas, comuns a todos os cargos do quadro administrativo, com exceção daqueles que se encontram na cúpula da organização.



Esses cargos de cúpula representam a singularidade de comando que, nas palavras de Weber, é superior à chefia colegiada, da qual se desenvolveu, por satisfazer “a necessidades de rápidas e unívocas decisões, livres da necessidade de compromisso entre diferentes opiniões e livres também das maiorias instáveis”. É a característica monocrática ou monística do tipo burocrático puro.

Diz Weber que a burocracia se aplica a qualquer tipo de atividade, no domínio público ou particular, e que sua existência pode ser assinalada ao longo da história, embora sempre revestindo formas que apresentam variado grau de burocratização em relação ao modelo ideal.

O conceito weberiano de burocracia pode assim ser resumido:

- núcleo do conceito de burocracia parece ser a organização social extensa e complexa que se desenvolveu rapidamente na Europa e na América do Norte, a partir da Revolução Industrial. Tal organização teria como protótipo o Estado Moderno, com suas múltiplas e crescente funções, mas abrange também as grandes empresas capitalistas, bem como outros tipos de organização a que ele chamou genericamente de associações;
- a burocracia é uma tentativa de organizar as atividades humanas por critérios puramente racionais e seculares que permitam o exercício da autoridade sobre as pessoas e os fatos, dentro de uma área determinada em que tais atividades se desenvolvem;
- a autoridade burocrática é necessariamente legal e por isso exige a formulação de normas que orientam e disciplinam não só a definição e o processamento das atividades da organização, através de leis, decretos, regulamentos, portarias e outros documentos escritos, como delimitam e caracterizam as relações de posição e os

papéis dos indivíduos que integram a estrutura organizacional e, por delegação, exercem parcela da autoridade deferida ao chefe supremo;

- a necessidade de canais para fazer fluir a autoridade do topo da organização para os níveis inferiores e torná-la efetiva na coordenação das tarefas organizacionais diversificadas e complexas, dá lugar a uma hierarquia de posições (cargos), que corresponde a parcelas definidas de autoridade e de responsabilidade dentro de áreas específicas e formalmente delimitadas da organização. Disso decorre, por um lado, a especificação de atribuições e tarefas das unidades de trabalho e a fixação de competência dos responsáveis por seu funcionamento, e por outro, a ordenação dessas unidades numa linha vertical descendente;
- a complexidade e a extensão das atividades e os processos tecnológicos indispensáveis à sua implementação condicionam a divisão de trabalho baseada na especialização das tarefas, que requerem, para sua execução, indivíduos preparados e qualificados tecnicamente;
- a normalização, a hierarquização funcional e a especialização parecem objetivar, principalmente, a criação de condições assecuratórias da eficiência na realização das tarefas organizacionais e a estrutura hierárquica, em particular, parece ser a via natural e própria para as comunicações entre as autoridades dos diversos escalões, desempenhando, portanto, papel fundamental no fluxo de informações e contatos que alimentam o processo decisório ao longo dessa linha vertical;
- do mesmo modo que a especialização é indispensável para assegurar eficiência administrativa, a impessoalidade é necessária para garantir a racionalidade do processo decisório. Segundo Peter Blau<sup>27</sup>, “a impessoalidade tem a função de im-

---

<sup>27</sup> BLAU, Peter M. *O Estudo comparativo das organizações*. In: CAMPOS, Edmundo. *Op. Cit.*, p.129.

pedir a intrusão, nas decisões oficiais, de fatores tais como fortes sentimentos ou tendências pessoais”.

Consoante Pizza Júnior<sup>28</sup>, para os autores que a entendem de forma positiva, burocracia é sinônimo de organização, e as regras que fundamentam o seu funcionamento são ordenadoras, ainda que por vezes se tornem inadequadas ou obsoletas.

Os autores que obedecem o caráter positivo da burocracia se apoiam no modelo weberiano, segundo o qual a burocracia indica o surgimento da profissionalização, do predomínio da técnica, o que garante a ela superioridade sobre outros sistemas sociais. A confusão que se instala em análises hipercorretas decorre da dificuldade de compreensão do papel da burocracia como um modelo heurístico.

Do ponto de vista positivo, a burocracia é entendida como sinônimo de eficiência e, segundo Peter Blau<sup>29</sup>, “as burocracias podem ser encaradas como estratégias institucionalizadas para a consecução de objetivos administrativos pelo esforço conjugado de muitos funcionários”.

Assim sintetiza Delorenzo Neto<sup>30</sup> :

*“Ensina Weber que a experiência tende a demonstrar universalmente que o tipo burocrático mais puro de organização administrativa — isto é, o tipo monocrático de burocracia — é capaz, numa perspectiva puramente técnica, de atingir o mais alto grau de eficiência e, neste sentido, é formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos. Este tipo é superior a qualquer outro em precisão, estabilidade, rigor disciplinar e confiança. Daí a possibilidade de os chefes da organização e os interessados poderem contar com um grau particularmente elevado de calculabilidade dos resultados. Finalmente, é superior tanto em eficiência quanto no raio de operações, havendo ainda a possibilidade formal de sua aplicação a todas as espécies de tarefas administrativas. O desenvolvimento da moderna forma de organização coincide, em todos os setores, com o desenvolvimento e contínua expansão de administração buro-*

<sup>28</sup> PIZZA JÚNIOR, Wilson. Burocracia (s) e (des)burocratização. *Revista de Administração Pública*. jul/set. 1984, pág. 4-17, Rio de Janeiro.

<sup>29</sup> BLAU, Peter M. *A dinâmica da burocracia*. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1967. p. 334.

<sup>30</sup> Cf. DELORENZO Neto. Op. Cit. pág. 58.

*crática. O seu desenvolvimento é o mais crucial fenômeno do Estado ocidental.”*

Por outro lado, as diversas conseqüências da difusão da burocracia parecem ter indicado mudanças fundamentais, que contrariaram valores amplamente aceitos, predizendo um mundo diferente e menos atraente. As mudanças processadas fizeram parte do preço pago pelas vantagens que ofereceu a burocracia. O homem aceitou novos valores: a qualidade de membro do grupo, a condição de estar junto com outros e a confiança no grupo substituíram o individualismo e a confiança em si próprio. As exigências que toda burocracia faz a seus membros são as mesmas — habilidade para lidar com os outros, respeito às regras e competência técnica. Essas contínuas exigências à personalidade e aos valores aceitos pelos homens criaram o chamado “homem de organização”, bem treinado, eficiente, leal, controlado, conformista e tão preocupado em viver quanto em vencer na vida.

Mas a organização burocrática apresenta também dilemas e distorções. A burocracia não é uma entidade fixa ou precisamente definida, senão uma forma de organizar o esforço humano para enfrentar um conjunto de problemas constantemente recorrentes, que não têm solução final.

O modelo burocrático, tal como definido por Weber, consiste, aparentemente, numa organização racional que eleva ao máximo a previsibilidade, a lealdade e a eficiência. A dinâmica da burocracia, em geral, é muito mais complexa do que a admitida pelo modelo weberiano. Os dispositivos da organização, ostensivamente destinados a elevar ao máximo a eficiência, podem gerar os males convencionalmente associados às estruturas burocráticas.

A patologia burocrática se manifesta, especialmente, pela insuficiência de órgãos e servidores públicos, ou pelo número excessivo deles, corrupção de muitos funcionários e empregados, proliferação de cargos que ninguém desempenha, multiplicação de trâmites inú-

teis, abuso de autoridade e automatismo de suas funções, fatores que não lhe permitem levar em conta as razões de equidade e justiça.

Pizza Junior afirma que a posição, segundo a qual a burocracia é comparada a papelório, repetições inúteis e descabidas de procedimentos, rotinas intrínsecas e sem finalidade, é defendida principalmente por seguidores do pensamento de Karl Marx, mas autores de formação não-marxista esposam o mesmo ponto de vista. Aliás, a idéia de que a burocracia é responsável pela deterioração da qualidade de vida dos seus clientes é tão empolgante que encontra crédito fácil em todas as camadas da população, e, com isso, muitas vezes razões reais deixam de ser levadas em conta.

Na literatura administrativa, é abundante a produção de obras ressaltando o caráter negativo da burocracia. De acordo com Gideon Sjoberg<sup>31</sup>, são requisitos funcionais da burocracia, contraditórios, mas igualmente necessários à eficiência: impessoalização, neutralidade; conformidade às regras, obediência aos superiores, desempenho uniforme; padronização de métodos, tempos e procedimentos, formalização e canais, autoridade hierárquica como base do processo decisório — e — identificação com a organização, *esprit de corps*, envolvimento; espírito de independência e iniciativa, aceitação de risco, inovação, criatividade; flexibilidade, capacidade de auto-ajustamento; autoridade profissional (competência) como base do processo decisório. Sjoberg, assim como outros autores, visualiza apenas fatores endógenos e, portanto, não pode entender que a contradição é apenas aparente.

Contudo, há críticas extremamente importantes nas observações formuladas por autores que visualizam a burocracia de forma negativa, e a mais marcante dentre elas talvez seja a denúncia do verdadeiro poder paralelo que pode desenvolver a burocracia sempre que enfo-

---

<sup>31</sup> NASCIMENTO, Kleber Tatinge de. Reflexões sobre a estratégia da reforma administrativa: a experiência federal brasileira. *Revista de Administração Pública*, n.1, Rio de Janeiro, FGV, 1967, pág 11-50.

cada do ponto de vista positivo, passando a adquirir na sociedade uma importância que transfere para os seus manipuladores real capacidade de exercer influência. Dentro desse espírito, Michel Crozier<sup>32</sup> define “sistemas burocráticos de organização” como todos aqueles em que o circuito erros-informações-correções não pode readaptar-se em função dos erros cometidos, sendo uma organização burocrática toda aquela que “não chega a corrigir-se em função dos seus erros”.

A sociedade realça as imperfeições da burocracia, como se deduz do fato de que a palavra “burocracia” se converteu em um insulto.

Merton<sup>33</sup> salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas de tais estruturas, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado exatamente as imperfeições da burocracia.

A estrutura burocrática exerce sobre o funcionário uma constante pressão para torná-lo metódico, prudente e disciplinado. Se a burocracia deve funcionar satisfatoriamente, necessita um alto grau de confiança na conduta dos funcionários, ou seja, uma grau excepcional de conformidade com as responsabilidades atribuídas. Daí a importância fundamental da disciplina. A disciplina só pode ser efetivada se os padrões ideais são sustentados por fortes sentimentos que assegurem dedicação aos próprios deveres, uma aguda percepção dos limites da própria autoridade e competência e a realização metodizada das atividades de rotina.

As disfunções da burocracia, para Merton, são basicamente três:

- despersonalização do relacionamento: a burocracia é um conjunto de relações entre os ocupantes de diferentes órgãos ou cargos, o que leva a uma diminuição

---

<sup>32</sup> CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. 1 ed. Brasília. Universidade de Brasília, 1981, p. 272. In: PIZZA JÚNIOR, Wilson. *Op. Cit.*, p. 9.

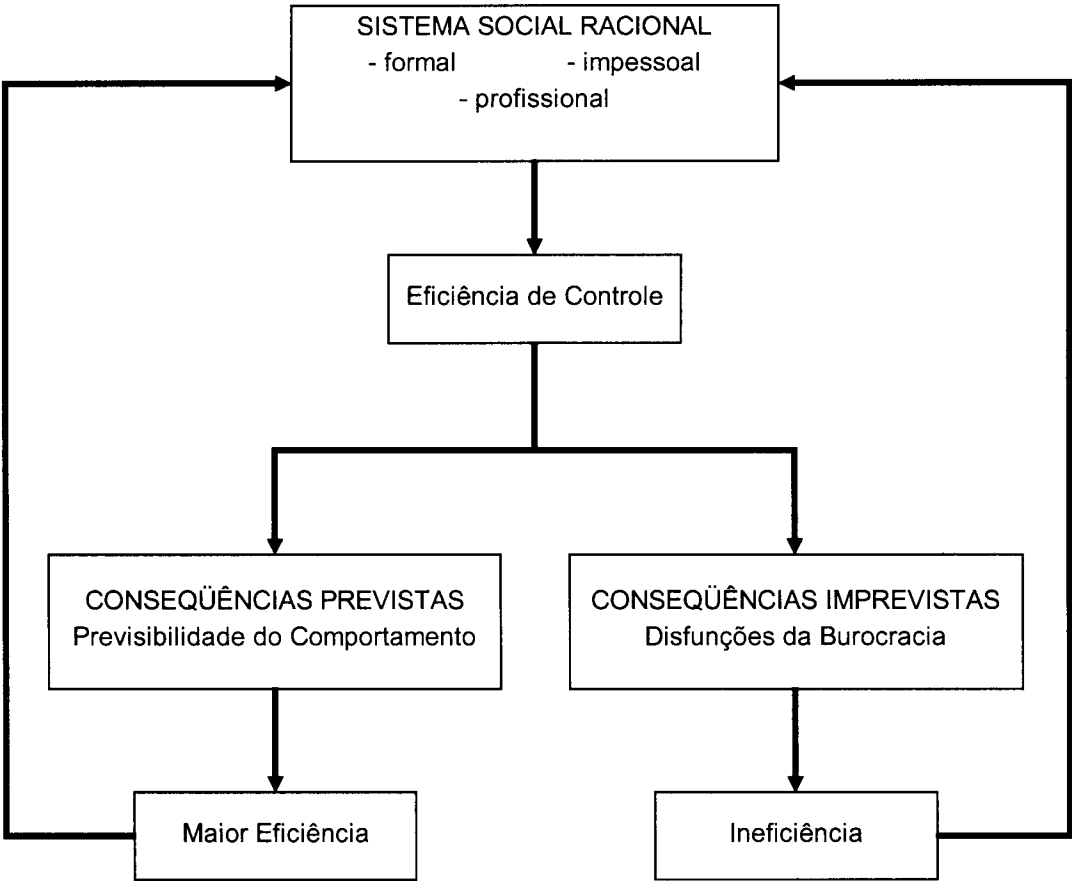
<sup>33</sup> MERTON, Robert K., p. 58 a 60. In: CHIAVENATO, Idalberto, p. 27

das relações personalizadas entre os membros da organização. Diante dos demais membros da organização, o funcionário não os toma como pessoas mais ou menos individualizadas, mas como representantes de cargos, com direitos e deveres especificados. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento;

- maior internalização das diretrizes: as normas inicialmente elaboradas para se atingirem os objetivos da organização adquirem um valor positivo próprio e importante, independentemente daqueles objetivos, passando a substituí-los gradativamente. A submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma. A disciplina - interpretada como acatamento aos regulamentos – qualquer que seja a situação, não é considerada com uma medida destinada a fins específicos, mas aparece na vida do burocrata com um valor imediato. Essa ênfase resultante do deslocamento dos objetivos produz rigidez e incapacidade de ajustamentos imediatos. Assim surge o formalismo – e mesmo o ritualismo – sob a forma de apego excessivo aos exigentes procedimentos formais, que passam a ser absolutos: o funcionário adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Teremos, então o fenômeno corrente do formalismo ou tecnicismo dos funcionários. Um produto extremo desse processo de deslocamento dos objetivos da organização é o burocrata virtuoso que não esquece, jamais, nem uma só das normas relativas a seu cargo e que, portanto, é incapaz de atender a muitos de seus clientes;
- maior uso da categorização com técnica do processo decisório. Na burocracia, a tomada de decisão é prerrogativa daquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto. Quem decide é sempre aquele que ocupa um posto elevado mais alto.

As críticas são tão unânimes que conseguem reunir autores de orientação marxista e não-marxista, apesar de os primeiros tributarem o fato à luta de classes. Não é possível negar que o emprego rigoroso de prescrições formais e a rigidez da hierarquia deixam marcas na alma dos que são responsáveis pela sua legitimação, mas será prerrogativa da burocracia empobrecer o horizonte intelectual das pessoas ou a natureza do problema reside em outra ordem de fenômeno? Para uma melhor visualização, apresentaremos o modelo weberiano, adaptado de James Marc e Herbert Simon, descrito por Chiavenato.

Figura 1



**O Modelo Burocrático de Weber**  
Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizações, Rio, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967, pág. 53. In: CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., p. 28.



A crítica de Marx<sup>34</sup> é metonímica. O burocrata é agente e não vítima da burocracia e, como tal, representante do *status quo*. Para Marx, o burocrata, juntamente com o exército e a polícia, é representante da casta parasitária, e exprime, entre o “materialismo sórdido” e o “espiritualismo vazio”, a contradição existente no próprio interior da burocracia, e que nele se manifesta no carreirismo.

Robert Merton<sup>35</sup> demonstra preocupação com a influência que a burocracia exerce nos seus agentes, mas seu posicionamento frente ao tema revela que condiciona estes àquela: “Uma estrutura social, racionalmente organizada, envolve padrões de atividade claramente definidos, nos quais, segundo a maneira ideal, cada série ou conjunto de ações está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização”. Embora identifique, a esse respeito, as “disfunções da burocracia”, em nenhum momento questiona a posição da organização, isto é, os indivíduos (e suas “personalidades”) devem adaptar-se.

As disfunções são estruturais e não ocasionais. Elas aparecem apenas através da análise empírica, e nos advertem de que toda programação sistemática é mais utópica que real.

À medida que nos encontramos no século XXI, vemos as burocracias e outras formas de organização serem cada vez mais atacadas por causa destas conseqüências disfuncionais.

O movimento de Qualidade Total e a ênfase numa organização flexível, baseada no trabalho, são exemplos de reação a estes problemas e à necessidade de encontrar maneiras novas de se organizar.

---

<sup>34</sup> MARX, Karl. Manuscritos econômicos e filosóficos. In: Fromm, Eric. *Conceito marxista do homem*. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1964, p. 97-8.

<sup>35</sup> MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: Etzioni, Amitai. *Organizações complexas*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1967, p. 57.

### 4.3 - Correntes Básicas sobre Gestão Contemporânea

Ao retratar a história da ciência, Kuhn<sup>36</sup> rejeita a afirmação de que a ciência avançou simplesmente pela gradativa e cuidadosa acumulação de dados acerca de determinados conhecimentos. No fundo, Kuhn alega que a história da ciência é a história da competição entre diferentes paradigmas. Um paradigma sucede a outro à medida que se torna claro que este é incapaz de explicar ou explicar adequadamente um novo problema.

Assim as práticas e os conceitos de administração são profundamente influenciados pelas ideologias reinantes na sociedade.

A velocidade da mudança e os desafios de um mundo mais competitivo estão conduzindo a um sentido de emergência quanto ao ajustamento e adaptabilidade das organizações para que sobrevivam nesse novo ambiente.

A partir dos anos 80, surge uma nova abordagem e a sociedade caminha para o pós-fordismo, onde os problemas sociais são mais enfocados, a sociedade é mais de serviços com determinantes eletrônicos e uso intensivo da informação e da tecnologia.

Surge uma técnica denominada flexibilização organizacional cujas implicações técnicas e sociais vão interagir.

Segundo Tenório<sup>37</sup> *“a flexibilização organizacional é uma técnica de gestão que preconizaria a diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho, em função de demandas externas e internas à empresa, sob uma trajetória de inovação tecnológica em condições de incerteza quanto ao futuro.”*

A maioria das teorias e técnicas gerenciais também evoluíram de um processo de gestão rígida, burocratizada, na qual o processo de decisão é centralizado, para um flexível e

---

<sup>36</sup> Cf. KUHN, Thomas. Op. Cit

<sup>37</sup> Cf. TENÓRIO, Fernando G. Op. Cit., pág. 89.

descentralizado, ou seja, de uma gestão monológica/estratégica, para uma gestão dialógica ou comunicativa, baseada no entendimento e participação.

Tenório<sup>38</sup> afirma que:

*“A ação gerencial dialógica, portanto, leva em consideração o surgimento de um novo tipo de trabalhador: sob o fordismo a gerência monológica comandava o trabalhador-massa: sob a perspectiva pós-fordista ou da flexibilização organizacional, a gerência dialógica atua com o cidadão-trabalhador na medida em que o empregado, agora, deve implementar suas ações segundo as dimensões sociais de uma produção coordenada pelo entendimento.”*

Ainda:

*“Por sua vez, o perfil gerencial requerido sob a perspectiva pós-fordista é de um gerente capaz de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica com as orientações práticas que determinam a ação gerencial a partir do mundo da vida. Nessa perspectiva, está implícito o conceito de ação comunicativa, na qual produção e reprodução passam a ser categorias homogêneas no mundo do trabalho ou que os interesses orientadores do conhecimento dos trabalhadores e dirigentes deixem de ser exclusivamente técnicos para ser crítico-reflexivos” (Tenório, 2000:199).*

Segundo Chiavenato<sup>39</sup>, as tendências organizacionais no mundo contemporâneo são:

- “cadeias de comando mais curtas. A cadeia de comando liga todas as pessoas por meio dos níveis sucessivos de autoridade maior. A tendência atual é de enxugar níveis hierárquicos. As estruturas achatadas estão sendo consideradas uma vantagem competitiva;
- menos unidade de comando. O princípio de uma pessoa só pode reportar-se a um único superior é atualmente questionado. A tendência atual é de utilizar equipes

<sup>38</sup> Cf. TENÓRIO, Fernando. G. Op. Cit., pág. 199.

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Vol. I e II. 5 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999, pág. 751, vol. 2.

funcionais cruzadas, forças-tarefas e estruturas horizontais para aproximar o funcionário do cliente, seja ele interno ou externo;

- amplitudes de controle mais amplas. Muitas organizações estão partindo para o chamado *empowerment*, que significa maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar com o mínimo de supervisão direta. As amplitudes amplas facilitam a delegação;
- mais delegação e *empowerment*. Delegação é o processo de distribuir e confiar o trabalho a outras pessoas. Os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis para que elas possam tomar decisões que afetam o seu trabalho;
- redução de componentes de *staff* – a tendência atual é de reduzir o número de pessoas de *staff* e de aumentar a eficiência com menos pessoas e unidades menores;
- aumento substancial de equipes de trabalho – os antigos departamentos e divisões estão gradativamente cedendo lugar a equipes de trabalho, definitivas ou transitórias. Essa aparente “desorganização” do trabalho significa uma direção para mudança e inovação."

Segundo Tenório<sup>40</sup>, essa nova trajetória tecnológica – flexibilização organizacional – fez com que o trabalho não fosse mais implementado de forma singular, mas com uma dimensão mais ampla, apresentando as seguintes características:

- “uso de técnicas operacionais e/ou equipamentos de base microeletrônica capazes de incorporar procedimentos antes isolados em processos integrados de produção que se ajustem às exigências do mercado e/ou contingências;

---

<sup>40</sup> Cf. TENÓRIO, Fernando. G. Op. Cit.

- diminuição das diferenças hierárquicas e questionamento das escalas intermediárias que passariam a desempenhar funções de puro mando;
- autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do “sistema formal” da empresa, no que se refere às regras escritas, às normas, etc.;
- simultaneamente existe uma imbricação crescente dos indivíduos nos grupos, os conteúdos variados e às vezes confusos, que lhe são designados para que realizem uma tarefa globalmente definida;
- questionamento das divisões funcionais tradicionais entre serviços especializados requer um novo tipo de competência baseada no controle (e na participação ativa) da circulação horizontal da informação, rápida e diretamente conectada com as exigências dos mercados” (Bidaux apud Tenório, 1994:89-90).

Portanto, esse novo modelo é o de uma empresa integrada (homens, equipamentos e informações) e flexível que responde eficazmente às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente.

Uma das características positivas da flexibilidade organizacional é privilegiar o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo de produção.

Dentro desta perspectiva, pode-se citar o que Katzenbach<sup>41</sup>, define como equipe: *“... foi ouvindo pessoas que integraram equipes reais e potenciais equipes que pudemos desenvolver nossa definição, a qual distingue do mero grupo de pessoas com uma atribuição comum:*

---

<sup>41</sup> KATZENBACH, Jon R, e SMITH, Douglas K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994, pág. 42.

*“Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósitos, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis.”*

Katzenbach<sup>42</sup> acrescenta, ainda, que *“a maioria dos líderes de equipes devem desenvolver conhecimentos após assumir seus papéis. Aqueles que têm sucesso apresentam uma atitude de que não necessitam tomar todas as decisões importantes ou tão pouco indicar os responsáveis por todos os trabalhos importantes.”*

Líderes eficazes de equipes percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão chegar ao sucesso sem os outros participantes da equipe.

Não se pode negar que as características básicas necessárias para a obtenção de uma alta *performance* das empresas são: liderança, visão, delegação, dedicação aos clientes, qualidade total, melhoria e inovação, parcerias e a capacidade de competir em termos de conhecimento e tempo.

Mary Parker Follet<sup>43</sup> (1868-1933) descreve que para o sucesso do gerenciamento, cada grupo tem poder exclusivo e soberano derivado da combinação de conhecimento, experiência e habilidade específicos a ele. A função do gerente é ajudar os membros do grupo a perceber que têm esse poder; unificar esses poderes individuais em um poder total de grupo; e tornar cada indivíduo responsável por amoldar sua contribuição para que se ajuste à tarefa como um todo. Essa contribuição não tem valor, a menos que esteja efetivamente relacionada às contribuições de todos os outros envolvidos.

Motta<sup>44</sup> apresenta essa questão nos seguintes termos: *“a função gerencial no mundo contemporâneo é extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de*

<sup>42</sup> Cf. KATZENBACH. Op. Cit. pág. 85.

<sup>43</sup> FOLLET, P. Mary nasceu em Quincy, Massachussets em 1868. Foi considerada a profeta da arte de administrar. Vide o livro Mary Parket Follet – *Profeta do Gerenciamento* – Uma celebração dos escritos dos anos 20, organizado por Pauline Graham, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

<sup>44</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999, pág. 20.

*forma fragmentada e intermitente. Dirigentes normalmente são pressionados por demandas urgentes e raramente encontram tempo para analisar um problema e pensar no futuro da empresa. Vivem pressionados para adotar ações de curto prazo na busca de recursos e solução de problemas”.*

Motta<sup>45</sup> acrescenta, ainda, que a função gerencial de alto nível envolve a capacidade de:

- “conhecer, desenvolver alternativas e responder a demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas (Estratégia);
- agir segundo etapas de uma ação racional calculada (Racionalidade Administrativa);
- tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem (Processo Decisório Organizacional);
- reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada (Liderança e Habilidades Interpessoais).”

Cada um desses tipos de conhecimento administrativo – estratégia, racionalidade, processo decisório organizacional e liderança - envolve o desenvolvimento de habilidades. Esses conhecimentos e habilidades, no seu conjunto, são complementares entre si e constituem o teor central da capacitação gerencial moderna.

Veja sua disposição no quadro a seguir:

---

<sup>45</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Op. Cit. pág. 38-41.

Quadro 1

Áreas de Co- nhecimento	Justificativa sobre o tipo de conhecimento	Habilidades e conhecimentos básicos	Importância para a formação de dirigentes
ESTRATÉGIA	Existe uma comunidade com valores, demandas, necessidades e apoios e um ambiente social, econômico e político, com recursos, oportunidades e ameaças que precisam ser conhecidos para que se possa identificar alternativas de ação a curto e longo prazos	Capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos. Conhecimentos de planejamento estratégico e principalmente de formulação, análise e avaliação de diretrizes	ALTA Desenvolvimento da visão da gerência como um misto de ciência e arte para melhorar a qualidade da decisão. Importância elevada para dirigentes, não tanto como técnica racional, mas como postura gerencial
RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA	Existe uma ação gerencial calculada para atingir os objetivos. É preciso identificar previamente os meios mais eficientes e eficazes	Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes. Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação, organização e de apoio gerencial.	BAIXA Desenvolvimento da visão da gerência essencialmente como ciência – currículo básico de escolas de administração. Algumas técnicas são importantes para gerentes intermediários. Dirigentes devem apenas estar informados, principalmente quanto à programação e orçamentação
LIDERANÇA E HABILIDADES INTER-PESSOAIS	Existe um público interno que necessita usar a sua capacidade de iniciativa e ação para o alcance de objetivos comuns. É necessário saber articular e coordenar o poder que existe nos indivíduos	Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato e de comunicação, Conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de habilidades interpessoais	ALTA Visão da gerência como arte. A idéia de liderança foi recuperada recentemente, com ênfase renovada na crença de que dirigentes podem e devem ser líderes
PROCESSO DECISÓRIO	Existe um processo decisório organizacional onde pressões externas, divisão do trabalho e interação humana concorrem para desvios na ação racional. É preciso agir na correção de rumos, solução de conflitos, resposta imediata a problemas e coordenação de esforços individuais discrepantes	Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução de problemas Conhecimento sobre comportamentos administrativos, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança.	ALTA Visão da gerência como arte e ciência. Uso de conhecimentos científicos para compreender a realidade organizacional. Mas a gerência vista essencialmente como a arte do julgamento

Áreas do Conhecimento Administrativo e sua Importância na Formação de Dirigentes.  
Adaptado de: Paulo Roberto Motta. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigentes*. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999, pág. 40-41.



Portanto, de acordo com Motta<sup>46</sup>, a gestão contemporânea modificou a visão da empresa em sua perspectiva estratégica, tendo uma maior consciência sobre a sua missão, as formas de aprendizado (examinar novas alternativas de agir e pensar), novas perspectivas de futuro, mentalidade antecipatória, consciência da globalidade e interdependência, inovação da gerência e ampliação das interações humanas.

Potts e Sykes<sup>47</sup> acrescentam que os sistemas tradicionais de desenvolvimento gerencial eram baseados na hipótese de que a corporação e sua necessidade de gerentes durariam para sempre. Hoje essa seria uma má hipótese, pois o desenvolvimento gerencial funciona melhor quando os gerentes podem dedicar suas energias ao desenvolvimento dos outros.

Alvin Toffler apud De Masi<sup>48</sup>, inicia seu livro “The Third Wave” dizendo:

*“Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas [...] Essa nova civilização traz consigo novos estilos de família; novos modos de trabalhar, amar e viver; uma nova economia; novos conflitos políticos e, em última análise, também uma profunda alteração da consciência do homem.”*

Para Alvin e Heidi Toffler<sup>49</sup>, o desenvolvimento e a distribuição da informação tornaram-se a atividade produtiva central e a capacidade de comando do ser humano. A realidade é que a transformação se opera diariamente no setor privado, entre empreendedores e com cidadãos que estão sempre inventando coisas novas e criando novas soluções porque a burocracia não consegue detê-los.

Toffler acrescenta que a civilização emergente estabelece um novo código de com

<sup>46</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, pág. 76.

<sup>47</sup> POTTS e SYKES. *Talento executivo: como identificar e desenvolver os melhores*. São Paulo: Pioneira, 1994, pág. 9.

<sup>48</sup> TOFFLER, Alvin. In DE MASI, Domenico: *A sociedade pós-industrial*, São Paulo: SENAC, 1999, pág 183.

<sup>49</sup> TOFFLER Alvin e Heidi: *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

portamento para nós e nos transporta para além da padronização, da sincronização e da centralização, para além da concentração da energia, dinheiro e poder.

Essa nova civilização tem a sua própria e distinta concepção do mundo, maneiras próprias de lidar com o tempo, espaço, lógica e a relação de causa e efeito.

As mudanças em alta velocidade da atual conjuntura turvam distinções que eram nítidas e não deixavam dúvida. Em vez de nos apegarmos às velhas classificações, precisamos olhar atrás dos rótulos e perguntar quem são realmente as pessoas que realmente criam e agregam valor à instituição.

Em suma, a partir de hoje, é o conhecimento, não a mão-de-obra barata; símbolos, não matérias-primas, que incorporam e agregam valor.

Segundo Morgan<sup>50</sup>, a capacidade de “ler” e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, especialmente agora, quando a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas.

O ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário. Segundo, Toffler<sup>51</sup>, em tais condições, todas as organizações se tornam extremamente vulneráveis a forças e pressões externas. E os gerentes devem aprender a enfrentar as forças não-lineares – ou seja, situações em que pequenas mudanças podem desencadear vastos resultados.

Pode-se destacar, ainda, as idéias dos ensaios de Mary P. Follet que encontram ressonância no pensamento contemporâneo, principalmente, aquelas em que ela capta as formas de poder e autoridade nas organizações: Em “poder”, ela chama nossa atenção para a distinção entre poder “sobre” e poder “com”, considerando que poder-sobre significa o poder de

---

<sup>50</sup> MORGAN, Gareth. Op. cit.

<sup>51</sup> TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

alguma pessoa ou grupo sobre alguma outra pessoa ou grupo e a concepção de poder-com, como um poder desenvolvido conjuntamente, um poder cooperativo, não coercitivo. Follet defende que as empresas podem ser mais eficazes se derem ênfase ao poder-com.

Igualmente, com relação a autoridade, Follet escreve: *“A autoridade deveria corresponder ao conhecimento e à experiência, a questão da obediência não depende da posição hierárquica. Devemos refletir sobre a forma de organização em que a autoridade se harmonize com três coisas: conhecimento, experiência e a habilidade para aplicar esse conhecimento e essa experiência”*.

#### 4.4 - Liderança

Para alguém ser considerado líder é necessário ser aceito, admirado, respeitado e seguido pela equipe, o que constitui a fundamentação imprescindível para o exercício da efetiva liderança.

O termo liderança é utilizado desde a Antigüidade pelos gregos e latinos. Os verbos *archein*, que tem o sentido de começar, dirigir e governar, e *prattein* que significa atravessar, terminar e realizar.

Os estudos de Hannah Arendt, em *The Human Condition* (University of Chicago, 1958:188) apresentam a liderança como decorrente “da ação integrada de uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro de diretrizes estabelecidas.”

Segundo De Faria<sup>52</sup> há alguns procedimentos básicos que os líderes/gerentes devem utilizar para produzir soluções satisfatórias para os problemas da instituição, conside-

---

<sup>52</sup> DE FARIA, Nogueira. *Chefia e liderança*. 2 ed. Rio de Janeiro: EDC, 1991, pág. 56 a 79. O autor descreve a teoria tradicional de liderança na qual os líderes determinam as funções e as tarefas dos subordinados, supervisionam e controlam.

rando especialmente a necessidade de conseguirem um bom relacionamento com os subordinados:

- “determinar claramente do que deve ser feito – as instruções e as determinações dos gerentes devem ser precisas em relação às responsabilidades do agente executor, orientado sobre quantidade, qualidades, tipos, formas, prazos, limitações, características, metodologia do trabalho, tempo para execução com prazos precisos, recursos, amplitude da autoridade delegada;
- estabelecer precisamente a quantidade e a qualidade programada – o gerente deve determinar de forma explícita o que espera do subordinado, estabelecendo limites máximos e mínimos com uma certa flexibilidade;
- determinar os recursos que serão utilizados e onde encontrá-los – cabe ao gerente explicar as características, exigências e peculiaridades da estrutura, dos sistemas, dos recursos humanos, físicos e materiais que devem ser funcionalizados;
- motivar e estimular os agentes-executores – o subordinado precisa ver o gerente como um líder sereno, que sabe orientar e conduzir seus auxiliares, para ter confiança nele, aceitando o ônus de cumprir as instruções e determinações;
- definir quem tem autoridade e como usá-la – o gerente deve saber as próprias atribuições de seu cargo e a quem delegar para que haja comprometimento de todos;
- identificar os pontos críticos e explicar a maneira de enfrentá-los – a necessidade de estudo dos pontos críticos é proporcional à dimensão da estrutura, a complexidade da organização, aos instrumentos de comunicação e controle disponíveis e especialmente à forma e ao mecanismo da descentralização e da delegação;

- definir os propósitos, os objetivos e as metas, projetos planos e programas a curto, médio e longo prazos;
- saber ouvir e receber sugestões;
- estimular a colaboração, a apresentação de idéias e a criatividade;
- corrigir os erros e elogiar os acertos;
- assumir a responsabilidade pelos seus erros;
- estimular o autodesenvolvimento.”

Numa organização hierárquica, os servidores esperam ser controlados, suas atividades reguladas e seu comportamento e desempenho serem corrigidos.

A premissa básica da teoria tradicional é a de que são os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pessoas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz.

De acordo com Likert<sup>53</sup> *“a suposição comum de que os empregados não-supervisionados vadiam e deixam de produzir quando recebem maior parcela de liberdade, não encontra apoio na evidência. O seu comportamento depende das condições que acompanham a liberdade. Os administradores que atingem elevado desempenho em suas unidades, acompanhado de um sentido de liberdade, superintendem delineando alvos e objetivos gerais e dando menor número de orientações específicas do que os administradores de unidades de produtividade baixa.”*

Hoje acredita-se que as pessoas podem tornar-se líderes. Líderes são pessoas comuns que aprendem certas habilidades.

---

<sup>53</sup> LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979, pág. 35.

A liderança pode ser vista como uma função gerencial, embora, não seja privativa da gerência.

A visão moderna da liderança recupera tanto idéias universais quanto situacionais, ou seja, mantendo o caráter situacional e contingencial da liderança, não deixa a teoria contemporânea de aceitar algumas características universais tais como a aprendizagem para o desempenho do papel de líder (Motta:1999:208).

Na concepção de Alvin Toffler, a empresa flexível exige uma nova espécie de liderança. Precisa de “executivos de adaptação”, dotados de todo conjunto de talentos novos e não-lineares. Acima de tudo, o executivo flexível deve ser capaz de ação radical – estar disposto a pensar além do concebível, a reconceituar procedimentos, programas e propósitos, antes que as crises tornem inevitáveis as mudanças drásticas. Devem se ajustar rapidamente a pressões imediatas – mas pensar em termos de objetivos a longo prazo (1997:12).

#### **4.5 - Papel do Líder nas Organizações**

Os estudos contemporâneos sobre liderança têm em comum que a liderança é um fenômeno grupal e que envolve um processo de influência de um indivíduo sobre os demais, segundo Motta<sup>54</sup>.

Assim o papel do líder nas organizações é fundamental para o alcance de sua eficácia e eficiência.

Ademais, Mintzberg apud Hill<sup>55</sup> através de documentação cuidadosa, estabeleceu que o papel do gerente é muito complexo e exigente e, nele, formam-se tensões inerentes:

*“As organizações precisam dos gerentes não somente por causa das imperfeições no sistema e das mudanças inesperadas no meio ambiente, mas também porque é necessária uma autoridade formal para conduzir determinadas tarefas básicas e regulares. Os seus papéis sugerem seis finali-*

<sup>54</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Op. Cit., 1999, pág. 210.

<sup>55</sup> MINTZBERG apud HILL, Linda. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993, pág. 12.

*dades fundamentais do gerente: garantir a produção eficiente das mercadorias e dos serviços da organização, projetar e conservar a estabilidade das operações da organização, adaptar de forma controlada a organização às mudanças ambientais, assegurar que a organização sirva aos objetivos das pessoas que a controlam, servir como ligação básica de informação entre a organização e o seu meio ambiente e operar o sistema do status da organização.”*

Uma vez que a liderança pode ser aprendida através de informações e de experiências, as habilidades ou qualidades individuais passíveis de serem conquistadas pelos líderes são as seguintes, conforme ressalta Motta<sup>56</sup>:

- “reconhecer o valor das pessoas;
- aprender a aceitar as pessoas como elas realmente são e não como gostaria que elas fossem;
- valorizar relações pessoais próximas;
- confiar nas pessoas;
- comunicar-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional;
- praticar a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente de seus subordinados.”

Espera-se que os líderes de uma organização desenvolvam suas competências duráveis, tais como: a) de pensar sistematicamente; b) de enxergar o todo; c) de fazer abstrações; d) de inovar/criatividade; e) de chegar à essência das coisas; f) de comunicação (de ouvir, de escrever, de expressar, de entender empaticamente); g) de negociar; h) de se relacionar; i) de iniciar mudanças; j) de energizar pessoas, e; k) de pensar estrategicamente.

---

<sup>56</sup> MOTTA, Paulo Roberto .Op. Cit. 1999, pág. 217.

Enriquecendo a argumentação, Covey<sup>57</sup> explica que um gerente eficiente deve observar seis critérios importantes:

- coerência – a coerência indica que existe harmonia, unidade e integridade entre a visão, missão, entre papéis e metas, entre prioridades e planos, entre desejos e disciplina;
- equilíbrio – seu instrumento deve ajudá-lo a manter equilíbrio em sua vida, identificar os diversos papéis de modo que não sejam negligenciadas áreas importantes como a saúde, família, aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal;
- uma dimensão humana – saber lidar com as pessoas, não apenas com planos/metast. Uma pessoa centrada em princípios pensa em termos de eficiência ao lidar com gente;
- flexibilidade – o instrumento de planejamento deve ser seu escravo, nunca seu senhor. Uma vez que ele deve trabalhar em benefício do gerente, precisa ser talhado conforme seu estilo, sua necessidade e seu modo específico de agir;
- prevenção – o gerente deve lidar com a prevenção em vez de dar prioridade às crises. A maioria das pessoas pensa em termos de semanas. Mas a maior parte dos instrumentos de planejamento de terceira geração se concentra no planejamento diário. O segredo não é priorizar a agenda, mas sim agendar as prioridades;

---

<sup>57</sup> COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 2000, pág. 206.



- portátil – seu instrumento também deve ser portátil, de forma que possa carregá-lo a maior parte do tempo, pois pode-se querer analisar o potencial de uma nova oportunidade em comparação com algo anteriormente planejado.

Observa-se que, os autores da atualidade enfatizam a questão da liderança nas organizações. Percebe-se que a função do líder nas organizações é considerada primordial e a eficácia da liderança gerencial depende do estabelecimento de relações de cooperação com os subordinados gerando comprometimento, confiança mútua e lealdade.

Numa analogia a Paulo Freire<sup>58</sup> o papel do gerente pode ser comparado ao do educador: “Saber ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. O gerente deve ser ético, democrático, correr riscos, aceitar o novo, rejeitar qualquer forma de discriminação. Deve ter respeito à autonomia, à dignidade, à liberdade e à identidade dos seus colegas/parceiros e comandados.

Extrapolando, pode-se conceder a gerência como uma prática educativa vivida com afetividade e alegria. Segundo Paulo Freire<sup>59</sup>, “... a prática educativa é tudo isso: afetividade, alegria, capacidade científica, domínio técnico a serviço da mudança, é prática de gente, de gente inacabada, de gente curiosa, inteligente, de gente que pode saber...”.

Portanto, Motta<sup>60</sup> nos diz que o conhecimento do contexto organizacional pelos líderes é importante para a consecução dos seus objetivos. O dirigente deve sempre se aprimorar, baseando-se nas seguintes orientações:

- "orientar-se para melhor compreensão da missão sócio-econômica da organização;

<sup>58</sup> FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. 17. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996, pág. 53.

<sup>59</sup> FREIRE, Paulo. Op. Cit. pág. 161.

<sup>60</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Op. Cit. 1999, pág. 215.

- conhecer bem os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômica e política externa à organização;
- exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos problemas. Não concentrar a mente apenas nos problemas conhecidos e em soluções já experimentadas;
- articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir de valores compartilhados;
- ter visão e orientar-se continuamente para o futuro.”

Segundo Katzenbach<sup>61</sup>, importantes líderes reconhecem cada vez mais que equipes melhoram a *performance* individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional, e valorizam processos gerenciais.

Percebe-se uma grande revolução na gerência contemporânea, cujo maior objetivo foi trazer "satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência".<sup>62</sup>

Warren Bennis<sup>63</sup>, fazendo uma análise sobre o que existe hoje escrito sobre liderança e organização, apresenta os apontamentos e palestras de Mary P. Follet como um dos escritos mais contemporâneos. Segundo Warren Bennis, Follet foi a primeira a prever a mudança de paradigmas nas organizações de comando e controle, hierarquicamente dirigidas, para um tipo mais democrático e com mais poder, ou o significado de uma visão compartilhada, a impor-

---

<sup>61</sup> KATZENBACH. Op. Cit. pág. 179.

<sup>62</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Op. Cit. 2000, pág. 99.

<sup>63</sup> BENNIS, Warren – *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

tância de se alcançar uma visão integrada da situação, ou ainda, a necessidade de um poder especialista, em vez de coercitivo.

Num mundo de crescente rapidez e complexidade, os líderes estão, cada vez mais, dependentes de seus subordinados para boa informação. Os seguidores que dizem a verdade e os líderes que a ouvem são uma combinação imbatível.

Segundo Warren Bennis, os líderes eficazes sufocam o desejo de contratar apenas pessoas que pareçam, assemelhem-se a eles, ou que pensem exatamente como eles. Os líderes eficazes procuram pessoas boas de variados perfis, incentivando-as a falar alto, até mesmo a discordar. Eles compreendem que qualquer desconforto momentâneo que experimentem como resultado de ouvir de tempos em tempos que estão errados é mais do que compensado pelo fato de que alguém retrucar de forma consciente, aumenta a habilidade do líder de tomar boas decisões.

#### **4.6 - A Gerência como Fator Determinante de Mudança Estratégica**

O gerenciamento diz respeito à interação de seres humanos – de pessoas individuais. Quaisquer que sejam as funções e especialidades que ampliem suas habilidades, o gerenciamento continua sendo um processo humano e social.

Gerenciamento é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização. A preocupação com o gerenciamento e seu estudo começou com o surgimento de grandes organizações no final do século XIX.

Segundo Peter Drucker<sup>64</sup>, atualmente, não se “gerencia” pessoas. A tarefa é liderar pessoas. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa.

---

<sup>64</sup> DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999, pág. 24.

Em outras palavras, a gerência terá de ser baseada na hipótese de que nem a tecnologia nem o seu uso final são bases para a política gerencial. As bases devem ser valores dos clientes e suas decisões sobre a distribuição da sua renda disponível. É com elas que a política e a estratégia gerenciais terão de começar.

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados não mais através das pessoas, mas com as pessoas, em interação humana constante.

Segundo Fraga (1994:390), uma gestão eficiente, eficaz, social e politicamente efetiva e relevante ao humano não seria possível enquanto limitada a resultados. Deveria considerar as conseqüências das ações gerenciais, também e, em especial, sobre o humano. Sugere recorrer-se à abordagem filosófica à gestão, como complementação à abordagem científica, possibilitando a substituição da concepção de recurso humano como instrumental, pela de recurso do ser do humano (443-444), que nunca é unicamente instrumental, mas agente/recurso/objetivo e fim último de qualquer organização humana. Nesse sentido, a significância da conseqüência estaria na sua condição de legitimar, ou não, no mundo da vida, decisões, ações e seus resultados sobre o homem concreto.

A gerência pode ser vista como um problema científico, racional, enfatizando seu caráter analítico, mas pode também ser percebida como algo imprevisível, conferindo-lhe um caráter ilógico, meramente emocional, espontâneo e irracional.

Pode ainda ser entendida como arte e ciência passíveis de serem complementadas por fundamentos filosóficos, com a intuição, com a não racionalidade, com a empatia que, de acordo com Bello (1998:39), já preocupava Husserl, não como uma negação da tradição científica, ou o mundo cotidiano, mas buscando as modalidades profundas de constituição de tradição e de mundo (Bello:42). Cabe aos gerentes compreender esta gestão contemporânea

para conviver com uma realidade em complexidade crescente, ágil e desafiadora por um lado e, pelo outro, oferecendo maiores possibilidades de atuação criativa.

A capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

A complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado os conceitos básicos de gestão e substituído as formas rígidas e precisas de se gerenciar por uma forma mais flexível, mais participativa, agregando as pessoas em função de objetivos comuns.

Para gerenciar, de forma eficaz, em culturas diferentes, teremos de ser capazes de equilibrar a estratégia com a cultura, ou, em outras palavras, equilibrar os valores de uma comunidade com uma forma apropriada de gerenciamento e organização.

A gerência como fator de mudança estratégica está associada à capacidade organizacional de assegurar, aos indivíduos, oportunidades para apresentar idéias, implementar ações e resolver problemas.

Toda organização implica certo grau de interdependência – situações descontínuas ou imprevisíveis. Uma capacidade de lidar com essas incertezas dá a um indivíduo, grupo ou subunidade considerável poder na organização em sua totalidade.

Assim, a capacidade de lidar com incertezas está intimamente relacionada com a gerência numa organização. De maneira geral, existem dois tipos de incerteza. Primeiro, as ambientais, relacionadas com os mercados, finanças e matérias-primas que podem gerar grandes oportunidades para aqueles que têm capacidade de enfrentar os problemas e minimizar os efeitos dessas incertezas sobre a organização. Segundo, as incertezas operacionais como, por exemplo, a quebra inesperada de uma importante máquina no processamento de dados, o que pode dar visibilidade àqueles que sabem resolver problemas dessa natureza, devido a sua capacidade de restaurar a normalidade das operações.

A gerência precisa focalizar os resultados e o desempenho da organização. A gerência existe para o bem dos resultados da organização e é de sua responsabilidade tudo o que afeta o desempenho dentro e fora dessa organização. Assim, teremos de aprender a desenvolver novos conceitos do significado de desempenho e de novas medidas. Ao mesmo tempo, porém, o desempenho terá de ser definido em termos não-financeiros para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e gere compromisso por parte deles; se torne um valor.

É importante destacar que, segundo Potts e Sykes, o desenvolvimento da gerência deve ser construído sobre o conceito de liberdade de escolha e da compreensão de que os empregados chave serão atraídos por melhores oportunidades. Isto deve induzir a gerência a despendar mais energia para que os empregados sejam reconhecidos e suas funções propiciem desafios e realizações. Assim, os executivos tenderão a ser exportadores e importadores de talento gerencial, dependendo daquilo que for reconhecido e recompensado pela cultura da corporação.

Para Motta<sup>65</sup> “a mundialização da economia e a rapidez das alterações no contexto social e político afetam igualmente a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das empresas. A intensidade da competição faz da mudança a essência da gerência.”

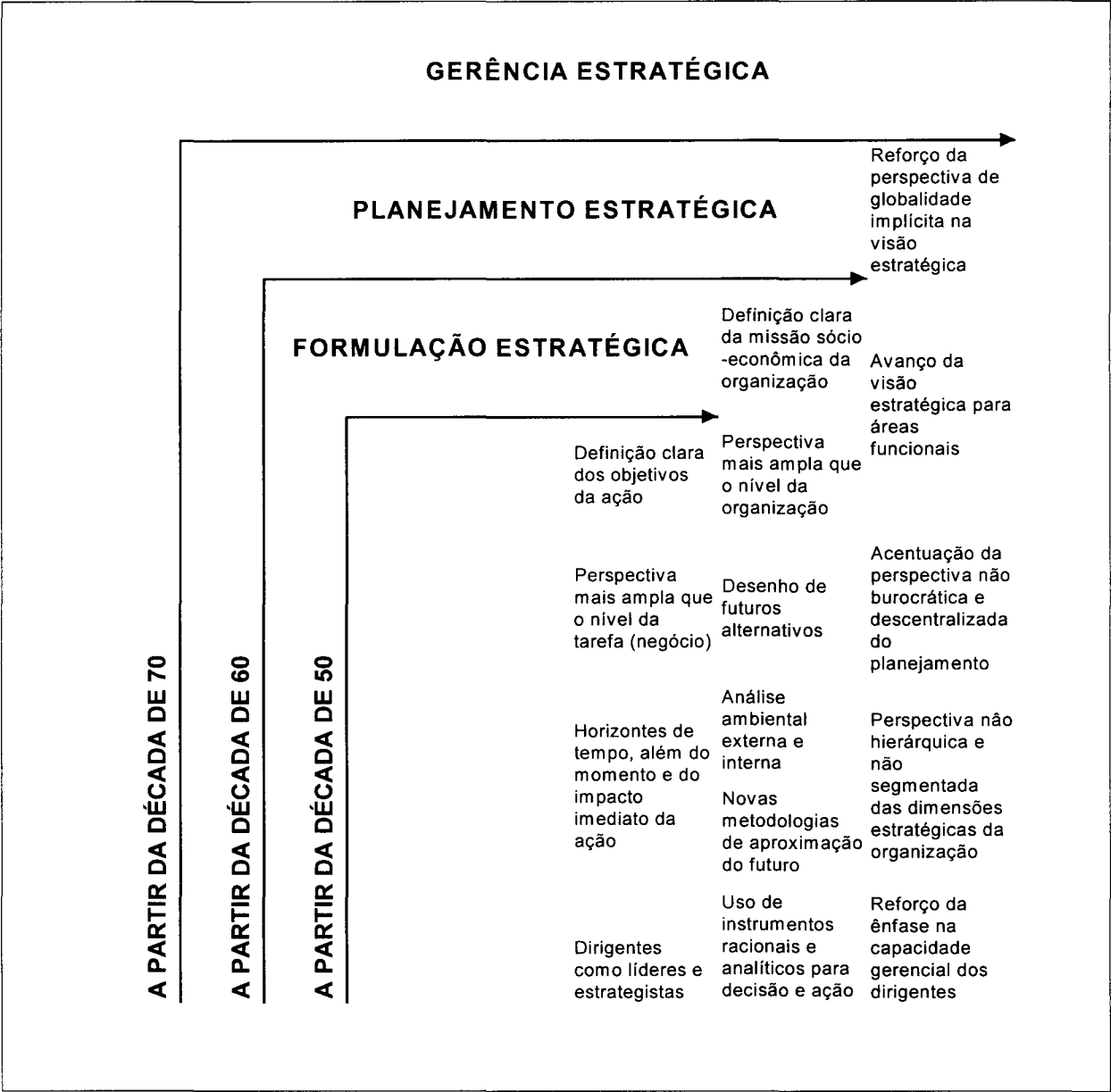
Gerenciar a mudança é deixar-se aberto a novas idéias e ao progresso; saber criar constantemente um novo futuro e enfrentar a diversidade de métodos e valores. É introduzir na organização uma política sistemática de inovação, isto é, uma política para criar mudanças. A principal razão é que uma política de inovação sistemática produz a mentalidade para que a organização seja líder de mudanças. Ela faz com que se veja mudança como oportunidade.

---

<sup>65</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Op. cit. 2000, pág. 219.

O conceito de gerência estratégica surgiu na década de 70 por Igor Ansoff<sup>66</sup>, como desdobramento do Planejamento Estratégico produzido na década anterior. A partir das obras de Ansoff que o termo gerência estratégica ficou consagrado, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Figura 2



Conquista da Visão Estratégica na Gerência  
Adaptado de: Paulo Roberto Motta. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigentes*. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999, pág. 94

<sup>66</sup> ANSOFF, Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

Existe um certo consenso no mundo de hoje de que a eficácia gerencial depende sobremaneira da capacidade do administrador de pensar estrategicamente.

A gerência estratégica procura no seu início reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação à realidade ambiental e às necessidades organizacionais.

Para Alvin Toffler<sup>67</sup> *“na sociedade superindustrial, a burocracia será cada vez mais substituída pela ad-hocracia, uma estrutura similar à de uma companhia holding, coordenando as atividades de numerosas unidades de trabalho temporárias, cada uma adquirindo e perdendo existência de acordo com o ritmo de mudança no meio que envolve a organização. As ad-hocracias de amanhã exigirão um conjunto de características humanas totalmente diferentes. Exigirão homens e mulheres de aprendizado rápido (a fim de compreender as circunstâncias e problemas novos) e imaginação (a fim de inventar novas soluções). Em suma, para lidar com problemas pela primeira vez, ou uma só vez, o executivo de amanhã não funcionará “pelo manual”. Em vez disso, deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo. Ele deve estar disposto a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação”*.

Motta<sup>68</sup> considera a gerência estratégica como a gestão do futuro. A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que já não se tem mais tempo de formular e definir os problemas.

Portanto, com as mudanças velozes que vêm ocorrendo, as organizações passaram a exigir uma postura gerencial diferenciada. Abandona-se aquela forma tradicional de administrar, através de um planejamento burocratizado e centralizado e passa-se a adotar princípios mais flexíveis, permitindo que o planejamento, as ações e decisões estejam cada vez mais

---

<sup>67</sup> TOFFLER, Alvin. Op. Cit. 1997, pág. 118.

<sup>68</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Op. Cit. 1999, pág. 92



relacionados com as necessidades organizacionais. Pensar, planejar e dirigir estrategicamente é uma forma efetiva de inovar e redirecionar a organização.

O autor nos fornece alguns elementos para uma orientação estratégica por parte da gerência, os quais arrolamos a seguir: “Para agir estrategicamente, o dirigente deve atentar sempre para as seguintes dimensões:

- análise e questionamento da missão sócio-econômica ou propósito final da empresa, no sentido de mantê-lo não só viável, mas relevante e exitosa na ambiência em que opera;
- fixação dos objetivos organizacionais em função do propósito, recursos, oportunidades, valores e ameaças colocadas na ambiência;
- definição de meios e estratégias para atingir os objetivos segundo um processo gerencial que valorize tanto a iniciativa, proação, análise racional e visão econômica de produtos e serviços quanto a adaptação, intuição e decisão política;
- mudança de postura gerencial de concentrar a atenção nos problemas comuns, descobrindo a vantagem de pensar sistematicamente sobre o futuro e analisar problemas incomuns. A consciência clara desses fatores e relações é que leva à produção de hábitos gerenciais de análise estratégica.”

Nas organizações modernas, a gerência tem que a todo momento mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e principalmente, enfatizar a liberdade – liberdade de criação e inovação.

As grandes mudanças normalmente começam fora da organização, assim um sistema de informação adequado é um recurso-chave, já que é a informação que possibilita a tomada de decisões.

Com muita frequência, supõe-se que a mera quantidade de dados signifique informações. Os gerentes precisam aprender duas coisas: eliminar dados que não estão ligados às informações de que necessitam e organizá-los, analisá-los, interpretá-los para, então, focalizar as informações resultantes na ação. A finalidade da informação não é conhecimento, é ser capaz de tomar as decisões corretas.

Portanto, uma gerência estratégica voltada para mudanças deve estar atenta à revolução da informação. Não é simplesmente uma revolução em tecnologia, em termos de maquinário, técnicas, software ou velocidade, mas sim, em conceitos. Ela não está acontecendo somente em Tecnologia da Informação (TI), nem Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), e nem sendo liderada por Diretores de Informações (DIs). Ela é conduzida por uma indústria de informações, daí o trabalho da gerência em utilizar estrategicamente essas informações para a consecução de suas tarefas e compreender como usar a informação como uma ferramenta gerencial.

## **TERCEIRA PARTE - PESQUISA DE CAMPO: O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL**

### **Capítulo 5 – Elaboração da Pesquisa**

---

Este capítulo descreve como foi elaborada a pesquisa de campo para confirmar nossa hipótese: se o perfil dos gerentes do Banco Central é mais voltado para o paradigma tradicionalista ou para a contemporaneidade aberta ao futuro.

Algumas etapas foram percorridas para essa elaboração, a saber:

- preparação de perguntas selecionadas para a parte estruturada das entrevistas com o Presidente e os Diretores do Banco Central;
- redação de carta de encaminhamento e montagem de questionário, aplicado aos grupos operacional e gerencial;
- distribuição e recepção dos questionários;
- tabulação dos dados, tratamento estatístico e elaboração de gráficos e tabelas;
- descrição da amostra utilizada.

#### **5.1 – Perguntas Selecionadas como Roteiro às Entrevistas com a Alta Administração.**

De forma a se conduzir as entrevistas para se saber a visão da Alta Administração sobre como se desenvolve a gestão no Banco Central, foi elaborado um roteiro, composto de cinco perguntas (ANEXO 1).

Desse modo, procurou-se estabelecer as características desejáveis ao perfil dos gerentes, o grau de absorção de conceitos contemporâneos de gestão, a priorização entre características técnicas ou gerenciais, o nível de exigência de desenvolvimento profissional e humano

dos gerentes e sobre a existência ou necessidade de programas institucionalizados de treinamento gerencial.

É de se ressaltar a importância e a peculiaridade da visão de uma Alta Administração, porque reflete um ponto de observação privilegiado, posto que vêem de um patamar superior e, de certa forma distanciado, a postura e a conduta rotineira da gerência dos diversos níveis hierárquicos.

Ainda, a Alta Administração tem um natural poder de influência na postura dos gerentes, que respondem na medida em que se sentem mais ou menos motivados e/ou exigidos.

Assim, é de grande contribuição para a pesquisa apreender como essa Alta Administração percebe as respostas dadas pela gerência aos estímulos de atuação dentro de um perfil mais ou menos tradicionalista ou contemporâneo.

## **5.2 - Os Questionários**

O questionário foi introduzido por uma carta aos entrevistados, descrevendo a finalidade da coleta dos dados, o cunho acadêmico que revestia a pesquisa, seu público-alvo, algumas considerações sobre as perguntas e a forma de preenchimento, o caráter individual e sigiloso do documento, reservando espaço para preenchimento dos dados cadastrais do respondente (sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço e localização) para fins estatísticos. (ANEXO 2).

Para a preparação desse instrumento, algumas etapas foram percorridas, a saber:

- 1ª etapa: seleção, a partir dos principais aspectos geralmente utilizados para definição do perfil gerencial observado em uma organização, dos temas que mais se adaptam à realidade do Banco Central, abordados em 10 diferentes questões com a descrição de seus respectivos objetivos; (Quadro 2)

- 2ª etapa: separação do referencial teórico por paradigmas (tradicionalismo ou contemporaneidade), de modo a sintetizar, preliminarmente, de forma esquematizada, as principais idéias e correntes descritas e defendidas pelos autores; (Quadro 3)
- 3ª etapa: classificação das idéias sintetizadas do referencial teórico dentro dos temas e objetivos definidos e montagem do questionário, com base nesta separação, construindo assertivas a partir da seleção dos aspectos que mais se encaixavam aos paradigmas de tradicionalismo e contemporaneidade e aos temas escolhidos; (Quadro 4)
- 4ª etapa: vinculação de cada quesito às idéias de determinado autor. (Quadro 5)

O questionário passou por uma fase de teste para garantir sua qualidade, adequação aos temas propostos e à população enfocada. Na fase de experiência, foi testado com servidores do DEMAB; do MECIR, das Gerências Técnicas e Administrativa, sendo dois do posto efetivo e dois gerentes, respectivamente, num total de 16 entrevistados, dando origem à pesquisa exploratória a ser rejeitada ou não na amostra final com os 209 servidores que responderam à pesquisa.

Veja no quadro a seguir os temas e objetivos selecionados, bem como o número de assertivas correspondentes a cada um:

Quadro 2

Nº DE QUES-TÕES	TEMA	OBJETIVO
4	AUTONOMIA GEREN-CIAL	AVERIGUAR O GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES PARA TOMADA DE DECISÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROCEDIMENTOS SETORIZADOS
6	NÍVEL DE CONTROLE DAS ATIVIDADES	VERIFICAR O NÍVEL DE NORMATIZAÇÃO/ ROTINIZA-ÇÃO/ PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES SETORIAIS, A EXISTÊNCIA DE CONTROLES INTERNOS INSTITUCI-ONALIZADOS, POSSIBILIDADES DE FLEXIBILIZAÇÃO E DE INTRODUÇÃO, PELOS GERENTES, DE SOLUÇÕES CRIATIVAS
8	TRATAMENTO DADO À FORMA DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO	BUSCAR ESTABELECEER O ESTILO EMPREENDIDO PELA ORGANIZAÇÃO PARA A EXECUÇÃO DO TRA-BALHO SOB A RESPONSABILIDADE DOS GERENTES
6	CENTRALIZAÇÃO/ DES-CENTRALIZAÇÃO	CONSTATAR COMO OS GERENTES SE COMPORTAM, COM RELAÇÃO A SEUS SUBORDINADOS, NO QUE SE REFERE A CENTRALIZAÇÃO OU DESCENTRALIZAÇÃO DE TAREFAS, RESPONSABILIDADES, DECISÃO, DIVI-SÃO DO TRABALHO, ETC.
6	TRABALHO INDIVIDUAL/ TRABALHO EM EQUIPE	VERIFICAR A ÊNFASE DADA À DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO A SEUS SUBORDINADOS
6	RELACIONAMENTO E AMBIENTE NO TRABA-LHO	VERIFICAR A ÊNFASE DADA PELOS GERENTES ÀS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E COMO ELES SE COMU-NICAM COM OS SUBORDINADOS E SUPERIORES, SEU NÍVEL DE ACEITAÇÃO A SUGESTÕES E A PROPOSTAS DE MUDANÇAS NAS ROTINAS SETORIAIS
6	CONHECIMENTOS/ HABI-LIDADES DOS GERENTES	APURAR QUE TIPOS DE ATRIBUTOS E VALORES ES-TÃO SENDO PRIORIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DE CARGOS DE GERÊNCIA, VERIFICANDO SE ESTE OCORRE MAIS EM FUNÇÃO DOS CONHECIMENTOS TÉCNICOS OU DA CAPACIDA-DE GERENCIAL
6	GERÊNCIA ESTRATÉGI-CA/ GESTÃO DO FUTURO	VERIFICAR O COMPROMETIMENTO DOS GERENTES COM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA GLOBAL DA INSTI-TUIÇÃO, SUA MISSÃO, VISÃO E PERSPECTIVAS DE FUTURO E O RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO E CLIENTES
4	CAPTAÇÃO E DISTRIBUI-ÇÃO DA INFORMAÇÃO	AVALIAR A QUALIDADE, A QUANTIDADE E OS MEI-OS PELOS QUAIS OS GERENTES RECEBEM E REPAS-SAM INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS COM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, E SE INCENTI-VAM A CRIAÇÃO DE CANAIS DE FEEDBACK ENTRE SUPERIORES E SUBORDINADOS
6	SUSCEPTIBILIDADE A MUDANÇAS	VERIFICAR A POSTURA DOS GERENTES COM RELA-ÇÃO A MUDANÇAS, INCLUSIVE TECNOLÓGICAS, NOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO E SEU NÍVEL DE ENGAJAMENTO OU DE REAÇÃO A ESSAS MUDANÇAS

Assim ficou o quadro sintetizado da separação, por autores, das principais idéias e características do perfil gerencial, classificadas, a partir do referencial teórico, dentre os paradigmas tradicionalista e contemporaneidade:

Quadro 3

Rol das questões e características que representam uma posição tradicionalista na gestão e no perfil dos gerentes	
Autor(es)	Características selecionadas do referencial teórico
Taylor e Ford	<ul style="list-style-type: none"><li>• separação da direção e execução</li><li>• autoridade monocrática</li><li>• acentuação do formalismo na organização</li><li>• produtividade</li><li>• produção em massa</li><li>• linha de montagem</li><li>• especialização em tarefas</li><li>• diferenciação entre pessoas que pensam e as que agem/executam;</li><li>• hierarquia</li><li>• divisão de trabalho</li><li>• estratificação das organizações</li><li>• fragmentação</li><li>• métodos lineares de trabalho</li><li>• equipamentos especializados</li><li>• técnicas repetitivas de produção de serviço ou de produtos padronizados</li></ul>
Max Weber	<ul style="list-style-type: none"><li>• teoria da burocracia</li><li>• organização baseada na racionalidade</li><li>• adequação dos meios aos fins/objetivos pretendidos</li><li>• máxima eficiência</li><li>• divisão de trabalho com racionalidade e com vistas ao atingimento dos fins</li><li>• existência de normas escritas</li><li>• estrutura hierárquica</li><li>• divisão vertical do trabalho</li><li>• impessoalidade no recrutamento dos quadros</li><li>• especialização</li><li>• separação do administrador dos meios da administração</li><li>• fidelidade impessoal ao cargo</li><li>• remuneração em dinheiro</li><li>• nomeação feita por autoridade superior</li><li>• carreira</li><li>• aposentadoria do serviço</li><li>• burocracia: fenômeno técnico e fenômeno de dominação</li><li>• atividades regulares vinculadas aos propósitos da organização e distribuídas de modo estável sob a forma de deveres oficiais</li><li>• responsabilidade do empregado pelo efetivo cumprimento de seus deveres</li><li>• organização dos cargos obedece ao princípio hierárquico</li><li>• cada cargo se acha sob controle e supervisão de um superior</li><li>• superior assume a responsabilidade do trabalho de seus subordinados porque tem autoridade sobre eles: tem direito de impor diretrizes e aqueles de obedecê-las</li><li>• atividade regulamentada por um coerente sistema de regras que assegura a realização uniforme de todas as tarefas, independentemente do número de pessoas contidas nelas</li><li>• regras e regulamentações explícitas definem a responsabilidade de cada membro da</li></ul>

	<p>organização e as relações entre eles</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• os trabalhos burocráticos são simples e rotineiros</li><li>• funcionário ideal cumpre suas tarefas com um espírito de formalidade impessoal, sem inimizades nem paixão, sem afeto ou entusiasmo</li><li>• reina dentro da organização um comportamento de neutralidade, especialmente em relação aos clientes</li><li>• os cargos se classificam tecnicamente</li><li>• emprego é considerado uma carreira, existindo um sistema de promoções de acordo com a antigüidade ou capacidade, ou ambos os critérios</li><li>• do ponto de vista estritamente técnico a organização é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência</li><li>• administração burocrática tem o exercício da dominação baseada no saber</li><li>• conhecimento técnico por si só é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder</li><li>• impedimento da discussão pública das técnicas e assuntos internos</li><li>• necessidade de resguardar informações</li><li>• os detentores de poder que se servem da organizações burocráticas tendem a tornar-se poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem no serviço</li><li>• gestão rígida</li><li>• processo decisório centralizado</li><li>• gestão monológica</li></ul>
Potts e Sykes	<ul style="list-style-type: none"><li>• os sistemas tradicionais de desenvolvimento gerencial eram baseados na hipótese de que a corporação e sua necessidade de gerentes durariam para sempre</li></ul>
De Faria	<ul style="list-style-type: none"><li>• procedimentos básicos que os líderes e gerentes devem utilizar para produzir soluções satisfatórias para os problemas da instituição</li><li>• determinar claramente o que deve ser feito – as instruções dos gerentes devem ser precisas em relação às responsabilidades do agente executor, orientado sobre quantidade, qualidade, tipos, formas, prazos, limitações, características , metodologia do trabalho, tempo para execução com prazos precisos, amplitude da autoridade delegada</li><li>• gerente deve determinar de forma explícita o que espera do subordinado, estabelecendo limites máximos e mínimos com uma certa flexibilidade</li><li>• determinar os recursos que serão utilizados e onde encontrá-los</li><li>• cabe aos gerentes explicar as características, exigências e peculiaridades da estrutura, dos sistemas, dos recursos humanos, físicos e materiais</li><li>• motivar e estimular os agentes-executores</li><li>• subordinado precisa ver o gerente com um líder sereno, que sabe orientar e conduzir seus auxiliares, para ter confiança nele, aceitando o ônus de cumprir as instruções e determinações</li><li>• gerente deve definir que tem autoridade e como usá-la</li><li>• identificar os pontos críticos e explicar a maneira de enfrentá-los</li><li>• definir os propósitos, os objetivos e as metas, projetos planos e programas a curto, médio e longo prazos</li></ul>
Likert	<ul style="list-style-type: none"><li>• numa organização hierárquica os servidores esperam ser controlados, suas atividades reguladas e seu comportamento e desempenho serem corrigidos</li><li>• a premissa básica da teoria tradicional é a de que são os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pessoas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz</li></ul>



Rol das questões e características inovadoras que possibilitariam ações gerenciais oportunas para uma gestão contemporânea aberta ao futuro	
Autor(es)	Características selecionadas do referencial teórico
Tenório	<ul style="list-style-type: none"><li>• a partir dos anos 80 surge uma nova abordagem administrativa onde os problemas sociais são mais enfocados, onde a sociedade é mais de serviços com determinantes eletrônicos e uso intensivo da informação e da tecnologia</li><li>• surge uma técnica de gestão denominada flexibilização organizacional com implicações técnicas e sociais que preconiza a diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho em função de demandas internas e externas à empresa</li><li>• processo decisório flexível e descentralizado</li><li>• gestão dialógica ou comunicativa baseada no entendimento e na participação</li><li>• perfil gerencial requerido é de um gerente capaz de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica com as orientações práticas que determinam a ação gerencial a partir do mundo da vida</li><li>• os interesses orientadores do conhecimento dos trabalhadores e dirigentes deixem de ser exclusivamente técnicos para ser crítico-reflexivos</li><li>• trabalho passa a ter uma dimensão mais ampla com o uso de técnicas operacionais e/ou equipamentos de base microeletrônica capazes de incorporar procedimentos antes isolados em processos integrados de produção que se ajustem às exigências do mercado e/ou contingências</li><li>• diminuição das diferenças hierárquicas e questionamento das escalas intermediárias que passariam a desempenhar funções de puro mando</li><li>• autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do sistema formal da empresa, no que se refere às regras escritas, às normas, etc.</li><li>• questionamento das divisões funcionais tradicionais entre serviços especializados requer um novo tipo de competência baseada no controle (e na participação ativa) da circulação horizontal da informação, rápida e diretamente conectada com as exigências do mercado</li><li>• imbricação crescente dos indivíduos nos grupos, os conteúdos variados e as vezes confusos que lhe são designados para que realizem uma tarefa globalmente definida</li><li>• empresa integrada (homens, equipamentos e informações) e flexível que responde eficazmente mudanças que ocorrem no ambiente</li></ul>
Chiavenato	<ul style="list-style-type: none"><li>• cadeias de comando mais curtas</li><li>• utilizar equipes funcionais cruzadas, forças-tarefas e estruturas horizontais para aproximar o funcionário do cliente, seja interno ou externo</li><li>• amplitude de controle mais amplas</li><li>• empowerment (maior responsabilidade e autonomia às pessoas que passam a trabalhar com o mínimo de supervisão direta</li><li>• delegação – os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis para que elas possam tomar decisões que afetam o seu trabalho</li><li>• redução de componentes de staff</li><li>• aumentar a eficiência com menos pessoas e unidades menores</li><li>• aumento substancial de equipes de trabalho – os antigos departamentos e divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho definitivas ou transitórias</li></ul>
Katzenbach	<ul style="list-style-type: none"><li>• privilegiar o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo de produção</li><li>• equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósitos, metas de performance e abordagem comuns e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis</li><li>• a maioria dos líderes de equipes devem desenvolver conhecimentos após assumir seus papéis. Aqueles que têm sucesso apresentam uma atitude de que não necessitam tomar todas as decisões importantes ou tão pouco indicar os responsáveis por todos os trabalhos importantes</li><li>• líderes eficazes percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão</li></ul>

	<p>chegar ao sucesso sem os outros participantes da equipe</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• características básicas necessárias para obtenção de uma alta performance na empresa são: liderança, visão, delegação, dedicação aos clientes, qualidade total, melhoria e inovação, parcerias e capacidade de competir em termos de conhecimento e tempo</li><li>• importantes líderes reconhecem cada vez mais que equipes melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional e valorizam processos gerenciais</li></ul>
Motta	<ul style="list-style-type: none"><li>• a gestão contemporânea modificou a visão da empresa em sua perspectiva estratégica, tendo uma maior consciência sobre a sua missão, as formas de aprendizado (examinar novas alternativas de agir e pensar), novas perspectivas de futuro, mentalidade antecipatória, consciência da globalidade e interdependência, inovação da gerência e ampliação da interações humanas</li><li>• a função gerencial no mundo contemporâneo é extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente</li><li>• dirigentes normalmente são pressionados por demandas urgentes e raramente encontram tempo para analisar um problema e pensar no futuro da empresa</li><li>• a função gerencial de alto nível envolve a capacidade de: estratégia, racionalidade administrativa, processo decisório organizacional, liderança e habilidades interpessoais</li><li>• hoje acredita-se que as pessoas podem tornar-se líderes, ou seja, líderes são pessoas comuns que aprendem certas habilidades</li><li>• a liderança é um fenômeno grupal e que envolve um processo de um indivíduo sobre os demais</li><li>• papel do líder nas organizações é fundamental para o alcance de sua eficácia e eficiência</li><li>• uma vez que a liderança pode ser aprendida através de informações, experiências, as habilidades ou qualidades individuais passíveis de ser conquistadas pelos líderes são:</li><li>• reconhecer o valor das pessoas;</li><li>• aprender a aceitar as pessoas como elas realmente são e não como gostaria que elas fossem;</li><li>• valorizar relações pessoais próximas;</li><li>• confiar nas pessoas;</li><li>• comunicar-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional;</li><li>• praticar a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente, de seus subordinados;</li><li>• conhecimento do contexto organizacional pelos líderes é importante para a consecução de seus objetivos</li><li>• dirigente deve sempre se aprimorar, baseando-se nas seguintes orientações:</li><li>• orientar-se para melhor compreensão da missão sócio-econômica da organização;</li><li>• conhecer bem os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômica e política externa à organização;</li><li>• exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos problemas;</li><li>• não concentrar a mente apenas nos problemas conhecidos e em soluções já experimentadas;</li><li>• articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir de valores compartilhados;</li><li>• ter visão e orientar-se continuamente para o futuro;</li><li>• maior objetivo da gerência contemporânea foi trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência</li><li>• a gerência pode ser vista como algo científico, racional enfatizando seu caráter analítico ou também pode ser vista como algo imprevisível, lhe conferindo um caráter ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• a capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas</li><li>• a complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado os conceitos básicos de gestão e substituído as formas rígidas e precisas de se gerenciar por uma forma mais flexível, mas participativa, agregando as pessoas em função de objetivos comuns</li><li>• a gerência como fator de mudança estratégica está associada à capacidade organizacional de assegurar aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas</li><li>• a mundialização da economia e a rapidez das alterações no contexto social e político afetam igualmente a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das empresas A intensidade da competição faz da mudança a essência da gerência</li><li>• gerenciar a mudança é deixar-se vulnerável a novas idéias e ao progresso; saber criar constantemente um novo futuro e enfrentar a diversidade de métodos e valores</li><li>• a eficácia gerencial depende sobremaneira da capacidade do administrador de pensar estrategicamente</li><li>• a gerência estratégica procura no seu início reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação à realidade ambiental e às necessidades organizacionais</li><li>• gerência estratégica é a gestão do futuro</li><li>• a visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que não se tem mais tempo de formular e definir problemas</li><li>• com as mudanças velozes, as organizações passaram a exigir uma postura gerencial diferenciada</li><li>• nas organizações modernas, a gerência tem que a todo momento mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e principalmente, enfatizar a liberdade – liberdade de criação e de inovação</li></ul>
Alvin Toffler	<ul style="list-style-type: none"><li>• desenvolvimento e a distribuição da informação tornaram-se a atividade produtiva central e a capacidade de comando do ser humano</li><li>• a civilização emergente estabelece um novo código de comportamento para nós e nos transporta para além da padronização, da sincronização e da centralização, para além da concentração da energia, do dinheiro e do poder. Essa nova civilização tem a sua própria concepção do mundo, maneiras próprias de lidar com o tempo, espaço, lógica e a relação de causa e efeito</li><li>• é o conhecimento e os símbolos que incorporam e agregam valor</li><li>• ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário;</li><li>• as organizações estão vulneráveis a força e pressões externas</li><li>• os gerentes devem aprender a enfrentar as forças não-lineares ou situações em que pequenas mudanças podem desencadear vastos resultados</li><li>• a empresa flexível exige um nova espécie de liderança; precisa de executivos de adaptação, dotados de todo conjunto de talentos novos e não-lineares</li><li>• executivo flexível deve ser capaz de ação radical – pensar além do concebível, a reconceituar procedimentos, programas e propósitos, antes que as crises tornem inevitáveis as mudanças drásticas</li><li>• executivo flexível deve se ajustar rapidamente a pressões imediatas mas pensar em termos de objetivos a longo prazo</li><li>• a sociedade superindustrial exigirá homens e mulheres de aprendizado rápido (a fim de compreender as circunstâncias e problemas novos) e imaginação (a fim de inventar novas soluções)</li><li>• executivo de amanhã não funcionará pelo manual</li><li>• executivo deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo;</li><li>• o executivo deve estar disposto a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação</li></ul>
Covey	<ul style="list-style-type: none"><li>• um gerente eficiente deve observar seis critérios importantes:</li><li>• coerência (harmonia, unidade e integridade entre a visão, missão, papéis e metas,</li></ul>

	<p>entre prioridades e planos, entre desejos e disciplinas)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• equilíbrio (manter equilíbrio em sua vida, de modo que não se negligencie áreas importantes como a saúde, família, aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal)</li><li>• uma dimensão humana (saber lidar com as pessoas)</li><li>• flexibilidade (o planejamento deve ser seu escravo e nunca seu senhor)</li><li>• prevenção (não dar prioridade às crises, não pensar em termos de semanas, mas concentrar-se no planejamento diário; o segredo não é priorizar a agenda, mas sim agendar as prioridades)</li><li>• portátil (seu instrumento deve ser portátil, de forma que possa carregá-lo a maior parte do tempo, pois pode-se querer analisar o potencial de uma nova oportunidade em comparação com algo anteriormente planejado)</li><li>• a função do líder nas organizações é considerada primordial e a eficácia da liderança gerencial depende do estabelecimento de relações de cooperação com os subordinados gerando comprometimento, confiança mútua e lealdade</li></ul>
Potts e Sykes	<ul style="list-style-type: none"><li>• desenvolvimento da gerência deve ser construído sobre o conceito de liberdade de escolha e da compreensão de que os empregados chave serão atraídos por melhores oportunidades</li><li>• a gerência deve despender mais energia para que os empregados sejam reconhecidos e suas funções propiciem desafios e realizações</li><li>• os executivos tenderão a ser exportadores e importadores de talento gerencial, dependendo daquilo que for reconhecido e recompensado pela cultura da corporação</li></ul>

Com base nessa síntese do referencial teórico, buscou-se relacionar as idéias aos temas e objetivos definidos para composição da pesquisa, grifando-se aquelas, concernentes aos paradigmas tradicionalista e de contemporaneidade, que mais se encaixavam à realidade da gestão no Banco Central.

A partir das idéias selecionadas, redigiu-se assertivas para composição do questionário, em igual quantidade com respeito aos paradigmas que correspondessem.

De modo a facilitar a tabulação das respostas, essas assertivas foram dispostas uniformemente em alíneas ímpares (1.1, 1.3. 2.1, ..., 10.3, 10.5) ou pares (1.2, etc.), respectivamente com relação aos aspectos tradicionalistas ou de contemporaneidade, conforme quadros a seguir correspondentes a cada um dos 10 temas e questões:

Quadro 4

TEMA Nº 1		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
AUTONOMIA GERENCIAL	AVERIGUAR O GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES PARA TOMADA DE DECISÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROCEDIMENTOS SETORIZADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Separação do administrador dos meios de administração</li><li>• Fidelidade impessoal ao cargo</li><li>• Remuneração em dinheiro</li><li>• Nomeação feita por autoridade superior</li><li>• Carreira</li><li>• Organização dos cargos obedece ao princípio hierárquico</li><li>• Hierarquia</li><li>• Estrutura hierárquica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminuição das diferenças hierárquicas e questionamento das escalas intermediárias que passariam a desempenhar funções de puro mando</li><li>• Cadeias de comando mais curtas</li><li>• Redução de componentes de staff</li><li>• O executivo deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo</li></ul>

1. **GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES** (com relação a seus superiores, para tomada de decisão e implementação de novos procedimentos setorizados na Instituição):

1.1	Existe notadamente uma separação entre as responsabilidades atribuídas aos gerentes e os meios disponibilizados, em termos de informações, recursos humanos, materiais e orçamentários, para o pleno exercício da gerência	[    ]
1.2	A estrutura organizacional tem observado uma redução nos diferenciais em sua cadeia de comando, com supressão de níveis hierárquicos intermediários	[    ]
1.3	A Instituição observa rigidamente o princípio de hierarquia dos cargos, com clara definição das atribuições, responsabilidades e competências em cada nível	[    ]
1.4	Tem sido permitido aos gerentes certa autonomia para fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores ao invés de cumprir mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo	[    ]

Outras considerações:

TEMA Nº 2		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
NÍVEL DE CONTROLE DAS ATIVIDADES	VERIFICAR O NÍVEL DE NORMATIZAÇÃO/ ROTINIZAÇÃO/ PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES SETORIAIS, A EXISTÊNCIA DE CONTROLES INTERNOS INSTITUCIONALIZADOS, POSSIBILIDADES DE FLEXIBILIZAÇÃO E DE INTRODUÇÃO, PELOS GERENTES, DE SOLUÇÕES CRIATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentuação do formalismo na organização</li> <li>• Existência de normas escritas</li> <li>• Atividades regulares vinculadas aos propósitos da organização e distribuídas de modo estável sob a forma de deveres oficiais</li> <li>• Cada cargo se acha sobre controle e supervisão de um superior</li> <li>• Atividade regulamentada por um coerente sistema de regras que assegura a realização uniforme de todas as tarefas, independentemente do número de pessoas contidas nelas</li> <li>• Regras e regulamentações explícitas definem a responsabilidade de cada membro da organização e as relações entre eles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do sistema formal da empresa, no que se refere às regras escritas, às normas, etc.</li> <li>• Amplitudes de controle mais amplas</li> <li>• Nas organizações modernas, a gerência tem que a todo momento mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e principalmente, enfatizar a liberdade – liberdade de criação e de inovação</li> <li>• A civilização emergente estabelece um novo código de comportamento para nós e nos transporta para além da padronização, da sincronização e da centralização, para além da concentração da energia, do dinheiro e do poder. Essa nova civilização tem a sua própria concepção do mundo, maneiras próprias de lidar com o tempo, espaço, lógica e a relação de causas e efeito. É o conhecimento e os símbolos que incorporam e agregam valor</li> <li>• O executivo de amanhã não funcionará pelo manual</li> <li>• Um gerente eficiente deve ter flexibilidade (o planejamento deve ser seu escravo e nunca seu senhor)</li> </ul>



2. **NÍVEL DE CONTROLE E GRAU DE PADRONIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO**  
(incidentes sobre as atividades desenvolvidas no seu setor):

2.1	Impera na Instituição um acentuado formalismo nas relações funcionais e na execução das rotinas de trabalho	[    ]
2.2	Percebe-se uma autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do sistema formal da Instituição, no que se refere às regras escritas e às normas	[    ]
2.3	As atividades estão regulamentadas por um coerente sistema de regras que assegura a realização uniforme de todas as tarefas, independentemente do número de pessoas necessárias à sua execução	[    ]
2.4	A gerência tem que, a todo momento, mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e principalmente, enfatizar a liberdade de criação e de inovação	[    ]
2.5	Existem regras e regulamentações explícitas que definem a responsabilidade de cada membro da Instituição e as relações entre eles	[    ]
2.6	Os gerentes possuem flexibilidade para definir quando e como realizar as tarefas sob sua responsabilidade, entendendo-se que o planejamento deve ser seu escravo e nunca seu senhor	[    ]

Outras considerações:

TEMA Nº 3	TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
<p>TRATAMENTO DADO À FORMA DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO</p> <p>BUSCAR ESTABELECER O ESTILO EMPREENHIDO PELA ORGANIZAÇÃO PARA A EXECUÇÃO DO TRABALHO SOB A RESPONSABILIDADE DOS GERENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Produção em massa</li> <li>• Linha de montagem</li> <li>• Fragmentação</li> <li>• Método de organização de produção e de trabalho que se caracteriza pelo gerenciamento tecno-burocrático de mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados</li> <li>• Organização baseada na racionalidade</li> <li>• Equipamentos especializados</li> <li>• Adequação dos meios aos fins e aos objetivos pretendidos</li> <li>• Máxima eficiência</li> <li>• Especialização</li> <li>• Os trabalhos são simples e rotineiros</li> <li>• Os cargos se classificam tecnicamente, achando-se o funcionário protegido contra atos de arbítrio</li> <li>• Do ponto de vista estritamente técnico a organização é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência</li> <li>• Determinar claramente o que deve ser feito – as instruções dos gerentes devem ser precisas em relação às responsabilidades do agente executor, orientado sobre quantidade, Qualidade, tipos, formas, prazos, limitações, características, metodologia do trabalho, tempo para execução com prazos precisos, amplitude da autoridade delegada</li> <li>• Gerente deve determinar de forma explícita o que espera do subordinado, estabelecendo limites máximos e mínimos com uma certa flexibilidade</li> <li>• Determinar os recursos que serão utilizados e onde encontrá-los</li> <li>• Cabe aos gerentes explicar as características, exigências e peculiaridades da estrutura, dos sistemas, dos recursos humanos, físicos e materiais</li> <li>• Gerente deve definir que tem autoridade e como usá-la</li> <li>• Identificar os pontos críticos e explicar a maneira de enfrentá-los</li> <li>• Numa organização hierárquica os servidores esperam ser controlados, suas atividades reguladas e seu comportamento e desempenho serem corrigidos</li> <li>• A premissa básica da teoria tradicional é a de que são os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pessoas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir dos anos 80 surge uma nova abordagem administrativa onde os problemas sociais são mais enfocados, onde a sociedade é mais de serviços com determinantes eletrônicos e uso intensivo da informação e da tecnologia</li> <li>• Surge uma técnica de gestão denominada flexibilização organizacional com implicações técnicas e sociais que preconiza a diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho em função de demandas internas e externas à empresa</li> <li>• Trabalho passa a ter uma dimensão mais ampla com o uso de técnicas operacionais e/ou equipamentos de base microeletrônica capazes de incorporar procedimentos antes isolados em processos integrados de produção que se ajustem às exigências do mercado e/ou contingências</li> <li>• Papel do líder nas organizações é fundamental para o alcance de sua eficácia e eficiência</li> <li>• A gerência pode ser vista como algo científico, racional enfatizando seu caráter analítico ou também pode ser vista como algo imprevisível, lhe conferindo um caráter ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional</li> <li>• A complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado os conceitos básicos de gestão e substituído as formas rígidas e precisas de se gerenciar por uma forma mais flexível, mas participativa, agregando as pessoas em função de objetivos comuns</li> <li>• Um gerente eficiente deve ter prevenção (não dar prioridade às crises, não pensar em termos de semanas, mas concentrar-se no planejamento diário; o segredo não é priorizar a agenda, mas sim agendar as prioridades)</li> <li>• Um gerente eficiente deve ser portátil (seu instrumento deve ser portátil, de forma que possa carregá-lo a maior parte do tempo, pois pode-se querer analisar o potencial de uma nova oportunidade em comparação com algo anteriormente planejado)</li> <li>• Os executivos tenderão a ser exportadores e importadores de talento gerencial, dependendo daquilo que for reconhecido e recompensado pela cultura da corporação</li> </ul>



3. **ESTILO DE DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS E SUA FORMA DE ORGANIZAÇÃO** (tratamento empreendido pela Instituição):

3.1	O método de organização do trabalho se baseia na racionalidade, caracterizando-se pelo gerenciamento tecno-burocrático de mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços padronizados	[   ]
3.2	O método de organização do trabalho se baseia na flexibilização organizacional com implicações técnicas e sociais que preconizam uma diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho em função de demandas internas e externas à Instituição	[   ]
3.3	Do ponto de vista estritamente técnico a Instituição é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência	[   ]
3.4	A gerência pode ser definida como algo científico, racional enfatizando seu caráter analítico, mas também admite ser vista como algo imprevisível que lhe confere um caráter ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional	[   ]
3.5	Os gerentes determinam claramente o que deve ser feito: explicam as características, tipos, formas, metodologia do trabalho, exigências e peculiaridades da estrutura, dos sistemas, dos recursos humanos, físicos e materiais e definem, de maneira explícita, o que esperam dos subordinados, estabelecendo tempo para execução com prazos precisos	[   ]
3.6	Os conceitos básicos de gestão vêm se modificando e as formas rígidas e precisas de se gerenciar estão sendo substituídas por uma forma mais flexível, mas participativa, agregando as pessoas em função de objetivos comuns	[   ]
3.7	São os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pessoas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz	[   ]
3.8	Os gerentes trabalham com prevenção: não dão prioridade às crises, não pensam em termos de semanas, mas concentram-se no planejamento diário, cujo segredo não é priorizar a agenda, mas sim agendar as prioridades	[   ]

Outras considerações:



TEMA Nº 5		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
TRABALHO INDIVIDUAL/ TRABALHO EM EQUIPE	VERIFICAR A ÊNFASE DADA À DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO A SEUS SUBORDINADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de trabalho</li> <li>• Métodos lineares de trabalho</li> <li>• Divisão de trabalho com racionalidade e com vistas ao atingimento dos fins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imbricação crescente dos indivíduos nos grupos, os conteúdos variados e às vezes confusos que lhe são designados para que realizem uma tarefa globalmente definida</li> <li>• Aumento substancial de equipes de trabalho – os antigos departamentos e divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho definitivas ou transitórias</li> <li>• Privilegiar o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo de produção</li> <li>• Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósitos, metas de performance e abordagem comuns e pelos Quais se mantêm mutuamente responsáveis</li> <li>• A maioria dos líderes de equipes devem desenvolver conhecimentos após assumir seus papéis. Aqueles que têm sucesso apresentam uma atitude de que não necessitam tomar todas as decisões importantes nem indicar os responsáveis por todos os trabalhos importantes</li> <li>• Importantes líderes reconhecem cada vez mais que equipes melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional e valorizam processos gerenciais</li> <li>• Líderes eficazes percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão chegar ao sucesso sem os outros participantes da equipe</li> <li>• A liderança é um fenômeno grupal e que envolve um processo de um indivíduo sobre os demais</li> </ul>

5. **TRABALHO INDIVIDUAL OU POR EQUIPE** (ênfase dada, no âmbito de sua gerência, à forma de organização do trabalho):

5.1	Os gerentes dão ênfase ao trabalho individual	[   ]
5.2	Os antigos Departamentos e Divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho transitórias ou definitivas, com aumento substancial de trabalho em equipe	[   ]
5.3	Os métodos de trabalho são lineares, individualizados e repetitivos, de modo a se reduzir a margem de erros e a se identificar precisamente os agentes	[   ]
5.4	Os gerentes privilegiam o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo operacional	[   ]
5.5	Os gerentes privilegiam a divisão de trabalho feita com racionalidade e com vistas ao atingimento dos fins	[   ]
5.6	Os gerentes trabalham com equipes pois reconhecem que estas melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional e enfatizam processos gerenciais. Valorizam essa forma de organização do trabalho, pois percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão chegar ao sucesso sem os outros participantes da equipe	[   ]

Outras considerações:



TEMA Nº 6		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
RELACIONAMENTO E AMBIENTE NO TRABALHO	VERIFICAR A ÊNFASE DADA PELOS GERENTES ÀS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E COMO ELES SE COMUNICAM COM OS SUBORDINADOS E SUPERIORES, SEU NÍVEL DE ACEITAÇÃO A SUGESTÕES E A PROPOSTAS DE MUDANÇAS NAS ROTINAS SETORIAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratificação das organizações</li> <li>• O funcionário ideal cumpre suas tarefas com um espírito de formalidade impessoal, sem inimizades nem paixão, e por isso mesmo sem afeto ou entusiasmo</li> <li>• Impessoalidade no recrutamento dos quadros</li> <li>• Gestão rígida</li> <li>• Gestão monológica</li> <li>• Autoridade monocrática</li> <li>• Motivar e estimular os agentes executores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão dialógica ou comunicativa baseada no entendimento e na participação</li> <li>• Uma vez que a liderança pode ser aprendida através de informações e experiências, as habilidades ou qualidades individuais passíveis de ser conquistadas pelos líderes são:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer o valor das pessoas</li> <li>• Aprender a aceitar as pessoas como elas realmente são e não como gostaria que elas fossem</li> <li>• Valorizar relações pessoais próximas</li> <li>• Confiar nas pessoas</li> <li>• Comunicar-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional</li> <li>• Praticar a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente, de seus subordinados</li> </ul> </li> <li>• O maior objetivo da gerência contemporânea foi trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência</li> <li>• A gerência como fator de mudança estratégica está associada à capacidade organizacional de assegurar aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas</li> <li>• Um gerente eficiente deve ter uma dimensão humana (saber lidar com as pessoas)</li> <li>• A função do líder nas organizações é considerada primordial e a eficácia da liderança gerencial depende do estabelecimento de relações de cooperação com os subordinados gerando comprometimento, confiança mútua e lealdade</li> <li>• A gerência deve despendar mais energia para que os empregados sejam reconhecidos e suas funções propiciem desafios e realizações</li> </ul>

6. **RELAÇÕES INTERPESSOAIS E NÍVEL DE DIÁLOGO** (entre subordinados e superiores):

6.1	Verifica-se uma acentuada estratificação na Instituição, com evidente separação entre os integrantes de carreiras, cargos, funções, e, ainda, entre o corpo gerencial e subordinados	[    ]
6.2	Os gerentes: Reconhecem o valor das pessoas Aceitam as pessoas como elas realmente são e não como gostariam que elas fossem Valorizam as relações pessoais próximas Confiam nas pessoas Comunicam-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional Praticam a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente de seus subordinados	[    ]
6.3	A gestão é monológica ou pouco comunicativa, baseada na autoridade formal	[    ]
6.4	A gestão é dialógica ou comunicativa, baseada no entendimento e na participação	[    ]
6.5	Os gerentes consideram que o servidor ideal é aquele que cumpre suas tarefas com um espírito de formalidade impessoal, sem inimizades nem paixão, e por isso mesmo sem afeto ou entusiasmo	[    ]
6.6	A gerência assegura aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas, trazendo satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência, estabelecendo, dessa forma, relações de cooperação com os subordinados que geram comprometimento, confiança mútua e lealdade	[    ]

Outras considerações:

TEMA Nº 7		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
CONHECIMENTOS/ HABILIDADES DOS GERENTES	APURAR QUE TIPOS DE ATRIBUTOS E VALORES ESTÃO SENDO PRIORIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DE CARGOS DE GERÊNCIA, VERIFICANDO SE ESTE OCORRE MAIS EM FUNÇÃO DOS CONHECIMENTOS TÉCNICOS OU DA CAPACIDADE GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração burocrática tem o exercício da dominação baseada no saber</li> <li>• Conhecimento técnico por si só é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder</li> <li>• Os detentores de poder que se servem das organizações burocráticas tendem a tornar-se poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem no serviço</li> <li>• Subordinado precisa ver o gerente com um líder sereno, que sabe orientar e conduzir seus auxiliares, para ter confiança nele, aceitando o ônus de cumprir as instruções e determinações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil gerencial requerido é de um gerente capaz de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica com as orientações práticas que determinam a ação gerencial a partir do mundo da vida</li> <li>• Os interesses orientadores do conhecimento dos trabalhadores e dirigentes deixem de ser exclusivamente técnicos para ser crítico-reflexivos</li> <li>• Características básicas necessárias para obtenção de uma alta performance na empresa são: liderança, visão, delegação, dedicação aos clientes, qualidade total, melhoria e inovação, parcerias e capacidade de competir em termos de conhecimento e tempo</li> <li>• A função gerencial no mundo contemporâneo é extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente</li> <li>• A função gerencial de alto nível envolve a capacidade de: estratégia, racionalidade administrativa, processo decisório organizacional, liderança e habilidades interpessoais</li> <li>• Hoje acredita-se que as pessoas podem tornar-se líderes, ou seja, líderes são pessoas comuns que aprendem certas habilidades</li> <li>• A capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas</li> <li>• A empresa flexível exige um nova espécie de liderança; precisa de executivos de adaptação, dotados de todo conjunto de talentos novos e não-lineares</li> <li>• O executivo flexível deve ser capaz de ação radical – pensar além do concebível, a reconceituar procedimentos, programas e propósitos, antes que as crises tornem inevitáveis as mudanças drásticas</li> <li>• O executivo flexível deve se ajustar rapidamente a pressões imediatas mas pensar em termos de objetivos a longo prazo</li> <li>• A sociedade superindustrial exigirá homens e mulheres de aprendizado rápido (a fim de compreender as circunstâncias e problemas novos) e imaginação (a fim de inventar novas soluções)</li> <li>• Um gerente eficiente deve ter equili-</li> </ul>

			<p>brio (manter equilíbrio em sua vida, de modo que não se negligencie áreas importantes como a saúde, família, aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O desenvolvimento da gerência deve ser construído sobre o conceito de liberdade de escolha e da compreensão de que os empregados chave serão atraídos por melhores oportunidades</li></ul>
--	--	--	--

7. **CONHECIMENTOS E HABILIDADES DOS GERENTES** (atributos e valores priorizados pela Instituição para o preenchimento de cargos de gerência, e se isto ocorre mais em função dos conhecimentos técnicos ou da capacidade gerencial):

7.1	A estrutura de poder no BACEN está baseada no saber	[   ]
7.2	Os gerentes são capazes de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica, tendo as seguintes características básicas como orientadoras de sua ação gerencial: capacidade de estratégia e de delegação, racionalidade administrativa, liderança interpessoal, visão, dedicação aos clientes com qualidade total, inovação e constituição de parcerias	[   ]
7.3	O conhecimento técnico por si só é suficiente para garantir um bom desempenho	[   ]
7.4	Os gerentes não são exclusivamente técnicos, mas também crítico-reflexivos, dotados de um conjunto de talentos novos e não-lineares	[   ]
7.5	O subordinado vê o gerente como um líder que sabe orientar e conduzir seus auxiliares, tendo confiança nele e aceitando o ônus de cumprir suas instruções e determinações	[   ]
7.6	A capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas	[   ]

Outras considerações:



TEMA Nº 8		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
GERÊNCIA ESTRATÉGICA/ GESTÃO DO FUTURO	VERIFICAR O COMPROMETIMENTO DOS GERENTES COM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA-GLOBAL DA INSTITUIÇÃO, SUA MISSÃO, VISÃO E PERSPECTIVAS DE FUTURO E O RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO E CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reina dentro da organização um comportamento de neutralidade especialmente em relação aos clientes</li> <li>• Sistemas baseados na hipótese de que a corporação e sua necessidade de gerentes duraria para sempre</li> <li>• Definir os propósitos, os objetivos e as metas, projetos planos e programas a curto, médio e longo prazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão contemporânea modificou a visão da empresa em sua perspectiva estratégica, tendo uma maior consciência sobre a sua missão, as formas de aprendizado (examinar novas alternativas de agir e pensar), novas perspectivas de futuro, mentalidade antecipatória, consciência da globalidade e interdependência, inovação da gerência e ampliação da interações humanas</li> <li>• Dirigentes normalmente são pressionados por demandas urgentes e raramente encontram tempo para analisar um problema e pensar no futuro da empresa</li> <li>• O conhecimento do contexto organizacional pelos líderes é importante para a consecução de seus objetivos</li> <li>• Dirigente deve sempre se aprimorar, baseando-se nas seguintes orientações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar-se para melhor compreensão da missão sócio-econômica da organização;</li> <li>• Conhecer bem os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômica e política externa à organização</li> <li>• Exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos problemas</li> <li>• Não concentrar a mente apenas nos problemas conhecidos e em soluções já experimentadas</li> <li>• Articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir de valores compartilhados</li> <li>• Ter visão e orientar-se continuamente para o futuro</li> </ul> </li> <li>• A eficácia gerencial depende sobremaneira da capacidade do administrador de pensar estrategicamente</li> <li>• A gerência estratégica procura no seu início reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação à realidade ambiental e às necessidades organizacionais</li> <li>• Gerência estratégica é a gestão do futuro</li> <li>• A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que não se tem mais tempo de formular e definir problemas</li> <li>• O ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário</li> <li>• As organizações estão vulneráveis a força e pressões externas</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>Um gerente eficiente deve observar coerência (harmonia, unidade e integridade entre a visão, missão, papéis e metas, entre prioridades e planos, entre desejos e disciplinas)</li></ul>
--	--	--	---

8. **COMPROMETIMENTO COM A ESTRATÉGIA GLOBAL DA INSTITUIÇÃO**  
(sua missão, visão, perspectivas de futuro e relacionamento com o ambiente externo e cli-  
entes):

8.1	Reina dentro da Instituição um comportamento de neutralidade especial- mente em relação aos clientes	[   ]
8.2	Com uma perspectiva estratégica da Instituição, os gerentes conhecem sua missão, as formas de aprendizado (examina novas alternativas de agir e pensar), mantendo uma mentalidade antecipatória, uma consciência sobre globalidade e interdependência, uma postura de inovação de sua gerência e de ampliação das interações humanas	[   ]
8.3	Os sistemas organizacionais estão baseados na hipótese de que a Instituição e sua necessidade de gerentes durarão para sempre	[   ]
8.4	Os gerentes estão sempre se aprimorando, baseando-se nas seguintes pre- missas: Orientar-se para melhor compreensão da missão sócio-econômica da Ins- tituição; Conhecer bem os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômi- ca e política externa à Instituição; Exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos proble- mas; Não concentrar a mente apenas nos problemas conhecidos e em soluções já experimentadas; Articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir de valo- res compartilhados Ter visão e orientar-se continuamente para o futuro	[   ]
8.5	Os gerentes sempre definem os propósitos, os objetivos e as metas, proje- tos, planos e programas de curto, médio e longo prazos	[   ]
8.6	Os gerentes procuram reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação à realidade ambiental e às necessidades organizacionais, mantendo uma visão estratégica que orienta suas tomadas de decisão numa era em que não se tem mais tempo de formular e definir problemas	[   ]

Outras considerações:

TEMA Nº 9		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
CAPTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	AVALIAR A QUALIDADE, A QUANTIDADE E OS MEIOS PELOS QUAIS OS GERENTES RECEBEM E REPASSAM INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS COM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, E SE INCENTIVAM A CRIAÇÃO DE CANAIS DE FEEDBACK ENTRE SUPERIORES E SUBORDINADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impedimento da discussão pública das técnicas e assuntos internos</li> <li>• Necessidade de resguardar informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionamento das divisões funcionais tradicionais entre serviços especializados requer um novo tipo de competência baseada no controle (e na participação ativa) da circulação horizontal da informação, rápida e diretamente conectada com as exigências do mercado</li> <li>• O desenvolvimento e a distribuição da informação tornaram-se a atividade produtiva central e a capacidade de comando do ser humano</li> </ul>

9. **CAPTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO** (qualidade, quantidade e meios pelos quais os gerentes recebem e repassam informações institucionais, e incentivos dados à criação de canais de *feedback* entre superiores e subordinados):

9.1	Diante da falta de comunicação institucional ampla e efetiva, proliferam na Instituição redes informais de captação e repasse de informações que normalmente ficariam restritas à esfera gerencial	[ ]
9.2	A circulação horizontal da informação é rápida e diretamente conectada com as exigências do mercado, facilitando a ação gerencial	[ ]
9.3	O fluxo de comunicação vertical (ascendente e descendente) contém salvaguardas de natureza restritiva, que objetivam assegurar o caráter reservado de certas informações gerenciais consideradas privilegiadas	[ ]
9.4	O gerentes recebem e repassam a seus subordinados, de maneira sistematizada, todas as informações relacionadas tanto aos objetivos e estratégias institucionais quanto ao meio externo, necessárias à consecução das tarefas sobre sua responsabilidade	[ ]

Outras considerações:


TEMA Nº 10		TRADICIONALISMO	CONTEMPORANEIDADE
SUSCEPTIBILIDADE A MUDANÇAS	VERIFICAR A POSTURA DOS GERENTES COM RELAÇÃO A MUDANÇAS, INCLUSIVE TECNOLÓGICAS, NOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO E SEU NÍVEL DE ENGAJAMENTO OU DE REAÇÃO A ESSAS MUDANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposentadoria do serviço</li> <li>• Emprego é considerado uma carreira, existindo um sistema de promoções de acordo com a antiguidade ou capacidade, ou ambos os critérios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa integrada (homens, equipamentos e informações) e flexível que responde eficazmente a mudanças que ocorrem no ambiente</li> <li>• A mundialização da economia e a rapidez das alterações no contexto social e político afetam igualmente a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das empresas. A intensidade da competição faz da mudança a essência da gerência</li> <li>• Gerenciar a mudança é deixar-se vulnerável a novas idéias e ao progresso; saber criar constantemente um novo futuro e enfrentar a diversidade de métodos e valores</li> <li>• Com as mudanças velozes, as organizações passaram a exigir uma postura gerencial diferenciada</li> <li>• Os gerentes devem aprender a enfrentar as forças não-lineares ou situações em que pequenas mudanças podem desencadear vastos resultados</li> <li>• O executivo deve estar disposto a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação</li> </ul>



10. **SUSCEPTIBILIDADE A MUDANÇAS** (nível de engajamento ou de reação do corpo gerencial a mudanças, inclusive tecnológicas, nos ambientes interno e externo):

10.1	Na Instituição, o emprego e a carreira estão fortemente consolidados e são considerados como vitalícios, existindo um sistema de promoções de acordo com a antigüidade ou com a capacidade, não sendo necessário aos gerentes desenvolver conhecimentos específicos voltados para uma gestão de mudanças a nível pessoal ou funcional	[    ]
10.2	Os gerentes estão sempre vulneráveis a novas idéias e ao progresso: têm condições de criar constantemente um novo futuro e de enfrentar a diversidade de métodos e valores	[    ]
10.3	Os gerentes apresentam dificuldades ou até mesmo resistências para gerir mudanças em seu ambiente de trabalho, demonstrando mais uma atitude de reação do que de engajamento por ocasiões de introdução de novos sistemas, de alterações nas rotinas de trabalho e nas revisões da estrutura organizacional	[    ]
10.4	Com as mudanças velozes, a Instituição passou a exigir uma postura gerencial diferenciada	[    ]
10.5	Pela forte racionalidade e normatização de que se reveste a ação gerencial na Instituição, dificilmente a eficiência organizacional poderá ser abalada por mudanças advindas do meio externo	[    ]
10.6	Os gerentes estão dispostos a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação	[    ]

Outras considerações:

Com relação aos autores abordados no referencial teórico, apresentamos a seguir a vinculação dos mesmos a cada assertiva do questionário:

Quadro 5

1.1	Existe notadamente uma separação entre as responsabilidades atribuídas aos gerentes e os meios disponibilizados, em termos de informações, recursos humanos, materiais e orçamentários, para o pleno exercício da gerência	Max Weber
1.2	A estrutura organizacional tem observado uma redução nos diferenciais em sua cadeia de comando, com supressão de níveis hierárquicos intermediários	Chiavenato
1.3	A Instituição observa rigidamente o princípio de hierarquia dos cargos, com clara definição das atribuições, responsabilidades e competências em cada nível	Max Weber
1.4	Tem sido permitido aos gerentes certa autonomia para fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores ao invés de cumprir mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo	Alvin Toffler
2.1	Impera na Instituição um acentuado formalismo nas relações funcionais e na execução das rotinas de trabalho	Taylor e Ford
2.2	Percebe-se uma autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do sistema formal da Instituição, no que se refere às regras escritas e às normas	Tenório
2.3	As atividades estão regulamentadas por um coerente sistema de regras que assegura a realização uniforme de todas as tarefas, independentemente do número de pessoas necessárias à sua execução	Max Weber
2.4	A gerência tem que, a todo momento, mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e principalmente, enfatizar a liberdade de criação e de inovação	Motta
2.5	Existem regras e regulamentações explícitas que definem a responsabilidade de cada membro da Instituição e as relações entre eles	Max Weber
2.6	Os gerentes possuem flexibilidade para definir quando e como realizar as tarefas sob sua responsabilidade, entendendo-se que o planejamento deve ser seu escravo e nunca seu senhor	Covey
3.1	O método de organização do trabalho se baseia na racionalidade, caracterizando-se pelo gerenciamento tecno-burocrático de mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços padronizados	Taylor e Ford
3.2	O método de organização do trabalho se baseia na flexibilização organizacional com implicações técnicas e sociais que preconizam uma diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho em função de demandas internas e externas à Instituição	Tenório
3.3	Do ponto de vista estritamente técnico a Instituição é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência	Max Weber
3.4	A gerência pode ser definida como algo científico, racional enfatizando seu caráter analítico, mas também admite ser vista como algo imprevisível que lhe confere um caráter ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional	Motta
3.5	Os gerentes determinam claramente o que deve ser feito: explicam as características, tipos, formas, metodologia do trabalho, exigências e peculiaridades da estrutura, dos sistemas, dos recursos humanos, físicos e materiais e definem, de maneira explícita, o que esperam dos subordinados, estabelecendo tempo para execução com prazos precisos	De Faria
3.6	Os conceitos básicos de gestão vêm se modificando e as formas rígidas e precisas de se gerenciar estão sendo substituídas por uma forma mais flexível, mas participativa, agregando as pessoas em função de objetivos comuns	Motta
3.7	São os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pes-	Likert

	soas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz	
3.8	Os gerentes trabalham com prevenção: não dão prioridade às crises, não pensam em termos de semanas, mas concentram-se no planejamento diário, cujo segredo não é priorizar a agenda, mas sim agendar as prioridades	Covey
4.1	A divisão do trabalho é verticalizada	Max Weber
4.2	O processo decisório é flexível e descentralizado	Tenório
4.3	O superior assume a responsabilidade sobre o trabalho dos seus subordinados porque tem autoridade sobre eles: tem o direito de impor diretrizes e aqueles o dever de obedecê-las	Max Weber
4.4	No processo decisório, é atribuída maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar com o mínimo de supervisão direta	Chiavenato
4.5	O processo decisório é centralizado	Max Weber
4.6	Os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis, para que elas possam tomar decisões que afetam o seu trabalho	Chiavenato
5.1	Os gerentes dão ênfase ao trabalho individual	Taylor e Ford
5.2	Os antigos Departamentos e Divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho transitórias ou definitivas, com aumento substancial de trabalho em equipe	Chiavenato
5.3	Os métodos de trabalho são lineares, individualizados e repetitivos, de modo a se reduzir a margem de erros e a se identificar precisamente os agentes	Taylor e Ford
5.4	Os gerentes privilegiam o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo operacional	Katzenbach
5.5	Os gerentes privilegiam a divisão de trabalho feita com racionalidade e com vistas ao atingimento dos fins	Max Weber
5.6	Os gerentes trabalham com equipes pois reconhecem que estas melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional e enfatizam processos gerenciais. Valorizam essa forma de organização do trabalho, pois percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão chegar ao sucesso sem os outros participantes da equipe	Katzenbach
6.1	Verifica-se uma acentuada estratificação na Instituição, com evidente separação entre os integrantes de carreiras, cargos, funções, e, ainda, entre o corpo gerencial e subordinados	Taylor e Ford
6.2	Os gerentes: Reconhecem o valor das pessoas Aceitam as pessoas como elas realmente são e não como gostariam que elas fossem Valorizam as relações pessoais próximas Confiam nas pessoas Comunicam-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional Praticam a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente de seus subordinados	Motta
6.3	A gestão é monológica ou pouco comunicativa, baseada na autoridade formal	Max Weber
6.4	A gestão é dialógica ou comunicativa, baseada no entendimento e na participação	Tenório
6.5	Os gerentes consideram que o servidor ideal é aquele que cumpre suas tarefas com um espírito de formalidade impessoal, sem inimizades nem paixão, e por isso mesmo sem afeto ou entusiasmo	Max Weber
6.6	A gerência assegura aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas, trazendo satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência, estabelecendo, dessa forma, relações de cooperação com os subordinados que geram comprometimento, confiança mútua e lealdade	Covey

7.1	A estrutura de poder no BACEN está baseada no saber	Max Weber
7.2	Os gerentes são capazes de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica, tendo as seguintes características básicas como orientadoras de sua ação gerencial: capacidade de estratégia e de delegação, racionalidade administrativa, liderança interpessoal, visão, dedicação aos clientes com qualidade total, inovação e constituição de parcerias	Tenório
7.3	O conhecimento técnico por si só é suficiente para garantir um bom desempenho	Max Weber
7.4	Os gerentes não são exclusivamente técnicos, mas também crítico-reflexivos, dotados de um conjunto de talentos novos e não-lineares	Tenório
7.5	O subordinado vê o gerente como um líder que sabe orientar e conduzir seus auxiliares, tendo confiança nele e aceitando o ônus de cumprir suas instruções e determinações	De Faria
7.6	A capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas	Motta
8.1	Reina dentro da Instituição um comportamento de neutralidade especialmente em relação aos clientes	Max Weber
8.2	Com uma perspectiva estratégica da Instituição, os gerentes conhecem sua missão, as formas de aprendizado (examina novas alternativas de agir e pensar), mantendo uma mentalidade antecipatória, uma consciência sobre globalidade e interdependência, uma postura de inovação de sua gerência e de ampliação das interações humanas	Motta
8.3	Os sistemas organizacionais estão baseados na hipótese de que a Instituição e sua necessidade de gerentes durarão para sempre	Potts
8.4	Os gerentes estão sempre se aprimorando, baseando-se nas seguintes premissas: Orientar-se para melhor compreensão da missão sócio-econômica da Instituição; Conhecer bem os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômica e política externa à Instituição; Exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos problemas; Não concentrar a mente apenas nos problemas conhecidos e em soluções já experimentadas; Articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir de valores compartilhados Ter visão e orientar-se continuamente para o futuro	Motta
8.5	Os gerentes sempre definem os propósitos, os objetivos e as metas, projetos, planos e programas de curto, médio e longo prazos	De Faria
8.6	Os gerentes procuram reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação à realidade ambiental e às necessidades organizacionais, mantendo uma visão estratégica que orienta suas tomadas de decisão numa era em que não se tem mais tempo de formular e definir problemas	Motta
9.1	Diante da falta de comunicação institucional ampla e efetiva, proliferam na Instituição redes informais de captação e repasse de informações que normalmente ficariam restritas à esfera gerencial	Max Weber
9.2	A circulação horizontal da informação é rápida e diretamente conectada com as exigências do mercado, facilitando a ação gerencial	Tenório
9.3	O fluxo de comunicação vertical (ascendente e descendente) contém salvaguardas de natureza restritiva, que objetivam assegurar o caráter reservado de certas informações gerenciais consideradas privilegiadas	Max Weber
9.4	O gerentes recebem e repassam a seus subordinados, de maneira sistematizada, todas as informações relacionadas tanto aos objetivos e estratégias institucionais quanto ao meio externo, necessárias à consecução das tarefas sobre sua responsabilidade	Alvin Toffler
10.1	No Banco Central do Brasil o emprego e a carreira estão fortemente consolidados e são considerados como vitalícios, existindo um sistema de promoções de acor-	Max Weber



	do com a antigüidade ou com a capacidade, não sendo necessário aos gerentes desenvolver conhecimentos específicos voltados para uma gestão de mudanças a nível pessoal ou funcional	
10.2	O gerente está sempre vulnerável a novas idéias e ao progresso; tem condições de criar constantemente um novo futuro e de enfrentar a diversidade de métodos e valores	Motta
10.3	Os gerentes apresentam dificuldades ou até mesmo resistências para gerir mudanças em seu ambiente de trabalho, demonstrando mais uma atitude de reação do que de engajamento por ocasiões de introdução de novos sistemas, de alterações nas rotinas de trabalho e nas revisões da estrutura organizacional	Max Weber
10.4	Com as mudanças velozes, a Instituição passou a exigir uma postura gerencial diferenciada	Motta
10.5	Pela forte racionalidade e normatização de que se reveste a ação gerencial na Instituição, dificilmente a eficiência organizacional poderá ser abalada por mudanças advindas do meio externo	Max Weber
10.6	Os gerentes estão dispostos a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação	Alvin Toffler

5.3 - Distribuição e Recepção dos Questionários

A entrega dos questionários foi por nós realizada, entregando em mãos nos postos de trabalho dos servidores e precedida de uma sucinta explanação acerca dos principais aspectos, temas e objetivo da pesquisa.

Com esse procedimento, conforme já relatado na metodologia da pesquisa, objetivou-se conhecer a opinião do funcionalismo do Banco Central, dividindo-o em duas categorias: grupo operacional (funcionários não detentores de função comissionada ou função técnica), e grupo gerencial (detentores de função gerencial).

Dessa forma teríamos a visão do perfil dos gerentes do Banco Central sob dois enfoques: como os servidores percebem seus gerentes e como os gerentes se percebem, numa auto-análise.

Os questionários foram distribuídos, indiscriminadamente, para todos os servidores das carreiras de Analista e Procurador — localizados no Rio de Janeiro e lotados nas Gerências: Administrativa e Técnicas, no DEMAB (Departamento de Mercado Aberto) e no MECIR (Departamento do Meio Circulante) — que se encontravam nas dependências do Banco

no momento da distribuição, excluindo-se, dessa forma, apenas os ausentes (em serviços externos ou os que se encontravam em férias ou licenças).

Os entrevistados tiveram uma semana, aproximadamente, para responder à pesquisa, que começou no dia 01.07.2001 e se encerrou no dia 30.08.2001. Foi possível manifestar-se livremente sobre as questões colocadas, não tendo sido observado ou reportado qualquer movimento de pressão ou manipulação quanto aos posicionamentos individuais.

Conforme apresentado abaixo, foram os seguintes os percentuais de resposta, com relação aos contingentes de cada componente.:

Quadro 6

	GERENCIAL			OPERACIONAL			TOTAL RJ		
	RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO ?			RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO ?			RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO ?		
	TOTAL	SIM	%	TOTAL	SIM	%	TOTAL	SIM	%
ADRJA	15	8	53,33	72	12	16,67	87	20	22,99
DEBAN	3	3	100,00	9	5	55,56	12	8	66,67
DECEC	6	6	100,00	29	19	65,52	35	25	71,43
DECIF	6	5	83,33	23	9	39,13	29	14	48,28
DEJUR	6	2	33,33	30	4	13,33	36	6	16,67
DEMAB	44	13	29,55	77	37	48,05	121	50	41,32
DEMAP	0	0	0,00	2	0	0,00	2	0	0,00
DEORF	4	2	50,00	21	8	38,10	25	10	40,00
DEPEP	5	1	20,00	9	3	33,33	14	4	28,57
DEPES	0	0	0,00	3	0	0,00	3	0	0,00
DERES	1	1	100,00	11	2	18,18	12	3	25,00
DESUP	8	5	62,50	74	12	16,22	82	17	20,73
MECIR	30	14	46,67	111	30	27,03	141	44	31,21
SECRE	7	1	14,29	26	7	26,92	33	8	24,24
TOTAL	135	61	45,19	497	148	29,78	632	209	33,07

Dos 430 questionários entregues, foram devolvidos 209, equivalentes a 33% da distribuição, uma amostra bem significativa.

O interesse demonstrado através desse retorno expressivo denota que os servidores (operacionais e gerentes), de uma maneira geral, consideraram o tema da pesquisa relevante.

#### 5.4 - Metodologia Utilizada para Análise de Resultados

De forma que pudéssemos medir estatisticamente a tendência das respostas foram oferecidas 05 (cinco) alternativas para cada questão do questionário, sendo 04 (quatro) em escala de concordância ou discordância e mais uma para o caso em que o respondente considerasse a impossibilidade de sua aplicação ao Banco Central. Veja, abaixo, a escala utilizada:

0 = não se aplica

1 = discordo totalmente

2 = discordo mais do que concordo

3 = concordo mais do que discordo

4 = concordo totalmente

Os entrevistados foram informados de que não existiam respostas certas ou erradas, tendo sido reservado, ao final de cada questão, espaço destinado a quaisquer considerações ou esclarecimentos que os respondentes considerassem úteis ou complementares às suas opiniões.

Foi solicitado, ainda, que não deixassem nenhuma questão sem resposta e, caso se utilizassem da opção “0”(= Não se aplica ao presente caso), comentassem, de maneira sucinta, no espaço reservado a “Outras considerações” as razões que o levaram a essa opção.

Para estudo dos resultados dos questionários, foi dado o seguinte tratamento às respostas, que deram origem aos dados e gráficos a serem apresentados posteriormente:

1. Digitação dos Questionários e Cálculo de Médias Aritméticas das Respostas:

- separação física dos questionários retornados por grupo a que pertencia o respondente (operacional ou gerencial);

- tabulação, em duas planilhas eletrônicas (elaboradas em excel), separados os grupos operacional e gerencial:
- dos dados cadastrais básicos fornecidos pelos respondentes: sexo, idade, tempo de banco, nível de escolaridade (até terceiro grau incompleto; terceiro grau; pós-graduação, mestrado e doutorado) e localização (unidade do BACEN onde está lotado o respondente);
- das respostas assinaladas nas 58 assertivas, distribuídas em 10 temas (questões);
- cálculo automático das médias aritméticas das respostas assinaladas, por questão, expurgadas manualmente as respostas nulas (opção zero), considerando que estas influenciariam as médias resultantes, cujo objetivo era aferir o nível geral de discordância (opções 1 ou 2) ou de concordância (opções 3 ou 4) com o teor das assertivas que compunham cada questão;
- separação automática das assertivas que indicavam aspectos de tradicionalismo na gestão (assertivas ímpares: 1.1; 1.3; 2.1; 2.3; 2.5; ...; 10.1; 10.3; 10.5) daquelas que indicavam aspectos de contemporaneidade na gestão (assertivas pares: 1.2; 1.4; 2.2; 2.4; 2.6; ...; 10.2; 10.4; 10.6);
- cálculo automático das médias aritméticas das respostas assinaladas, por questão, separadas por aspectos de tradicionalismo ou contemporaneidade, expurgadas manualmente as respostas nulas (opção zero) uma vez que estas influenciariam as médias resultantes, cujo objetivo era aferir o nível geral de discordância (opções 1 ou 2) ou de concordância (opções 3 ou 4) com o teor das assertivas;
- elaboração de 2 gráficos de barras comparativos (separados pelos grupos operacional e gerencial), confrontando as médias aritméticas gerais, calculadas por ques-

tão, das assertivas que denotavam aspectos de tradicionalismo com os de contemporaneidade na gestão;

2. Contagem das Frequências de Respostas:

- transporte das respostas tabuladas na forma acima, para 4 novas planilhas, separando por grupo (operacional e gerencial) e por aspecto denotado em cada assertiva (tradicionalismo ou contemporaneidade);
- contagem automática da frequência de cada opção de resposta (0, 1, 2, 3 ou 4), em cada uma das 29 assertivas de cada grupo;
- apuração dos somatório das frequências de cada opção de resposta, totalizando cada grupo de 29 assertivas, cálculo das respectivas médias de frequência, desvios padrões e limites inferior ( $\text{média} - \text{desvio padrão}$ ) e superior ( $\text{média} + \text{desvio padrão}$ );
- elaboração de gráficos de linhas de cada opção de resposta, assinalando as assertivas cujos desvios ficaram acima do limite superior ou abaixo do limite inferior;
- elaboração, por assertiva que apontou uma dispersão maior do que o desvio, de gráficos de áreas (pizzas), apontando os percentuais de incidência de cada opção de resposta, expurgadas as opções nulas (zero);

3. Verificação do Grau de Concordância ou Discordância com as 10 Questões:

- somatório das frequências de respostas discordantes (opções 1 e 2) e concordantes (opções 3 e 4) de todas as assertivas que compunham cada questão, separadas pelos grupos (gerencial e tradicional) e pelos aspectos (tradicionalismo e contemporaneidade);

- comparação da frequência de opções concordantes e discordantes, para verificação, a cada caso, do aspecto que sobressaiu em cada questão, por grupo;
- elaboração de gráficos de áreas (pizzas), apontando os percentuais de aspectos de tradicionalismo (caso de concordância nas assertivas que indicavam este aspecto ou caso de discordância, na assertivas que indicavam contemporaneidade), e os percentuais de aspectos de contemporaneidade (vice-versa).

### **5.5 - Características das Amostras por Grupos Pesquisados**

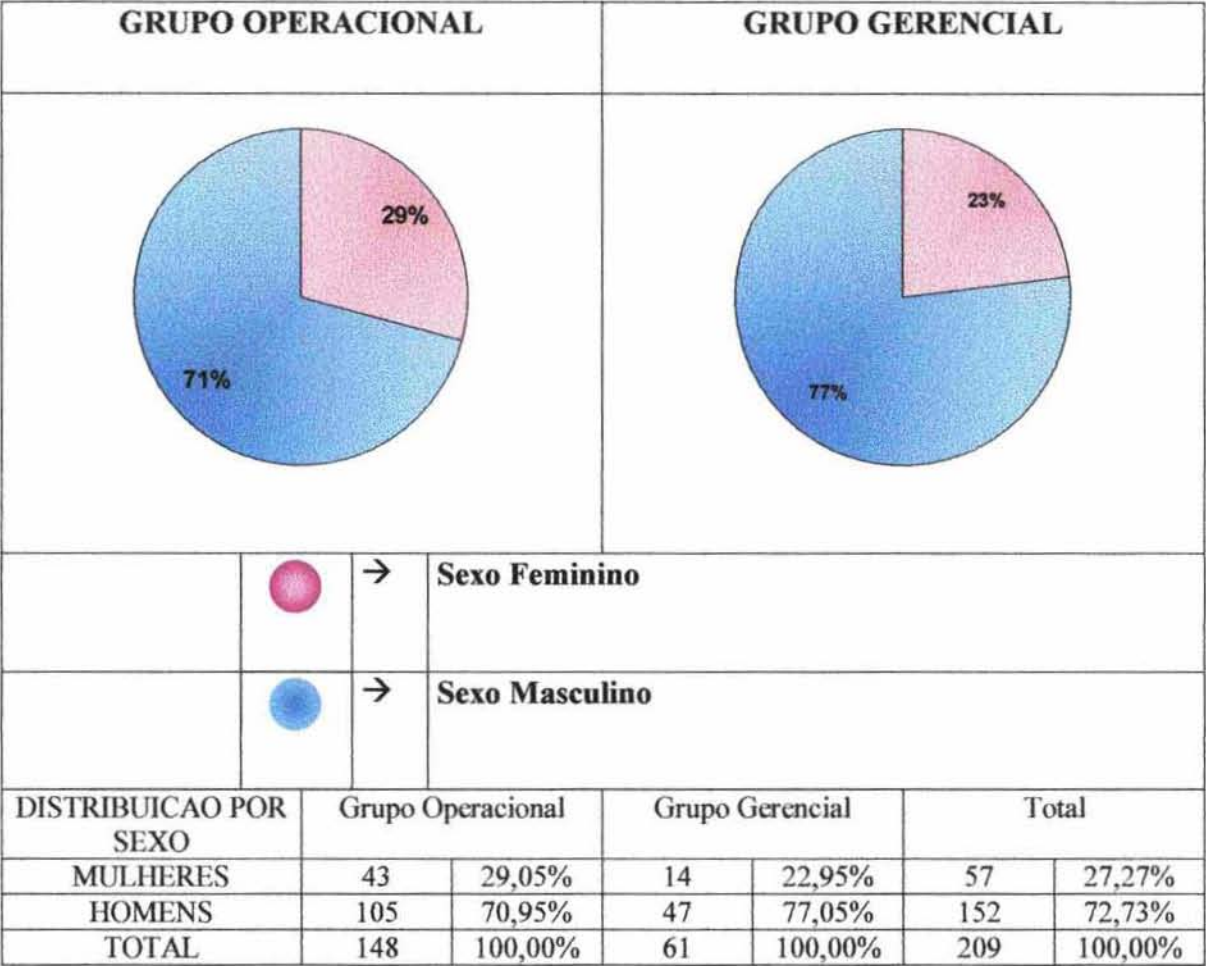
A amostra de servidores que responderam à pesquisa pode ser estratificada, segundo as informações coletadas, quanto às seguintes características:

- variáveis funcionais: função gerencial, tempo de serviço e localização
- variáveis pessoais: sexo, idade e grau de escolaridade

Essas variáveis foram escolhidas de forma a especificar e demonstrar as características do servidor atual do Banco Central.

5.5.1 – Distribuição por sexo:

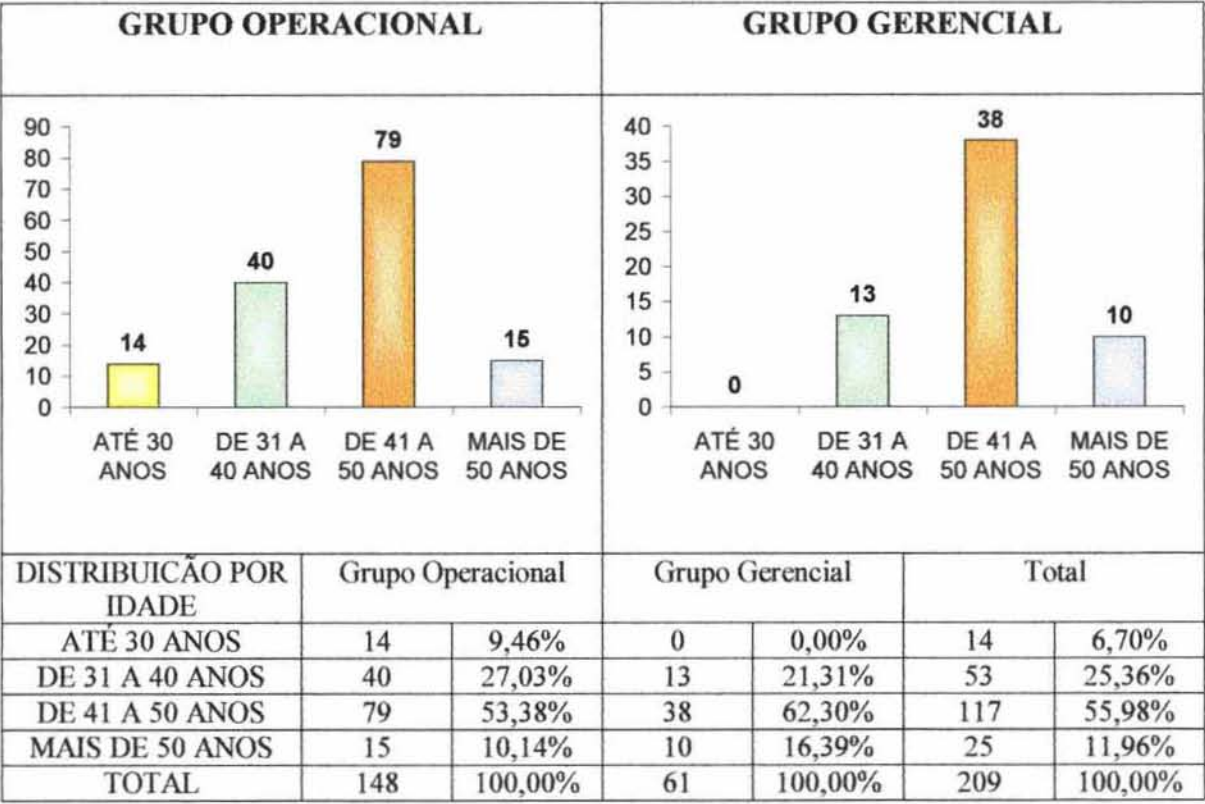
Gráfico 1



Com base na amostragem acima, verifica-se uma população, no Banco Central, de aproximadamente  $\frac{3}{4}$  do sexo masculino e  $\frac{1}{4}$  do sexo feminino, não obstante ser o ingresso franqueado indiscriminadamente, via concurso público, podendo, eventualmente, refletir uma distribuição desigual de oportunidades existente em contextos sociais maiores (acesso à educação, distribuição de renda, etc.).

5.5.2 – Faixa etária

Gráfico 2



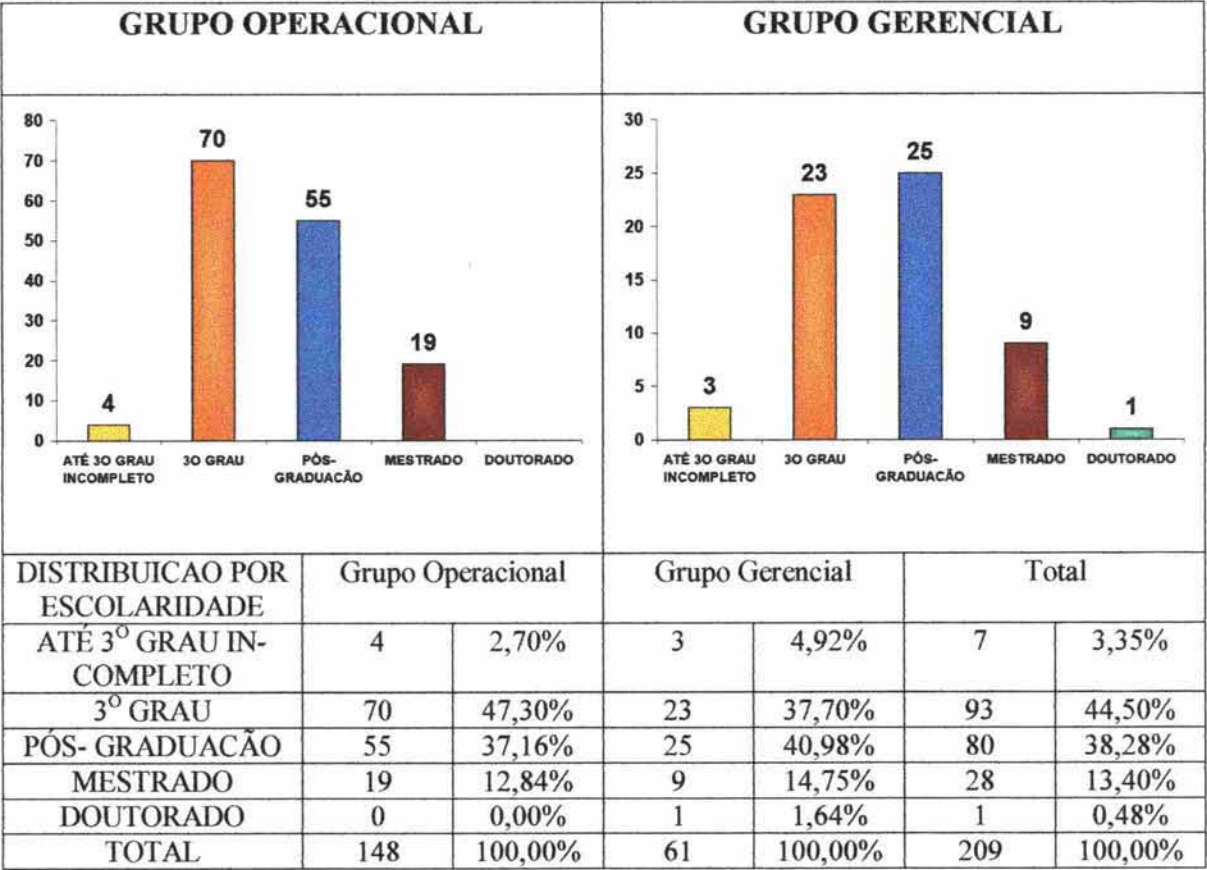
Interessante constatar os efeitos de mais de 13 anos sem concurso, após 1977, fato que, aliado à aposentadorias precoces decorrentes da inclusão do Banco Central no Regime Jurídico Único, elevaram em muito a idade média do funcionalismo.

Ainda, ressalte-se que a amostra não apontou nenhum gerente com menos de 30 anos, e que somente 21% possui menos de 40 anos, fatos significativos para uma análise de perfil gerencial.



5.5.3 – Distribuição por escolaridade

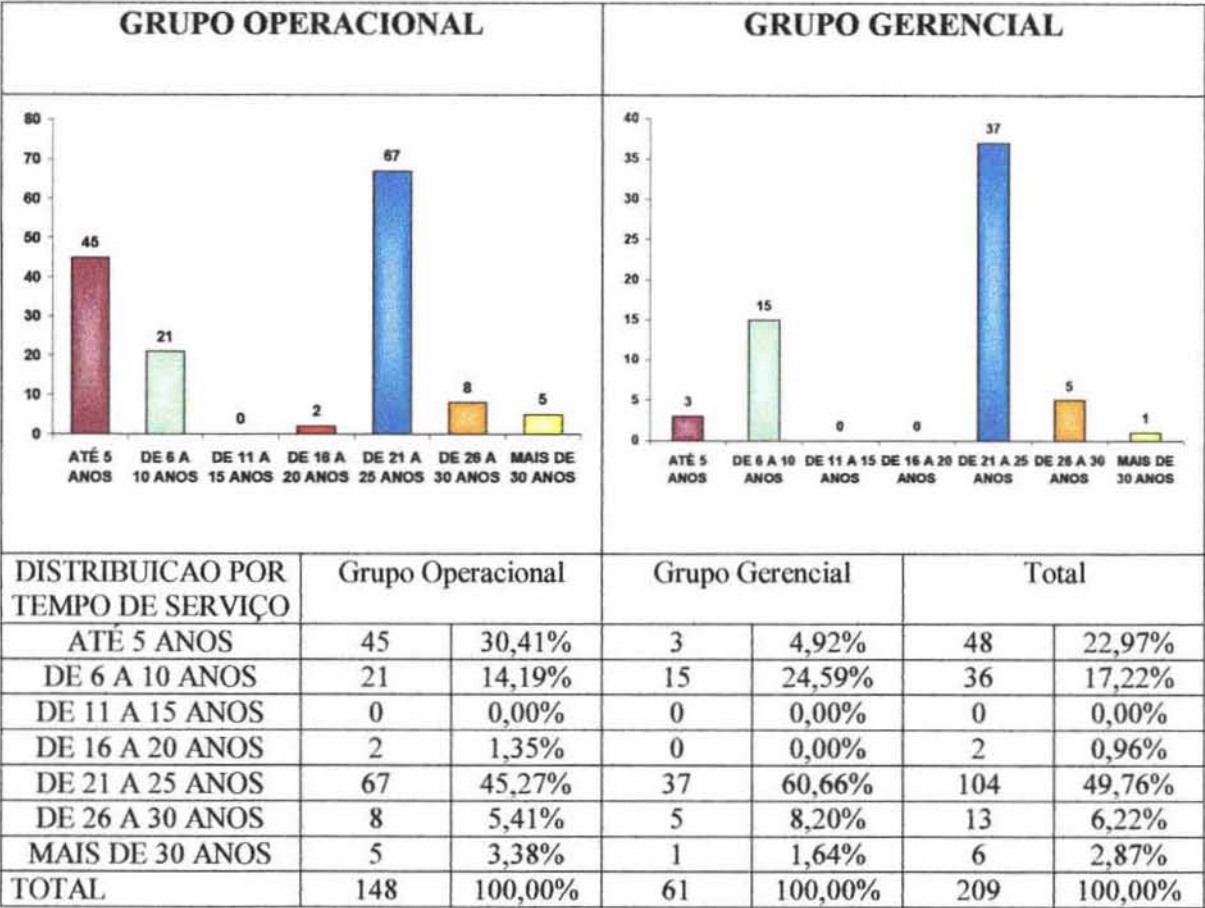
Gráfico 3



Aproximadamente 52% da amostra detém nível de escolaridade acima do terceiro grau completo, o que demonstra um excelente nível médio de escolaridade para o Banco Central.

5.5.4 – Distribuição por Tempo de Serviço

Gráfico 4



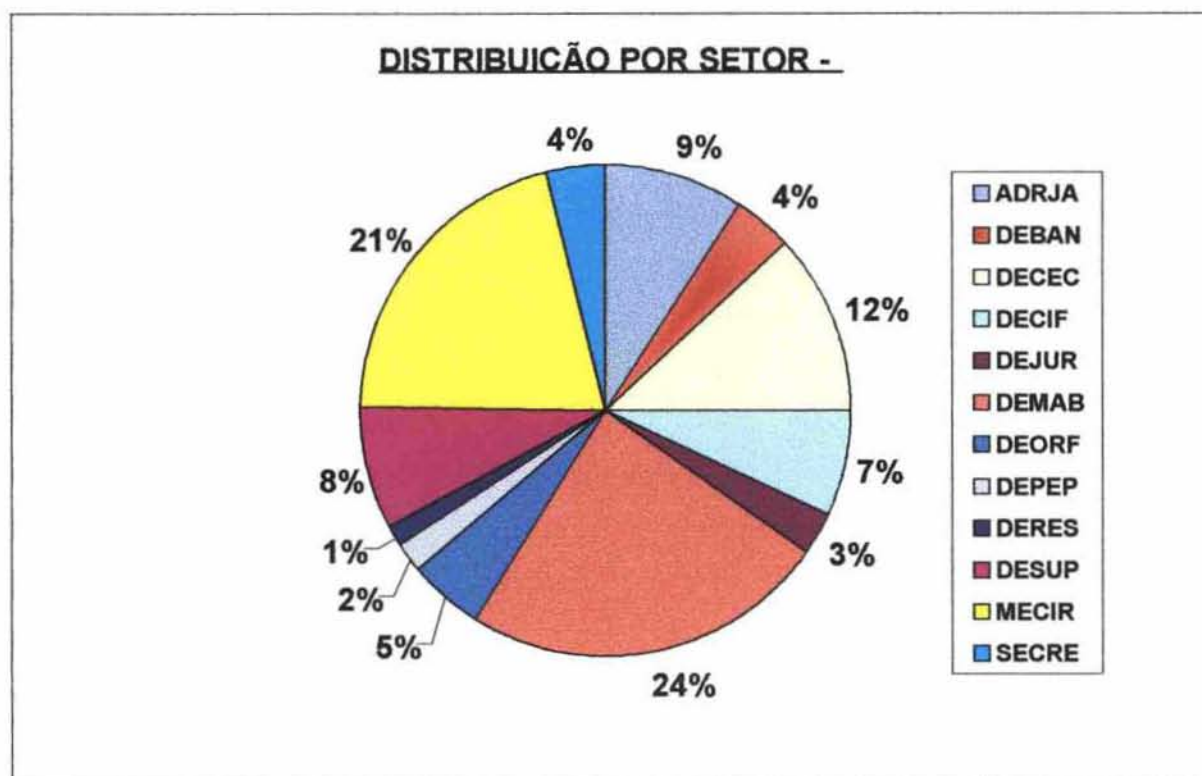
Pode-se observar aqui, mais nitidamente, as conseqüências de mais de uma década sem ingressos de novos servidores no Banco Central: praticamente inexistem servidores na faixa de 10 a 20 anos de serviço. É preocupante projetar esta situação a médio prazo, posto que os servidores hoje na faixa acima de 20 anos de serviço estarão se aposentando, voltando o Banco a uma situação de carência por servidores mais experientes, com prejuízos para sua memória, continuidade, etc., podendo repetir-se uma situação vivenciada a partir de 1996, em grau maior.

Essa situação também pode influenciar o presente estudo, considerando-se que o fato de não haver uma faixa intermediária no Banco, seja em idade ou tempo de serviço, contrapõe

duas situações funcionais e culturais distintas, com eventuais reflexos na forma e intensidade de absorção de novos conceitos ou na manutenção de antigos valores no campo da gestão.

### 5.5.5 – Distribuição por Setor

Gráfico 5



Conforme se verifica, a pesquisa abrangeu todos os componentes do Banco Central no Rio de Janeiro, sendo que a distribuição não uniforme do gráfico acima apenas reproduz as diferenças de contingentes dos setores.

## Capítulo 6 – Percepções sobre o Perfil dos Gerentes do Banco Central

---

### 6.1 - Resultado das Entrevistas com os Srs. Presidente e Diretores do Banco Central

Apresentaremos a seguir o resultado das entrevistas com o Srs. Presidente e Diretores, objetivando apresentar as características do perfil dos gerentes do Banco Central e verificar se estão compatíveis com o conceitos de uma gestão mais tradicionalista ou contemporânea aberta ao futuro, conforme definido no objetivo final deste trabalho.

As entrevistas com o Presidente e 3 (três) Diretores do Banco Central foram marcadas de forma aleatória, dependendo principalmente da disponibilidade de suas agendas e interesse em responder ao sucinto questionário, sendo o único critério que se obtivesse igual número de entrevistados entre os dirigentes chamados “da casa” (servidores de carreira do Banco Central) e os não pertencentes ao quadro da Instituição.

Tal equidade foi importante para que se levantassem eventuais diferenças de posicionamento (o que, entretanto, não ocorreu) quanto à percepção da postura dos gerentes.

Todos os entrevistados foram unânimes em permitir que as entrevistas fossem gravadas e se mostraram bastante interessados no tema. Houve, inclusive, recomendação de que esta pesquisa fosse levada ao Chefe da Área de Recursos Humanos em Brasília, para que se conhecesse seu conteúdo e posteriores resultados.

Transcreveremos, abaixo, as perguntas colocadas aos entrevistados e uma consolidação de suas respostas, uma vez que foi colocado aos entrevistados, o caráter reservado das informações e que os dados teriam apenas um tratamento global, sem identificação.

A primeira questão procurou levantar as características desejáveis ao perfil dos servidores do Banco Central para o exercício de cargos gerenciais.

Segue abaixo, o resumo das respostas dos entrevistados:

*O gerente do Banco Central deve ter qualidades — que não são só desejáveis aos gerentes —, como uma boa formação, de nível mais elevado, mas também ter formação na área gerencial. De preferência, alguma coisa específica para gerente mesmo. Tem que ter capacidade de trabalho, tanto em termos intelectuais, como, também, em termos de gerar produtos. Ter conhecimento do assunto é básico, conhecimento de idéias mínimas da organização. Ser uma pessoa dinâmica, generalista, apesar de algumas áreas necessitarem de um especialista. Ele deve ser pró-ativo, sempre procurando o novo. Tem que conhecer tecnologia da informação, pesquisa e entender de auditoria do Banco. E capacidade de dar uma resposta mais ágil. Saber agregar a equipe. Ser participativo, integrado ao processo e integrar os funcionários em todos os processos, até o decisório. Ser bem articulado, ter bom entrosamento, saber ouvir e procurar entender as questões a serem resolvidas. Procurar conhecer bem o seu cliente. Ter, também, o que se chama de capacidade de liderança, uma resposta um pouco ontológica. Tem que saber organizar, ter capacidade de decisão, senso de justiça e comunicação. Como ele administra pessoas, não basta ser qualificado no sentido profissional, mas ele deve ter a capacidade de motivar as pessoas e de fazer o grupo subir. Como o Banco Central é um órgão muito técnico, é importante um bom conhecimento do tema, do assunto da área. A liderança no Banco Central é uma liderança muito técnica. A liderança é você conseguir o respeito dos colegas não só por uma questão de hierarquia, mas por uma questão de reconhecimento. Assim, as decisões são mais rápidas, se consegue motivar e o trabalho, além de ser mais agradável, é mais produtivo. O gerente do Banco Central de modo geral possui estas características. Muitas vezes as pessoas são colocadas em cargos gerenciais e não têm as características necessárias, e nós, administradores, só percebemos isto na prática. Falta um pouco de profissionalismo no trato da questão. A característica do Banco Central é a seguinte: tenho uma equipe, quais são os meus melhores técnicos?, mas só a parte técnica não é suficiente, é preciso ter as outras características já mencionadas. Alguns deles são melhores do que outros. Os que têm mais experiência gerencial, depois de muitos anos, já tem capacidade de liderar, de conviver com as pessoas; outros, com menos experiência, levam mais tempo e se baseiam na hierarquia formal para liderar e vão aprendendo. Nós não temos tido a preocupação com a formação do gerente em si.*

Percebe-se que, na definição do perfil do gerente do Banco Central, pela Alta Administração, há uma ênfase nas características apontadas pela gestão contemporânea como necessárias aos gerentes do novo século (dinâmico, aberto ao novo, pró-ativo, participativo, gerador de resultados, articulador, agregador da equipe, ter liderança, senso de justiça, comunicação, etc.), mas também vêem o Banco Central, como um órgão técnico e entendem que é necessário o conhecimento técnico de seus gerentes, pois, apesar de defenderem uma visão generalista, em certas áreas, consideram que eles devam ser especialistas. Valoriza-se também

este lado técnico para efeito de promoções, perpetuando, de certa forma, um lado um pouco tradicionalista da gestão, como a ênfase na especialização, na regulamentação, na experiência e na racionalidade para garantir a máxima eficiência.

A segunda questão aos entrevistados foi para indagar se os novos conceitos de gestão contemporânea, relacionados à difusão de informações, à maior participação, ao investimento na valorização do corpo funcional e à convivência com ambientes em constantes transformações estão sendo absorvidos pelo gerentes do BACEN, o que foi respondido, nos termos abaixo:

*Sem dúvida alguma está havendo uma absorção da gerência do Banco Central quanto às transformações. Quanto mais as pessoas conseguem se articular com o ambiente interno e externo, mais elas estão percebendo uma transformação, uma exigência maior de desburocratização, de descentralização das decisões, de difusão de informações e uma maior participação do gerente em toda estas questões. Existem casos mais avançados e outros menos, depende muito do ambiente em que as pessoas vivem, dos contatos que elas têm, das próprias articulações que fazem, se têm mais contatos fora ou se têm mais contatos internos. O Banco Central caminha relativamente rápido — talvez mais devagar do que outras empresas do setor privado, mas mais rápido do que outras autarquias. Acho que estamos mudando, talvez pela pressão da sociedade, apesar de teoricamente a pressão ser menor, mas com o aumento da transparência, o Banco Central está mudando. Não há mais condições de se esconder nada, as informações são difundidas e colocam o funcionário do Banco mais exposto, e com isto ele tem de produzir mais e com qualidade.*

*Os novos conceitos estão sendo absorvidos também à custa de uma modificação do quadro funcional, com a sua oxigenação. As pessoas novas vão fazendo com que as pessoas com aquelas idéias antigas se modifiquem, e principalmente, mudem o trato com a Sociedade, desburocratizem, porque a Instituição como um todo, em determinados segmentos, ainda possui resquícios “daquele Banco Central do passado”.*

*É muito difícil desburocratizar completamente uma instituição como o Banco Central pela natureza do seu negócio, pelas responsabilidades e exigências ligadas às condições de atividades do setor público. De modo geral, existe dentro do Banco Central um espírito empreendedor, de participação, valorização do treinamento e investimento nas pessoas. Mas, num espectro de menos burocrático a mais burocrático, o Banco Central é mais burocrático, porém uma burocracia mais eficiente, moderna, orgulhosa e competente, mas é uma estrutura hierárquica e tem um grau de verticalização*

*quase inevitável. É importante que o setor público obedeça certos procedimentos, trabalhe dentro de critérios neutros que possam ser aplicados de maneira homogênea, uniforme ao volume de circunstâncias.*

*A tendência no Banco é cada vez mais dar acesso dos funcionários à Alta Administração, distribuir responsabilidades, promover as pessoas pelo seu mérito e não necessariamente pelo número de anos de carreira, o tal fator T (tempo de serviço) tende a desaparecer.*

*Em geral os gerentes são pessoas muito capazes, eles só precisam estar num ambiente adequado, com os incentivos corretos, para produzirem bons resultados. Portanto, esses novos conceitos da gestão contemporânea estão sendo absorvidos pelos nossos gerentes — não com a velocidade de que gostaríamos que estivessem, poderíamos estar mais avançados —, mas com certeza estão chegando a eles.*

A Alta Administração, apesar de reconhecer o Banco Central, em parte, como um órgão com características burocráticas — hierarquizado, verticalizado e normatizado — o definem como sendo uma burocracia moderna, eficiente e competente..

A terceira questão foi a seguinte: Que tipo de gerente o BACEN mais precisa: um profissional apto tecnicamente para fomentar sua missão ou um profissional de vanguarda, preocupado com os princípios da gestão do conhecimento? Como seria possível compatibilizar essas duas competências?

Segue a resposta dos entrevistados:

*Se pensarmos no gerente puramente, preferiríamos ter um profissional de vanguarda. Mas, um profissional de vanguarda sem o conhecimento do lado técnico, terá dificuldades para gerenciar. Então temos que compatibilizar as duas competências: tentar descobrir no grupo de funcionários, aqueles que tenham as condições voltadas para um profissional de vanguarda sem esquecer o conhecimento técnico, porque assim ele puxa o restante do grupo técnico, ele os estimula e provoca mudanças.*

*Nem sempre a mesma pessoa é um profissional apto tecnicamente para fomentar a missão e um profissional de vanguarda. É difícil compatibilizar essas duas, quando se consegue a pessoa sobe mais rápido na hierarquia e acaba se destacando.*



*A proficiência técnica ainda domina, mas a tendência, no nível mais alto da gerência do Banco é explorar o potencial das novas tecnologias da informação e da comunicação, criando uma onda de produtividade. É um tema que está vivo aqui dentro da Instituição, algo século XXI. Na gestão do conhecimento, temos a tecnologia, o conhecimento e a informação, mas também a valorização do lado humano. Isso é uma ferramenta a mais que oferecemos aos funcionários, em particular aos gerentes, para que possam servir de pólo de disseminação e apoio.*

*O Banco Central precisa de um bom técnico, mas que tenha ao mesmo tempo crescimento na área de gestão que propicie a ele o conhecimento de como administrar, como extrair o melhor da equipe, como fazer um trabalho motivacional.*

*Nossos gerentes, na sua maioria, estão mais voltado para a parte técnica. Acreditamos, que a transformação que vem — acreditamos que já esteja acontecendo —, ainda está num nível abaixo do que gostaríamos que estivesse. Achamos que o gerente ainda fica muito voltado para a parte técnica, e ele precisaria se transformar, se modificar, absorver, vamos dizer assim, esta transformação que está por aí. Acho que ainda precisa haver uma boa transformação.*

A Alta Administração salienta que o Banco Central precisa de um profissional de vanguarda, mas que também seja apto tecnicamente. Apesar de reconhecerem que atualmente os gerentes ainda são mais técnicos, percebem que está havendo um investimento maior na tecnologia da informação e na gestão do conhecimento. Entretanto, no último parágrafo, fica evidenciado que essa transformação e compatibilização das duas competências ainda não aconteceram totalmente.

A quarta questão formulada à Alta Administração foi : Estarão os superiores administrando o desenvolvimento profissional e humano de seus gerentes? Ou será que ainda podem ser caracterizados como burocratas/controladores, ao estilo de um tecnocrata de órgão público?

A consolidação das respostas segue abaixo:

*A Alta Administração vem cada vez mais exigindo dos seus gerentes as características de desburocratizador, com maior difusão de informações, maior participação no conjunto das decisões da Instituição e, também, com*



*um investimento na valorização do corpo funcional. Isto pode não estar ocorrendo com esta qualidade, mas há uma exigência para isto.*

*A mudança está ocorrendo e vemos que era muito diferente no passado, não sabemos qual a velocidade desta mudança, talvez pudéssemos acelerar mais.*

*A realidade mesmo está nos mostrando que estas coisas estão acontecendo, que está havendo uma mudança, muito em função dessa nova Diretoria são pessoas que vieram do mercado, com um pensamento mais liberal.*

*Quanto a serem burocratas e controladores, isto é muito relativo, porque é inevitável que o Banco Central obedeça padrões e controles de segurança bastante rígidos, o que pode gerar uma conotação de burocracia em sentido pejorativo, mas as pessoas não são, de modo geral, burocratas controladores. Aqui no Banco, quando se quer algo, sabe-se onde encontrar e bem rápido. Um volume tão grande de informações, de regras, de história, de arquivos, se fosse desorganizado, não funcionaria. Então tem que haver alguém que controle e organize a Instituição.*

*As ações, neste sentido são: quanto à parte profissional, pela capacitação e pela formação. Uma exigência cada vez maior é o oferecimento de oportunidades, apesar das restrições existentes na área de orçamento. A Diretoria do Banco tem incentivado os servidores a procurar, no Brasil e no exterior, formação até a nível de pós-graduação. Internamente, têm sido oferecidas, na medida do possível — até aonde o orçamento permite —, oportunidades de treinamento, com facilitadores internos ou mesmo, externamente, dentro das universidades ou outros órgãos.*

*Quanto ao lado humano é mais uma questão de conscientização, uma conscientização nas reuniões de trabalho, nas reuniões gerenciais e nos contatos diários, de forma geral. Isso ocorre de forma desestruturada, mas a cultura da instituição tem favorecido o desenvolvimento das pessoas.*

Nota-se uma unanimidade quanto às mudanças que vêm ocorrendo no Banco Central, no sentido do desenvolvimento profissional e humano dos servidores. Atribuem essas mudanças, principalmente, a uma nova postura de mercado da Diretoria e, em particular, do nosso presidente, que está empenhado em impor uma nova dimensão à Instituição, no campo do desenvolvimento da gestão, apesar de sua natureza pública e de fatores limitadores.

A quinta e última questão proposta ao Presidente e Diretores se segue: Estará o BACEN desenvolvendo e treinando seus gerentes para enfrentar os desafios da atualidade?

*Não tanto quanto gostaríamos.*

*O papel que cabe ao Banco é mostrar como devem ser resolvidos os desafios e oferecer alternativas de consecução e de busca de solução. Os desafios aparecem a toda hora, em diversas situações. Acreditamos que se está buscando uma capacitação para a resolução destes grandes desafios.*

*A inserção cada vez maior do Banco no cenário econômico mundial exige dele uma visão maior, mais estratégica. O Banco Central está de alguma forma tentando mostrar a seus gerentes qual é a sua visão estratégica. Tanto é que agora está marcada com o Presidente, uma reunião com todos os gerentes, com todos os Chefes de Departamento para que se transmita aos servidores esta visão estratégica da organização como um todo, não um Diretor específico falando da sua área, mas o Presidente e todos os Diretores falando da visão estratégica do Banco.*

*Nós não temos, hoje, uma escola para gerentes. Não sei exatamente, em termos de RH o que estão fazendo. Não ouvi nenhum gerente, chefe de departamento dizendo que estaria fazendo algum treinamento na área de administração, de gerência. Não vejo muito este tipo de treinamento por aqui.*

*Existe um projeto que está sendo montado com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) para criar a “Universidade Banco Central”, com escolas voltadas para as áreas do Banco e uma para a questão do perfil gerencial. Vamos formar escolas de supervisão, de técnicos de supervisão e seus gerentes, inclusive, mas estes gerentes não necessariamente vão ficar nesta área, eles podem ficar em outra, como por exemplo, na tecnologia de informação, evitando-se, assim, criar gerentes segmentados.*

*Este projeto já está bem adiantado. A idéia é tentarmos desenvolver este conceito de universidade corporativa, não só voltada para o Banco Central, mas também integrada à missão do Banco.*

*Atualmente não temos nenhum programa específico para os gerentes. Até houve no passado, há uns 15 anos atrás, uma preocupação com o PDG — Programa de Desenvolvimento Gerencial, em que para a pessoa assumir determinados postos deveria ter alguns pré-requisitos, e se não os tivesse teria que passar por uma formação, etc. E agora isto volta com a idéia da universidade corporativa, em que se busca não só a formação técnica, mas também a formação gerencial.*

Apesar de o Banco Central não possuir, atualmente, nenhum programa específico na área gerencial, houve algumas tentativas isoladas no passado, inclusive o PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial. No momento, desenvolve-se um projeto ambicioso que objetiva a implantação de uma universidade corporativa, com a criação, entre outros, de um programa ou de uma escola específica voltada para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos gerentes, de maneira sistematizada, para que possam enfrentar os desafios da atualidade.

## **6.2 – Análise dos Resultados da Pesquisa: o que os dados quantitativos revelam**

Após o tratamento dos dados, via planilha e gráficos, segue-se a análise do resultado da pesquisa de campo, sob os dois enfoques já indicados no objetivo final e na metodologia: o estudo do perfil dos gerentes, sob o ponto de vista dos servidores — o que denominamos de Grupo Operacional (os 148 respondentes no posto efetivo e funções técnicas) — e a análise do perfil a partir da visão dos próprios gerentes, numa auto-análise — o que denominamos Grupo Gerencial (os 61 gerentes pesquisados).

Salientamos que, para elaboração do estudo, procurou-se empreender um tratamento exclusivamente estatístico na interpretação dos dados, sem subjetividade ou julgamento, objetivando uma leitura de cunho mais científico.

Esses dados foram analisados a partir das respostas às dez questões sobre o perfil dos gerentes do Banco Central, onde cada tema foi elaborado, conforme explicitado na metodologia da confecção dos questionários, através de assertivas redigidas, a partir das idéias e pensamentos de autores que descrevem uma gestão tradicionalista, assertivas ímpares em contraste com as assertivas pares que denotam uma gestão contemporânea, num total de 58 assertivas assim distribuídas: 29 assertivas extraídas de paradigmas tradicionalistas e 29 assertivas elaboradas a partir de paradigmas contemporâneos.

Apresentaremos, inicialmente, para uma visão geral dos resultados obtidos, os Gráficos 6 e 7, que favorecem, ilustrativamente, uma comparação, pela média das respostas dadas (de zero a quatro numa escala de grau de discordância/concordância), dos aspectos que indicam tradicionalismo ou contemporaneidade no perfil dos gerentes do Banco Central, sob a ótica de cada um dos grupos, operacional e gerencial, a partir de cada um dos funcionários que os compõem.

Neste ponto, é importante lembrar que o fato de os instrumentos de pesquisa terem sido elaborados a partir de fundamentos das teorias de administração discutidas neste

estudo, não impediu que fossem considerados tanto os primeiros indícios da ocorrência de críticas contundentes e/ou respostas superficiais que emergiram na fase exploratória desta pesquisa, quanto à crítica questão do observador como parte do observado.

Este esclarecimento é importante na medida em que revela a possibilidade de instrumentos elaborados cientificamente e *a priori*, não serem necessariamente insensíveis à realidade concreta das pessoas e de suas organizações. Também não exigem “neutralidade” do pesquisador a ponto de extraí-lo de sua própria vivência organizacional. Nestes termos, nós praticamos o método fenomenológico estrito, que iria propondo questões e abordagens à medida que a inserção entre os sujeitos fosse avançando na investigação. Porém a opção pela complementariedade metodológica que exigiu a postura fenomenológica de não intervenção, tanto favoreceu as primeiras decisões da fase exploratória sobre o quê e como pesquisar, quanto retomar os dados para uma apreensão dos resultados à luz da totalidade. Isso para deixar aparecer o sentido do estilo gerencial do BACEN e, ainda, para iluminar algumas de suas possibilidades.

Gráfico 6

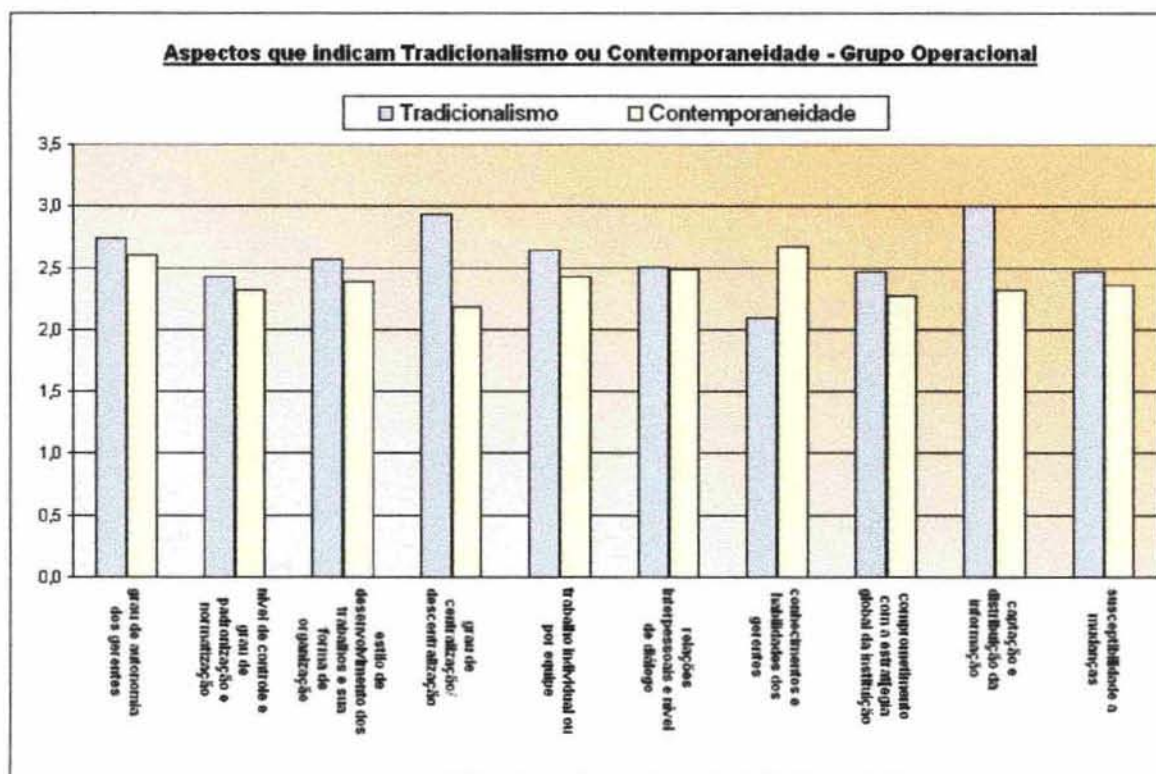
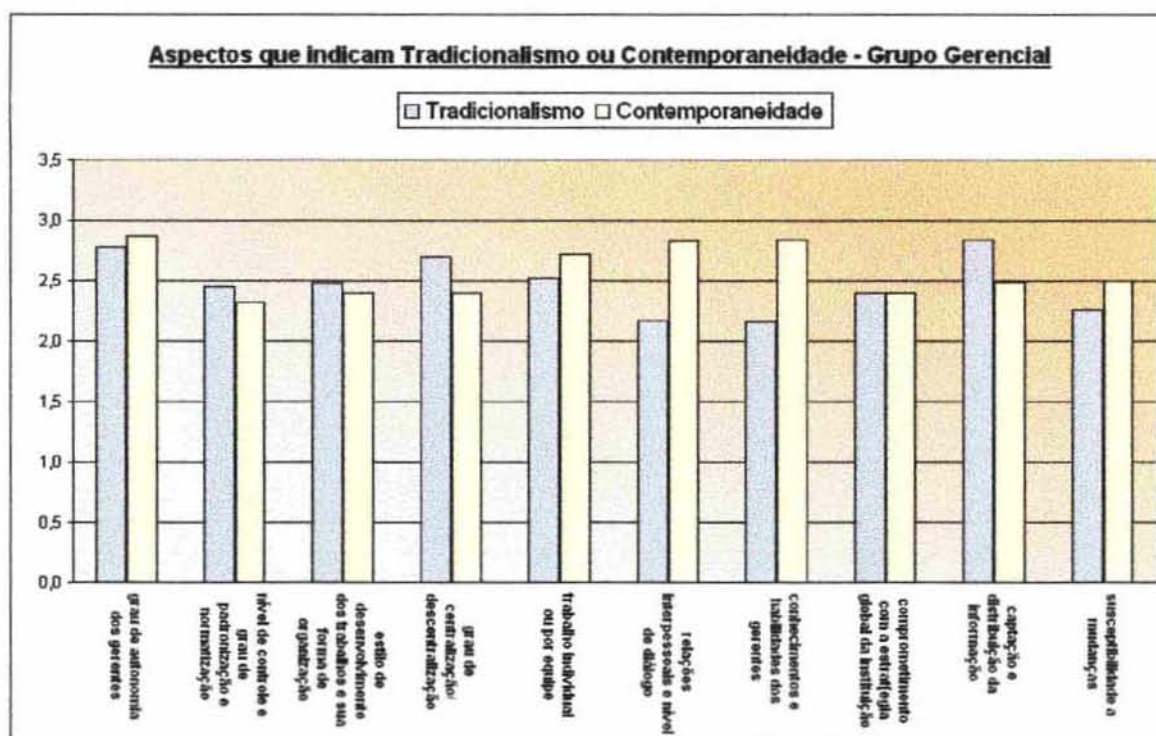


Gráfico 7



Como se observa no gráfico relativo ao grupo operacional, em nove (entre dez) questões, houve uma tendência à maior concordância com as assertivas que denotavam aspectos tradicionalistas, fato que não ocorreu apenas com o tema “conhecimentos e habilidades dos gerentes”.

Entretanto, no gráfico relativo ao próprio grupo gerencial, as opiniões ficaram mais divididas, ocorrendo maior concordância com assertivas tradicionalistas apenas em quatro das dez questões (“nível de controle e grau de padronização e normatização”, “estilo de desenvolvimento dos trabalhos e forma de organização”, “grau de centralização / descentralização” e “captação e distribuição da informação”).

Esta diferença de visão sugere, de imediato, que, enquanto o grupo operacional ainda vê seus superiores hierárquicos com um padrão de perfil mais tradicionalista, estes já se percebem com algum avanço em direção à contemporaneidade.

A partir deste ponto e dentro da metodologia proposta, será feita uma análise crítica mais detalhada — por questão, tema abordado e respectivos autores —, do resultado das respostas dos grupos operacional e gerencial às assertivas relativas a aspectos integrantes do perfil dos gerentes do Banco Central, que refletem uma gestão mais tradicionalista ou mais contemporânea, a partir da contagem da frequência de respostas por conjunto de assertivas (percentuais absolutos de discordância ou concordância), relacionando-se esses resultados ao referencial teórico.

Cumprе salientar que cada conjunto de quatro gráficos apresentados a seguir para cada uma das dez questões (temas), representa o resultado da manifestação de cada grupo (operacional e gerencial) com respeito aos aspectos (tradicionalista ou contemporâneo), tão somente numa contagem de frequência binária direta (concordância ou discordância), sem aferir o grau desse posicionamento (mais ou menos discordante ou concordante).

Assim, diferentemente das conclusões a que se chegou analisando os gráficos anteriores, quando se verificou, de uma forma genérica, a partir das médias das opiniões manifestadas, a maior ou menor percepção dos grupos quanto aos aspectos, não há porque se falar, na análise a seguir, sobre grau de concordância ou discordância, mas somente em aceitação ou rejeição das questões, por apuração direta das opiniões, a partir da contagem da frequência (número total de manifestações concordando ou discordando) de cada conjunto de assertivas correspondentes.

Tal ressalva origina-se de nossa preocupação com o rigor concedido ao tratamento matemático conferido aos dados no presente estudo, porquanto a escala apresentada aos respondentes para manifestação de sua concordância ou discordância, em maior ou menor grau (0, 1, 2 3, ou 4), admitindo inclusive a possibilidade de não visualização da aplicabilidade da assertiva, objetivou apenas o oferecimento de maiores opções para um posicionamento mais flexível dos respondentes — evitando-se o simplismo das respostas sim ou não —, que se dispensassem critérios científicos para a definição de pesos ponderados entre as alternativas na escala de zero a quatro.

Assim, o cálculo de médias ponderadas dos pesos das respostas só foi aceitável para a construção de visões gerais das tendências, com mais utilidade ilustrativa do que matemática, sem que traduzam significativamente o posicionamento dos respondentes. Nesse sentido, o critério admitido na pesquisa é o da contagem de frequências, e, a partir deste, o cálculo de suas médias e dispersões (desvios médio e padrão).

### 6.2.1 – Questão 1: Grau de Autonomia do Gerente do Banco Central

A primeira questão procurou levantar a postura dos gerentes em relação a seus superiores para tomada de decisão, e implementação de novos procedimentos setorizados na Instituição.

O grupo operacional, estimulado a manifestar-se quanto a assertivas que contemplavam posicionamentos de autores tradicionalistas, apresentou uma concordância da ordem de 64%, contra 35% de discordância. Para as assertivas que denotavam contemporaneidade, houve uma menor concordância (56%) contra 44% de discordância (Vide Gráfico 8).

Apesar de também ter havido uma concordância com as assertivas que denotavam aspectos de contemporaneidade, já havíamos verificado uma tendência a uma visão tradicionalista no gráfico 6 (pág. 127), e a divisão de opiniões acima demonstrada pode, eventualmente, indicar que o grupo operacional não tenha uma concepção mais aprofundada ou definitiva de como ocorre, efetivamente, a autonomia de seus gerentes com relação aos respectivos superiores hierárquicos. Esse desconhecimento pode ser considerado natural, posto que ao subordinado, normalmente, não é dada completa ciência da amplitude de autonomia e independência de seu “chefe”, o qual, dependendo de sua atitude, pode vir a mascarar esse fator, aparentando dispor de mais ou menos poder do que realmente possui.

Quanto ao grupo gerencial, quando colocado frente a questões de cunho tradicionalista, concordou em 61%, em aspectos que abordavam a falta de disponibilidade de recursos (meios de administração) na Instituição e o princípio da hierarquia. No que se refere a conceitos mais contemporâneos, também houve uma concordância, da ordem de 68% (contra 32% de discordância), cujas assertivas apresentavam aspectos de redução nas cadeias de comando e autonomia para a tomada de decisão.



Em resumo, verifica-se que houve maior inclinação do grupo operacional para confirmar aspectos tradicionalistas no perfil de seus gerentes, enquanto que, no grupo gerencial, predominou uma avaliação mais contemporânea.

Tais fatores, confirmando uma expectativa da pesquisadora quando da formulação dos quesitos e assertivas, podem ser analisados sob a luz do referencial teórico, respectivamente em Chiavenato e Alvin Toffler, presente uma variável pontual, qual seja a reorganização administrativa por que passou o Banco em 1999, que reduziu os níveis hierárquicos e, conseqüentemente, aumentou a autonomia dos gerentes para tomada de decisões.

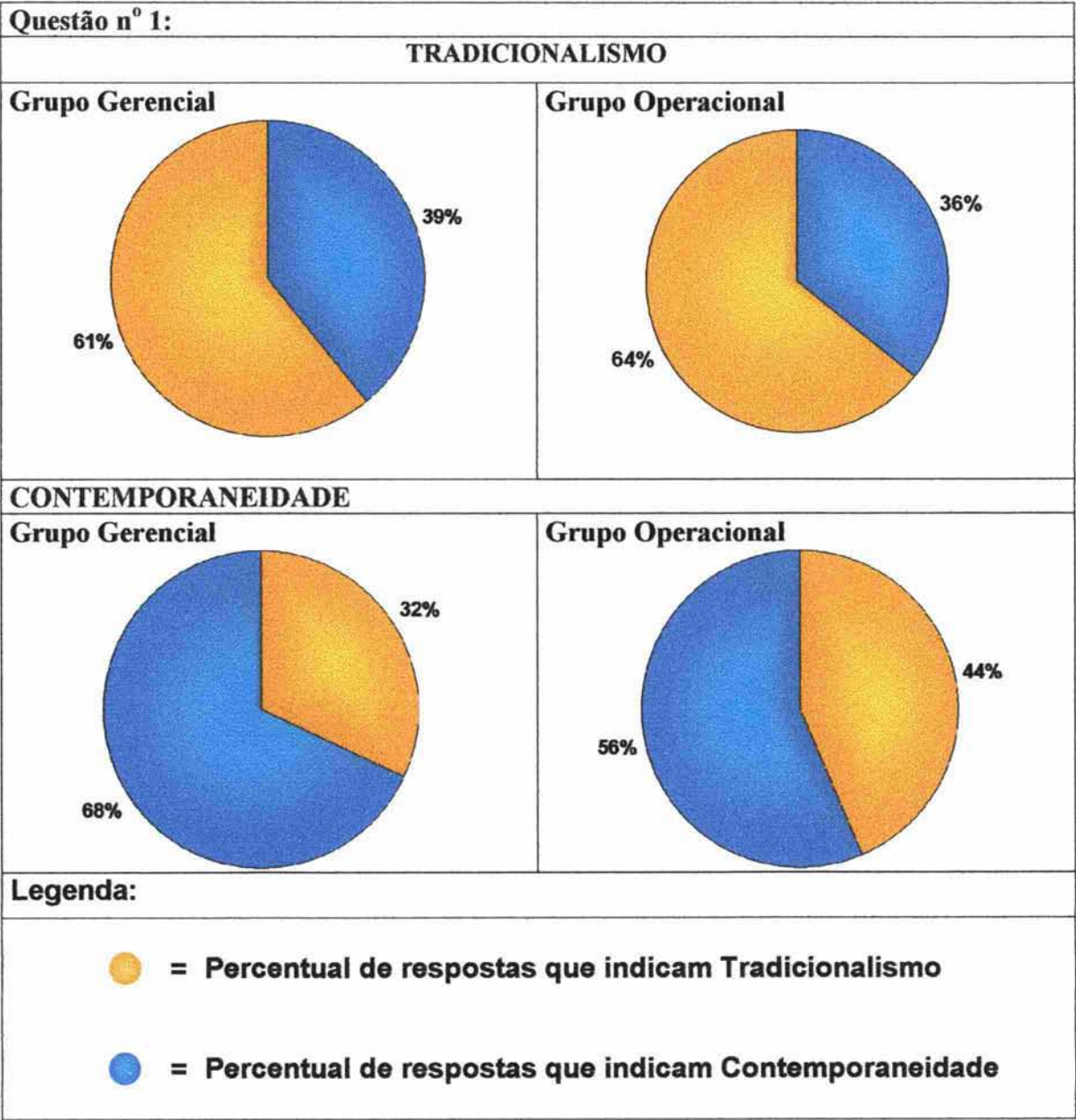
Chiavenato, como vimos anteriormente, ressaltou tendências organizacionais descritas por autores contemporâneos, suportando, entre outras, as idéias de *“cadeias de comando mais curtas”* e *“amplitudes de comando mais amplas ... empowerment ... responsabilidade e autonomia ... fortalecimento da tomada de decisão”*.

A referência a Alvin Toffler baseia-se em sua idéia de que *“o executivo deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores...”*.

Quanto à indisponibilidade de recursos, entendemos a concordância como reflexo de uma conjuntura, abordada inclusive nos depoimentos da Alta Administração, segundo a qual restrições de cunho precipuamente orçamentários não têm permitido a otimização da gestão de recursos humanos, materiais e tecnológicos.

Os gráficos, separados por grupo operacional e gerencial e por categorias tradicionalismo e contemporaneidade, revelam os resultados obtidos nesta questão:

Gráfico 8



6.2.2 – Questão 2: Nível de Controle e Grau de Padronização e Normatização

Objetivamos, com a segunda questão, verificar, junto aos entrevistados, o nível de controle e grau de padronização e normatização incidentes sobre as atividades desenvolvidas no Banco Central, nos respectivos setores.

Interessante notar o comportamento das respostas a essa questão: tanto no grupo operacional quanto no gerencial, houve, para aspectos que, teoricamente, denotavam tradicionalismo, uma rejeição idêntica, da ordem de 55% contra 45%. Nos aspectos de contemporaneidade, o comportamento não foi muito diferente, com rejeições, pelos grupos operacional e gerencial, respectivamente de 56% e 57% (contra 44% e 43%) (Vide Gráfico 9).

Talvez a adjetivação utilizada nas assertivas (“... *acentuado* formalismo ...”, “... *autonomia crescente*...”, “... *coerente* sistema de normas...”, “... força de trabalho *energizante*...”, “... regras e regulamentações *explícitas*...”, “... *flexibilidade* para definir quando e como realizar...”), tenha tornado-as muito fortes, resultando, dentro de um posicionamento mais conservador por parte dos respondentes, em suas rejeições absolutas. Se fosse o caso, não haveríamos como aproveitar essas respostas de maneira mais conclusiva.

No entanto, a contraposição de assertivas baseadas em pensadores tradicionais, como Taylor e Weber com autores contemporâneos, como Fernando Tenório, Paulo Motta e Stephen Covey, podem sugerir que os respondentes talvez tenham preferido optar, sempre, por posições mais neutras.

Em todo caso, pelos depoimentos da Alta Administração, ficou evidente a necessidade, numa instituição complexa como o Banco Central, de se manter uma formalização e padronização baseadas em regulamentações, como forma de homogeneizar decisões.

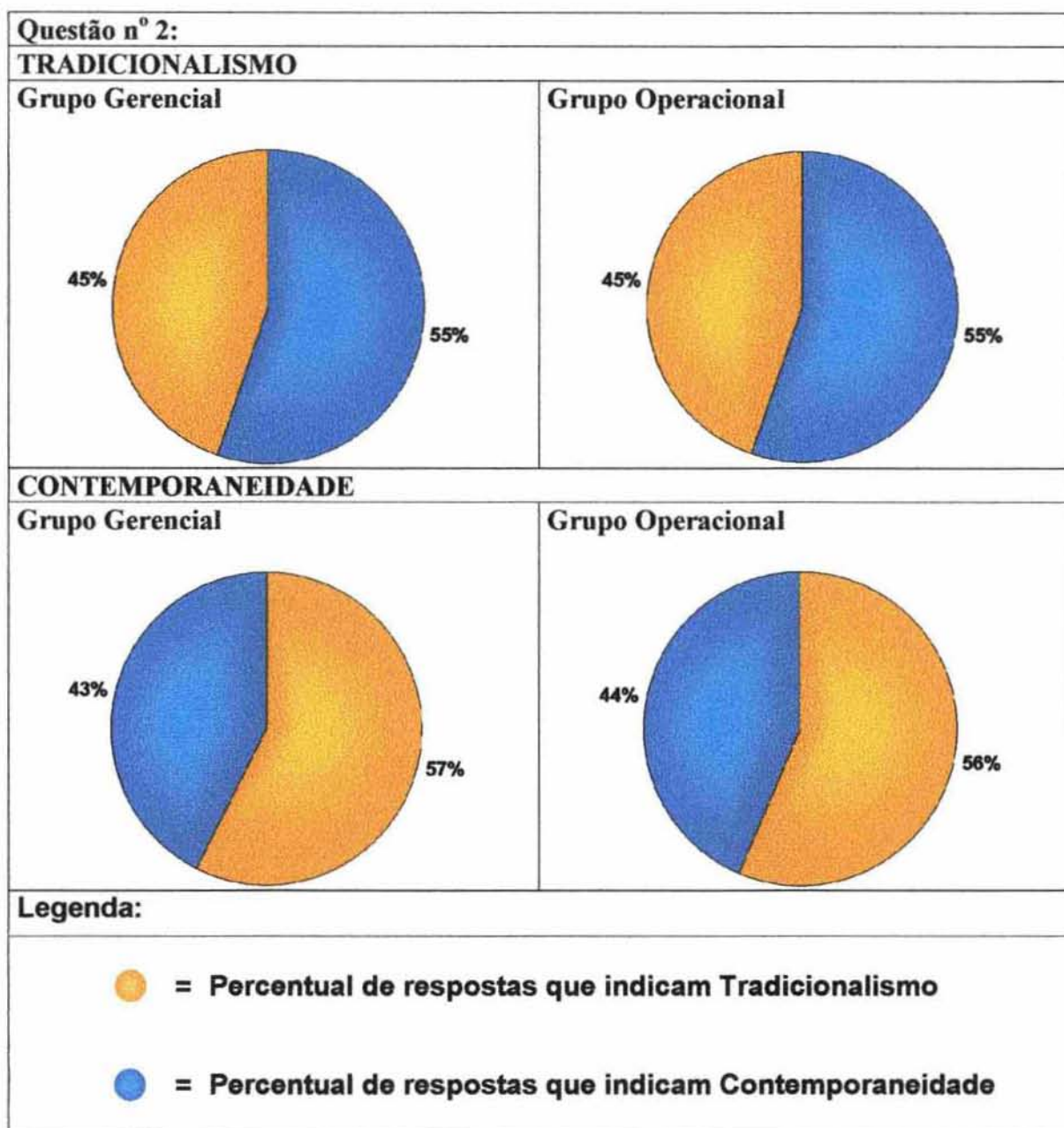
As assertivas tradicionalistas haviam sido construídas com base nos autores: Taylor, que preconizou: “imperava na instituição um acentuado formalismo nas relações funcionais e na execução das rotinas de trabalho”; e Max Weber, que define na sua teoria burocrática: “as atividades são regulamentadas por um coerente sistema de regras que assegura a realização uniforme de todas as tarefas, independentemente do número de pessoas necessárias à sua execução” e, inclusive, “existem regras e regulamentações explícitas que definem a responsabilidade de cada membro da Instituição e as relações entre eles”.

As contemporâneas se basearam nas definições de:

1. Tenório: “percebe-se uma autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do sistema formal da empresa, no que se refere às regras escritas, às normas, etc.”;
2. Motta: “...nas organizações modernas, a gerência tem que a todo momento mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e, principalmente, enfatizar a liberdade — liberdade de criação e inovação”;
3. Covey: “... um gerente eficiente deve observar ... flexibilidade — o instrumento de planejamento deve ser seu escravo, nunca seu senhor. Uma vez que ele deve trabalhar em benefício do gerente, precisa ser talhado conforme seu estilo, sua necessidade e seu modo específico de agir”.

Os gráficos, abaixo explicitam maior concordância de ambos os grupos com as assertivas tradicionalistas:

Gráfico 9



### 6.2.3 – Questão 3: Estilo de Desenvolvimento dos Trabalhos e sua Forma de Organização

Na terceira questão, foi perguntado aos entrevistados qual o tratamento empreendido pelo Banco Central quanto ao estilo de desenvolvimento dos trabalhos e sua forma de organi-

zação.

Esta questão, apesar de não ter uma vinculação direta com o perfil do gerente, foi formulada para auxiliar na definição deste perfil, tendo em vista que eles, normalmente, têm uma postura compatível com o estilo da organização.

O grupo operacional, quando estimulado com assertivas que correspondiam a um perfil mais tradicionalista, manifestou sua concordância em 54% (contra 46% de discordância). Nas assertivas que correspondiam a um perfil contemporâneo, o mesmo grupo discordou, em percentual muito aproximado, ou seja 55% (contra 45% de indicações) de um perfil mais contemporâneo (Vide Gráfico 10).

Pode-se depreender que, relativamente ao estilo de organização e desenvolvimento dos trabalhos, os gerentes passam a seus subordinados uma idéia de tradicionalismo.

Quanto ao próprio grupo gerencial, nas assertivas de cunho tradicionalista, houve uma pequena margem em direção à discordância (51% contra 49%), o que denotaria uma tendência para a contemporaneidade. Entretanto, nas assertivas que indicariam este último aspecto, também ocorreu uma discordância (54% contra 46%), restando, em última análise, pesados os dois aspectos, uma leve tendência para o tradicionalismo, na auto avaliação do grupo.

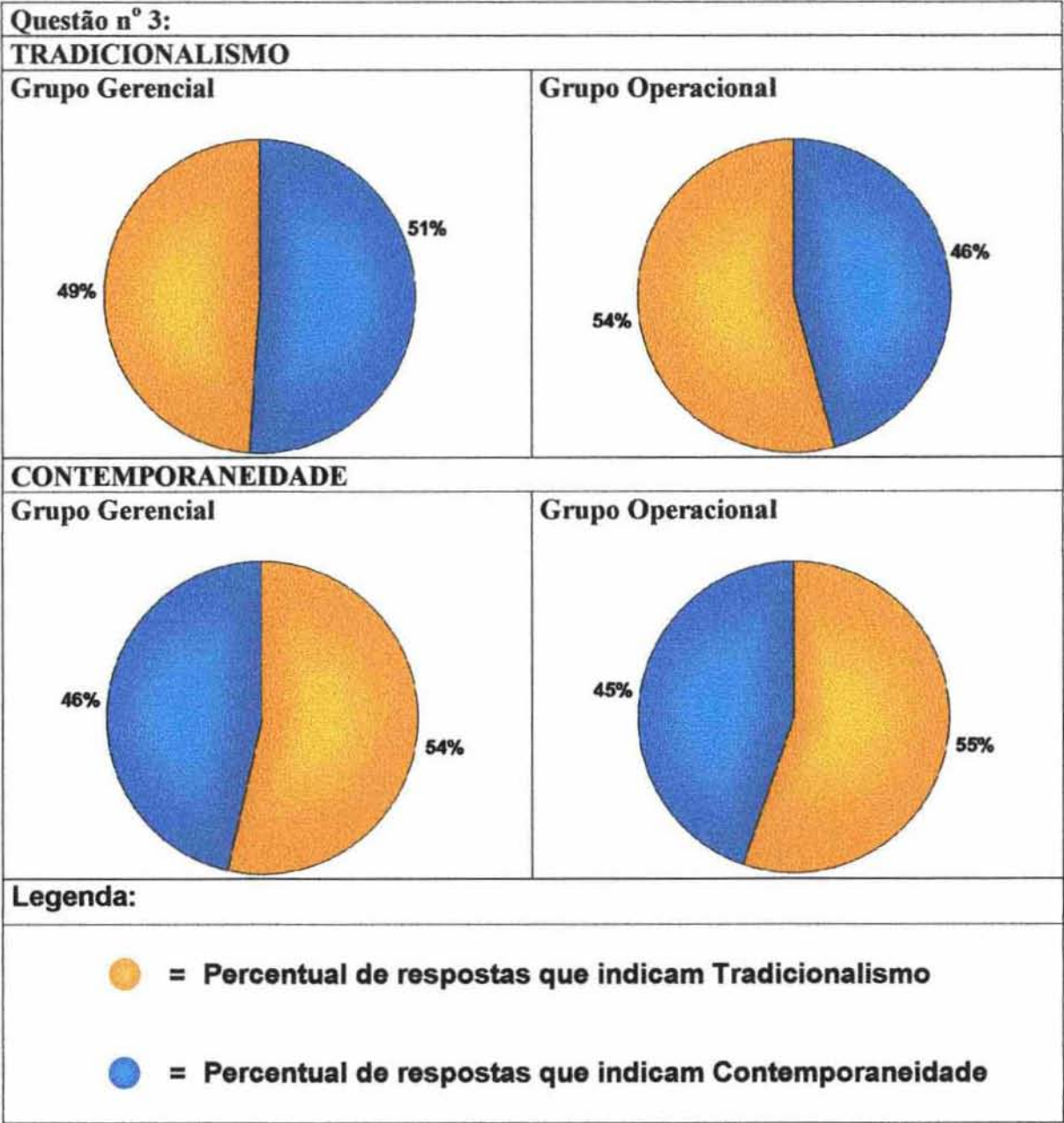
A elaboração das assertivas foi baseada nas idéias tradicionalistas e burocráticas preconizadas pelos seguintes autores: Taylor: *“o método de organização do trabalho se baseia na racionalidade, caracterizando-se pelo gerenciamento tecno-burocrático de mão-de-obra especializada, sob técnicas repetitivas de produção e serviços padronizados”*; Max Weber: *“do ponto de vista estritamente técnico a organização do tipo burocrático puro é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência”*; De Faria: *“determinar claramente o que deve ser feito — as instruções e as determinações dos gerentes devem ser precisa em relação*

*às responsabilidades do agente executor, orientado sobre quantidade, qualidades, tipos, formas, prazos, limitações, características, metodologia do trabalho, tempo para execução com prazos precisos, recursos e amplitude da autoridade delegada”; e Likert: “são os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pessoas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz”.*



Os gráficos demonstram a leve tendência para o tradicionalismo, na avaliação dos dois grupos (gerencial e operacional):

Gráfico 10



6.2.4 – Questão 4: Grau de Centralização/Descentralização

Na quarta questão, procuramos pesquisar o grau de centralização/ descentralização (definido pelos próprios gerentes, em relação a seus subordinados, para divisão de trabalho,



atribuição de responsabilidades, delegação de competências, autonomia para criação ou inovação de métodos e rotinas de trabalho, etc.).

Nesta questão houve uma tendência comum, em ambos os grupos, gerencial e operacional, no que diz respeito às assertivas que indicavam perfis tradicionalistas ou contemporaneidade. No grupo gerencial houve uma concordância na ordem de 60% (contra 40%), quanto aos aspectos tradicionalistas, percentual que se eleva a 72% (contra 28%) no grupo operacional, o que denotou uma significativa tendência ao tradicionalismo (Vide Gráfico 11).

Tal tendência foi confirmada nas respostas às assertivas que indicavam contemporaneidade, tendo o grupo gerencial discordado em 55% (contra 45%), proporção igualmente elevada no grupo operacional (66% contra 34%).

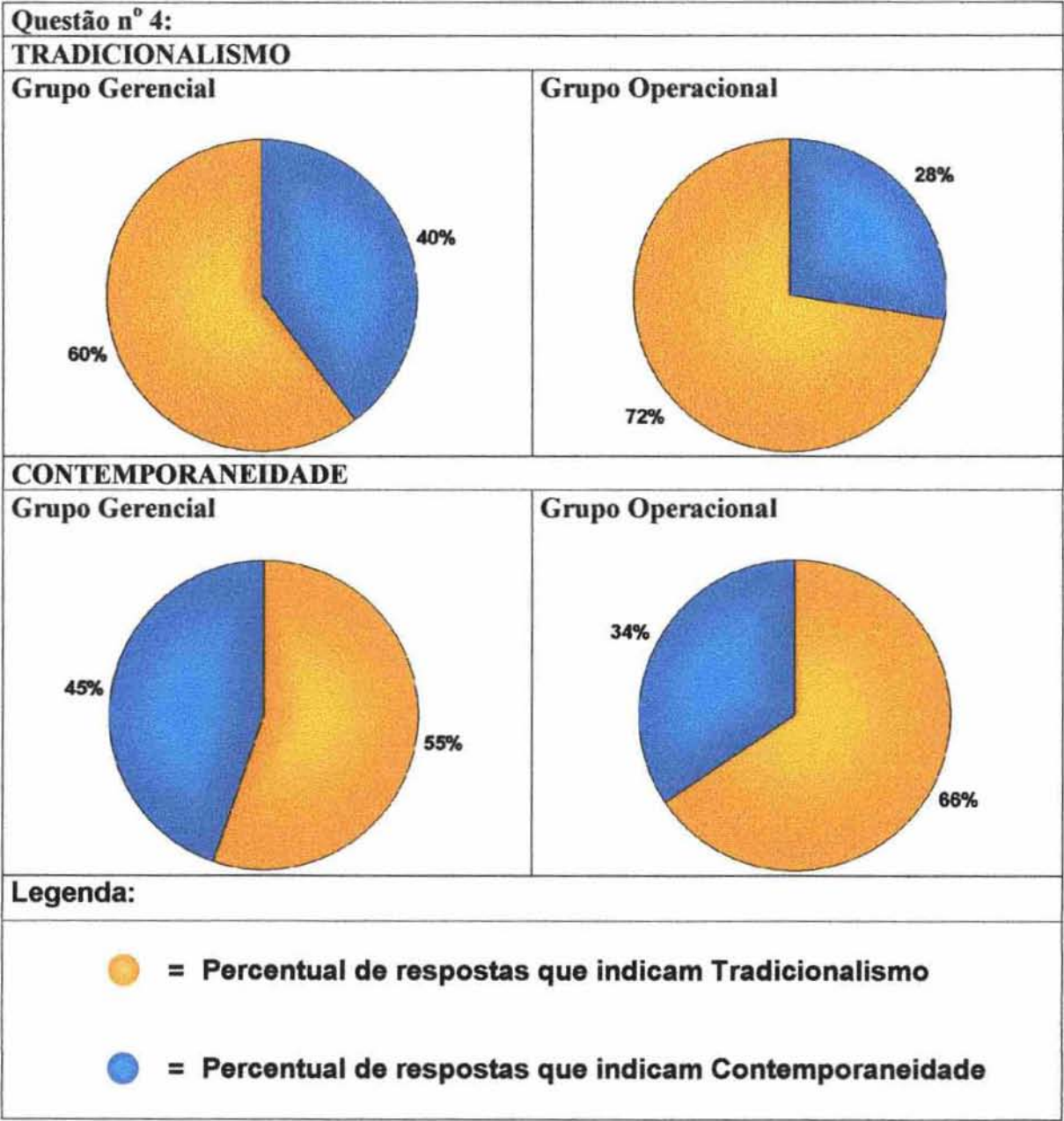
Tendo atingido plenamente seu objetivo, esta questão vem ratificar a existência de alto grau de centralização que caracteriza a atuação dos gerentes na Instituição, fato confirmado não apenas na visão de seus subordinados, como na própria auto análise.

As assertivas, de cunho burocrático, foram buscadas na teoria de Max Weber, donde *“a divisão de trabalho é verticalizada”*; *“o superior assume a responsabilidade sobre o trabalho dos seus subordinados porque tem autoridade sobre eles: tem o direito de impor diretrizes e aqueles o dever de obedecê-las”*; e *“o processo decisório é centralizado”*.

Da mesma forma, podemos inferir que um modelo de gestão contemporânea, que preconiza uma evolução para um processo mais flexível e descentralizado, em que se atribua maiores responsabilidades e autonomia às pessoas para favorecer a tomada de decisão, ainda não foi absorvido pelos servidores, gerentes ou não.

Os gráficos abaixo refletem essa tendência ao tradicionalismo, na opinião dos respondentes.

Gráfico 11



6.2.5 – Questão 5: Trabalho Individual ou por Equipe

A questão proposta procurou identificar, no âmbito de cada gerência, qual seria a ênfase dada à forma de organização do trabalho: se mais a nível individual ou por equipe.

Quanto aos resultados, o grupo operacional demonstrou que a ênfase é dada ao trabalho individualizado, privilegiando a divisão de trabalho em detrimento daquele por equipe, tendo em vista que houve uma concordância da ordem de 59% com as assertivas, de cunho tradicionalista, que enfocavam, aqueles aspectos. Quanto às assertivas com idéias contemporâneas de gestão, no que tange ao trabalho em equipe, o grupo ficou dividido (51% e 49%) (Vide Gráfico 12).

Ao contrário, o grupo gerencial ficou dividido (50% a 50%) nas assertivas tradicionalistas, mas houve maior tendência à concordância nas assertivas contemporâneas (63% a 37%).

As assertivas tradicionalistas foram montadas com base nas concepções de Taylor, de que *“os gerentes dão ênfase ao trabalho individual”*, e *“os métodos de trabalho são lineares, individualizados e repetitivos, de modo a se reduzir a margem de erros e a se identificar precisamente os agentes”*; e de Max Weber, de que *“os gerentes privilegiam a divisão de trabalho feita com racionalidade e com vistas ao atingimento dos fins”*.

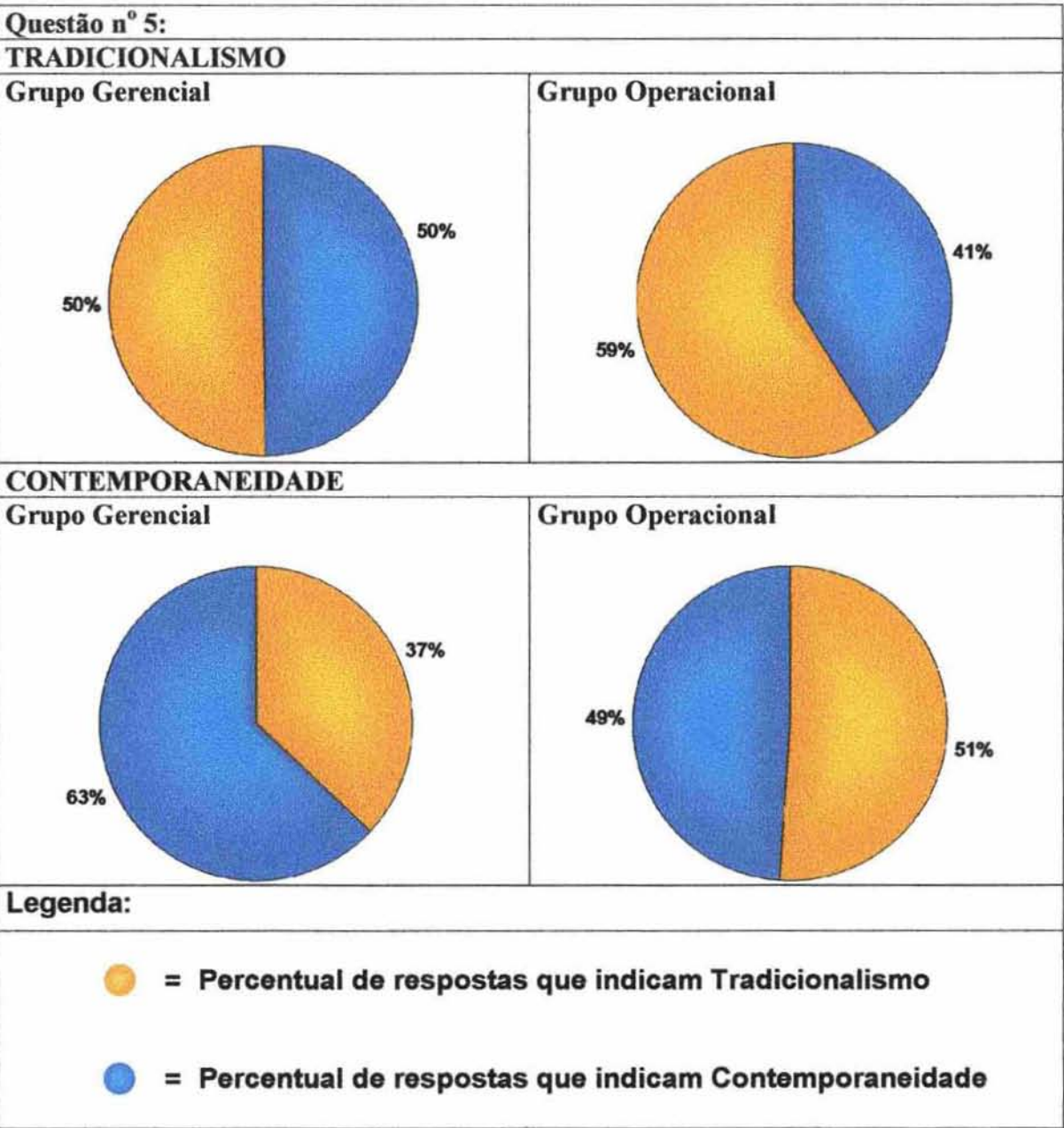
Essa divergência entre as visões dos grupos merece registro: enquanto que o grupo gerencial já demonstra alguma tendência para encarar seus subordinados como uma equipe de trabalho, estes ainda não se percebem convivendo nesta perspectiva.

Provavelmente o grupo gerencial tem motivos, em função das últimas modificações que ocorreram na estrutura da Instituição, para concordar com Chiavenato, quando associam o Banco Central à assertiva: *“os antigos Departamentos e Divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho transitórias ou definitivas, com aumento substancial de trabalho em equipe”*; e talvez não tenham mais outra alternativa, senão concordar com Katzenbach, quando afirma: *“os gerentes privilegiam o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo operacional”* e *“os gerentes trabalham com equipes*

pois reconhecem que estas melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional e enfatizam processos gerenciais. Valorizam essa forma de trabalho, pois percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão chegar ao sucesso sem os outros participantes”.

Os gráficos demonstram essa divergência existente entre os dois grupos:

Gráfico 12



### 6.2.6 – Questão 6: Relações Interpessoais e Nível de Diálogo

Nesta sexta questão, a pesquisadora procurou levantar que tipo de relações interpessoais e o nível de diálogo está ocorrendo, no momento atual, entre subordinados e superiores.

Interessante perceber que no grupo operacional não houve nenhuma tendência para o tradicionalismo ou contemporaneidade na média das respostas, ou seja, 50% e 52%, respectivamente, concordaram com estes dois aspectos (Vide Gráfico 13).

Já o grupo gerencial, diferentemente do operacional, se percebe com características contemporâneas quanto ao seu relacionamento interpessoal e nível de diálogo em relação a seus superiores e subordinados, o que demonstram os percentuais 69% a 31% (concordância com aspectos contemporâneos) e 65% a 35% (discordância de aspectos tradicionalistas).

A elaboração das assertivas contemporâneas foi baseada nas seguintes idéias de Paulo Motta, Tenório e Stephen Covey:

Paulo Motta : “*os gerentes:*

- *reconhecem o valor das pessoas;*
- *aceitam as pessoas como elas realmente são e não como gostariam que elas fossem;*
- *valorizam as relações pessoais próximas;*
- *confiam nas pessoas;*
- *comunicam-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional;*
- *praticam a gestão ambulantes, aproximando-se geograficamente de seus subordinados”.*

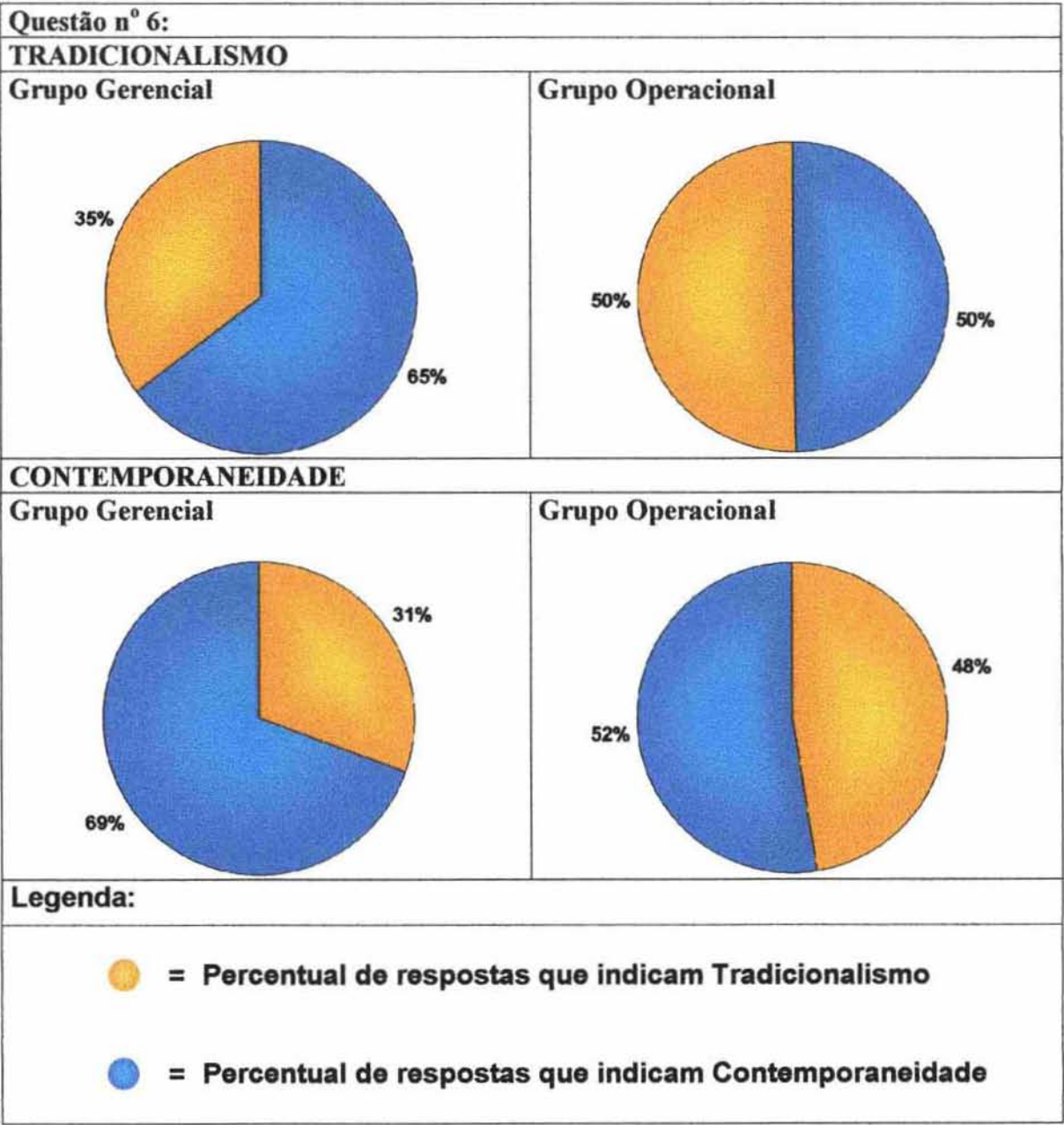
Tenório: *“a gestão é dialógica ou comunicativa, baseada no entendimento e na participação”*; e

Stephen Covey: *“a gerência assegura aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas, trazendo satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência , estabelecendo, dessa forma, relações de cooperação com seus subordinados que geram comprometimento, confiança mútua e lealdade”*.



Os gráficos evidenciam essa diferença de opiniões:

Gráfico 13



6.2.7 – Questão 7: Conhecimento e Habilidades dos Gerentes

Nesta sétima questão, procurou-se pesquisar os atributos e valores priorizados pela Instituição para o preenchimento de cargos de gerência, e se isto ocorre mais em função dos conhecimentos técnicos ou da capacidade gerencial.

Pelos resultados, detectamos que o grupo operacional vê o gerente no Banco Central numa concepção contemporânea, uma vez que não só o conhecimento técnico é valorizado, mas também sua capacidade gerencial, já que houve expressiva discordância nas assertivas tradicionalistas (71% a 29%) e uma concordância deste grupamento com as assertivas contemporâneas (57% a 43%).

O grupo gerencial também se percebe numa concepção contemporânea, já que também discordou com as assertivas tradicionalistas (66% a 34%) e concordou com as contemporâneas (68% a 32%), enfatizando que a Instituição procura preencher seus cargos de gerência baseada na sua capacidade gerencial (Vide Gráfico 14).

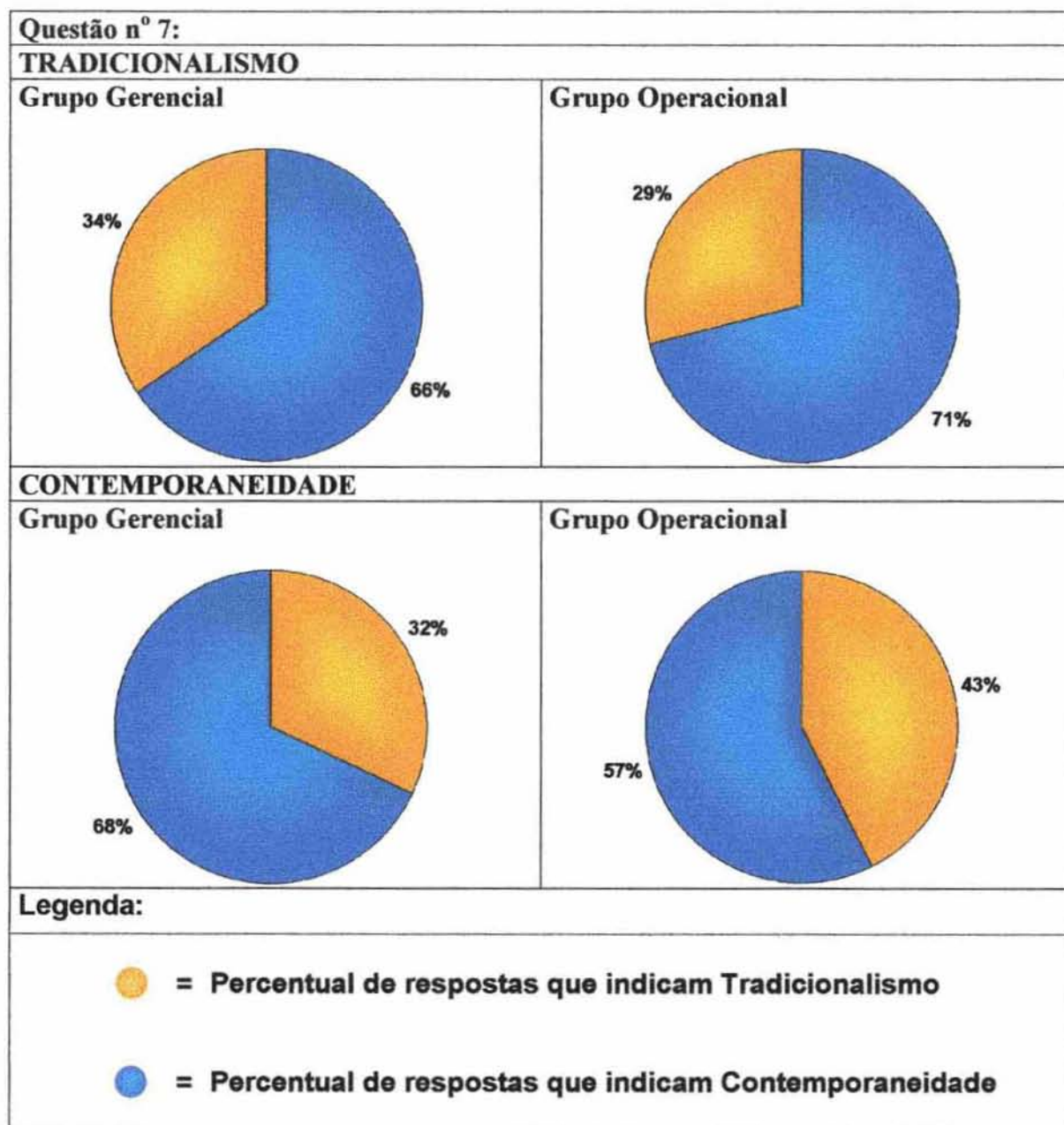
O depoimento do grupo gerencial, nesta questão, assume um significado mais eloquente, tendo em vista que, além de já terem, em seu passado funcional, sido indicados para cargos gerenciais, são os que efetivamente selecionam, hoje, futuros gerentes, e, por esse posicionamento demonstrado no resultado da pesquisa, certamente valorizarão, em suas próximas escolhas, pessoas que detenham, de um modo geral, habilidades de liderança, estratégia, visão, inovação e talento.

As assertivas com paradigmas contemporâneos foram baseadas no pensamento de Tenório: “os gerentes são capazes de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica, tendo as seguintes características básicas como orientadoras de sua ação gerencial: capacidade de estratégia e de delegação, racionalidade administrativa, liderança interpessoal, visão, dedicação aos clientes com qualidade total, inovação e constituição de parcerias” e “os gerentes não são exclusivamente técnicos, mas também crítico-reflexivos, dotados de um conjunto de talentos novos e não-lineares” e do Paulo Motta : “a capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas”.



Os gráficos refletem essa concordância dos grupos operacional e gerencial:

Gráfico 14



#### 6.2.8 – Questão 8: Comprometimento com a Estratégia Global da Instituição

Esta questão foi elaborada objetivando verificar o comprometimento dos gerentes com a estratégia global da Instituição (sua missão, visão, perspectivas de futuro e relacionamento com o ambiente externo e clientes).

De forma mais determinada do que o grupo gerencial, o grupo operacional demonstrou não perceber fortemente um comprometimento gerencial com relação aos clientes, aos propósitos, metas e programas da Instituição, tendo discordado das proposições de cunho tradicionalista em apenas 52% (contra 48%), posicionamento superado quando também discordou em 62% (contra 38%) das questões contemporâneas (Vide Gráfico 15).

Igualmente, o grupo gerencial discordou em 54% (contra 46%) das proposições tradicionalistas e mais ainda (58% a 42%) das idéias contemporâneas.

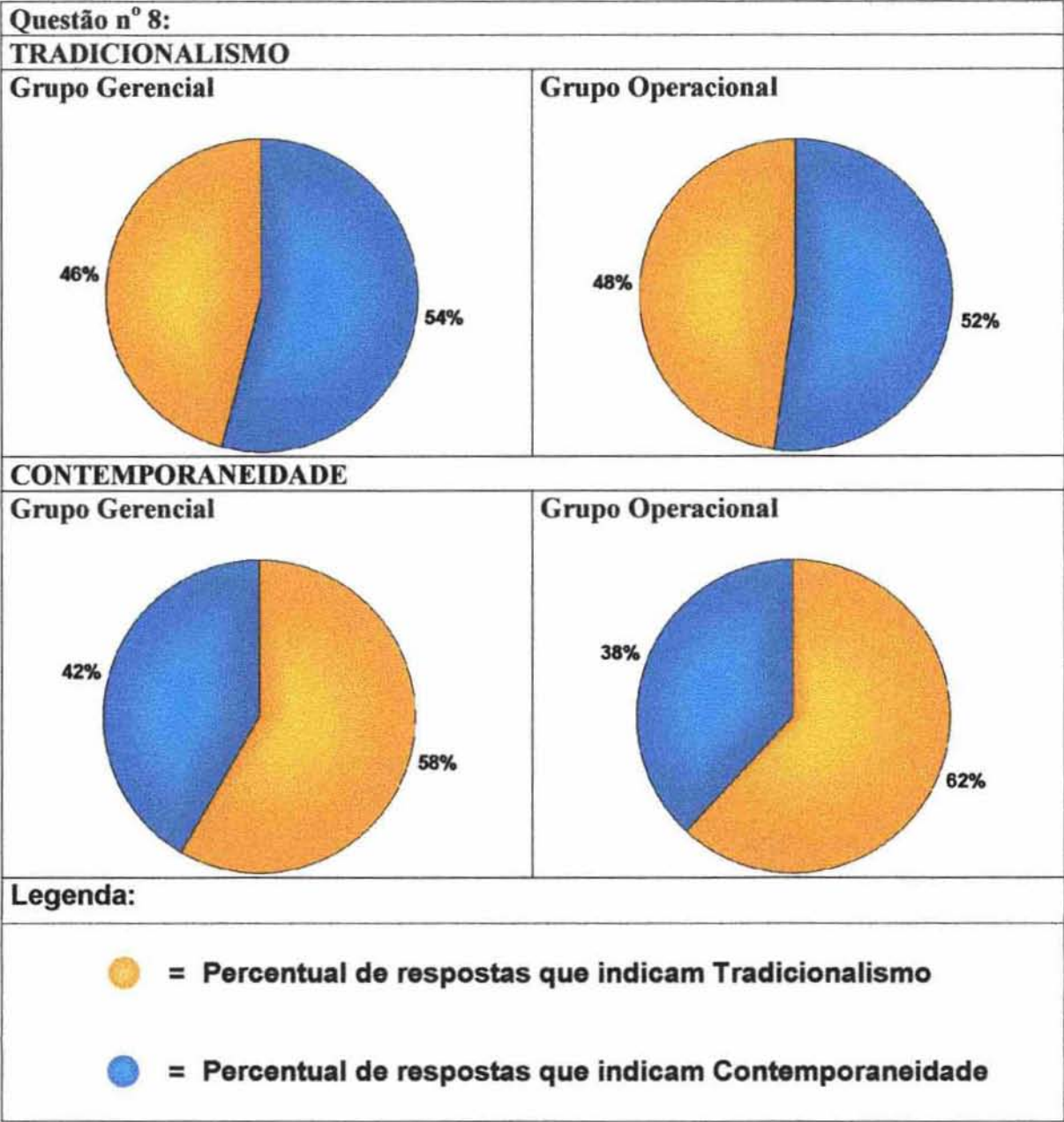
Assim, neste aspecto também houve mais rejeição do que aceitação das idéias contemporâneas, mesmo o grupo também se posicionando contra as idéias mais tradicionalistas.

Interessante registrar que a Alta Administração vem de discutir, nos últimos meses, o planejamento estratégico da Instituição, e, talvez, o processo de difusão e integração dos servidores da base ainda esteja incipiente.

As assertivas tradicionalistas foram construídas com base no referencial teórico dos autores Max Weber: *“reina dentro da Instituição um comportamento de neutralidade especialmente em relação aos clientes”*; de Faria: *“os gerentes sempre definem os propósitos, os objetivos e as metas, projetos, planos e programas de curto, médio e longo prazos”*, e numa crítica à visão tradicionalista realizada por Potts e Sykes: *“os sistemas organizacionais estão baseados na hipótese de que a Instituição e sua necessidade de gerentes durarão para sempre”*.

Os gráficos abaixo ilustram essas conclusões:

Gráfico 15



6.2.9 – Questão 9: Captação e Distribuição da Informação

Esta questão foi elaborada com o propósito de se verificar a qualidade, quantidade e meios pelos quais os gerentes recebem e repassam informações institucionais e os incentivos dados à criação de canais de *feedback* entre superiores e subordinados.

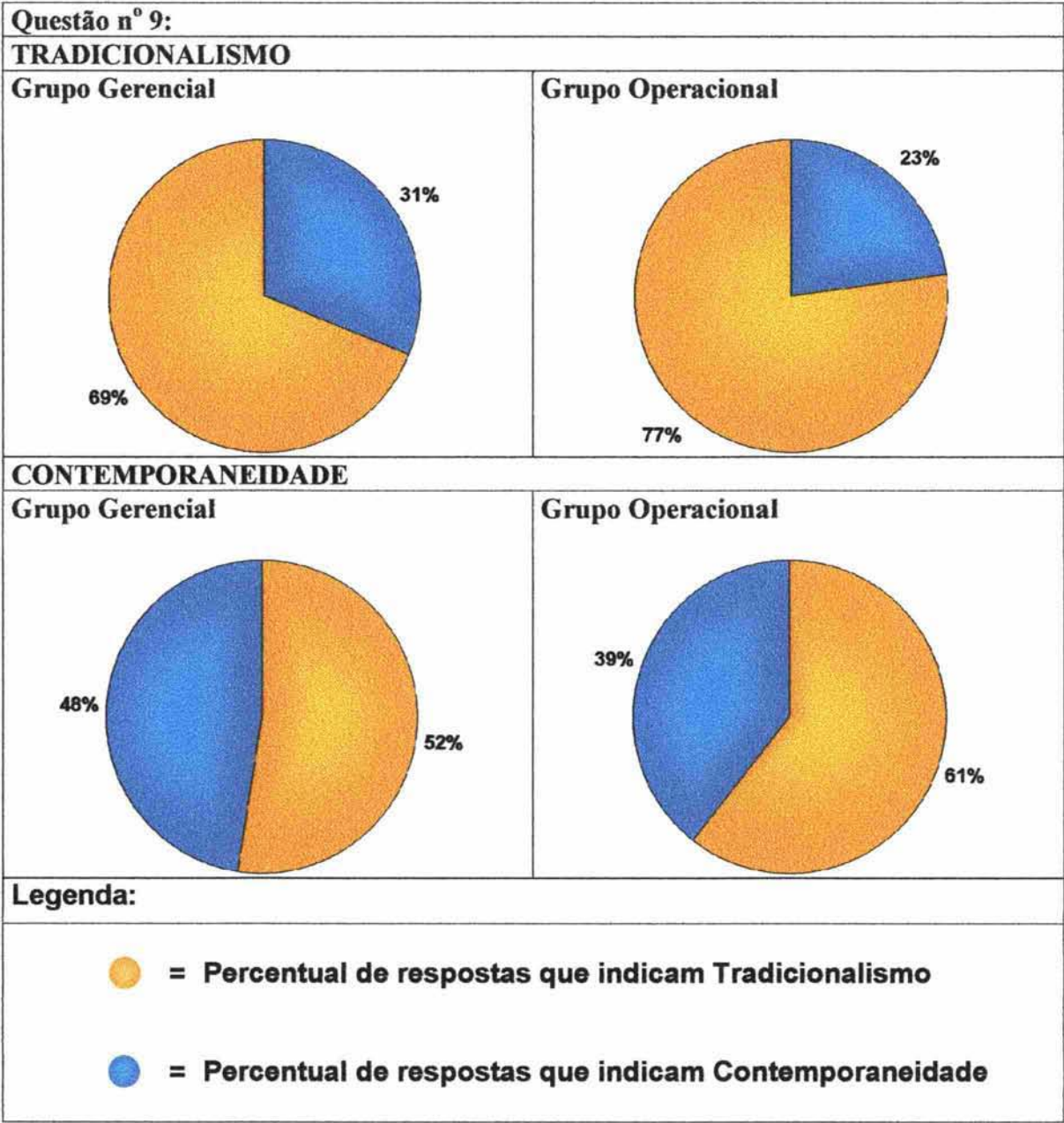
Total convergência de posicionamentos, em direção a um perfil tradicionalista: o grupo operacional concordou em 77% (contra 23%) com as assertivas de cunho tradicionalista — nos índices mais expressivos verificados ao longo da pesquisa — e discordou em 61% (contra 39%) com as assertivas contemporâneas; da mesma forma, o grupo gerencial concordou em 69% (contra 31%) nas assertivas tradicionalistas e discordou em 52% (contra 48%) das assertivas de cunho contemporâneo (Vide Gráfico 16).

Dessa forma, os grupos operacional e gerencial tiveram a mesma opinião, ou seja, o fluxo, a qualidade, a quantidade de informações no Banco Central encontram várias barreiras; a comunicação é distorcida e nem sempre chega às pontas (parte operacional), as mensagens, às vezes, são sutis e ocultas propiciando a criação de redes informais.

Essas assertivas foram construídas com base nas concepções burocráticas de Max Weber “*diante da falta de comunicação institucional ampla e efetiva, proliferam na Instituição redes informais de captação e repasse de informações que normalmente ficariam restritas à esfera gerencial*” e “*o fluxo de comunicação vertical (ascendente e descendente) contém salvaguardas de natureza restritiva, que objetivam assegurar o caráter reservado de certas informações gerenciais consideradas privilegiadas*”.

Os gráficos refletem essa convergência de posicionamento em direção a um perfil mais tradicionalista:

Gráfico 16



### 6.2.10 – Questão 10: Susceptibilidade a Mudanças

Nesta décima questão tentou-se demonstrar a susceptibilidade à mudança, ou seja, o nível de engajamento ou de reação do corpo gerencial a mudanças, inclusive tecnológicas, nos ambientes interno e externo.

Nas questões com enfoque tradicionalista, tanto o grupo operacional (54% a 46%), quanto o gerencial (63% a 37%) discordaram das propostas, demonstrando uma tendência contemporânea (Vide Gráfico 17).

Nas questões com enfoque contemporâneo, o grupo operacional inverteu seu posicionamento, discordando em 57% (contra 43%), traduzindo uma visão mais tradicionalista, mas o grupo gerencial manteve-se coerente com a posição acima, concordando com 53% (contra 47%) das assertivas contemporâneas.

Assim, o grupo operacional vê os gerentes do Banco Central com uma visão mais tradicionalista, no que tange à questão proposta, pela qual estes gerentes têm dificuldades e resistência em relação a mudanças, evidenciado pelas atitudes reativas à introdução de novas rotinas de trabalho, modificações na estrutura da organização e outros mecanismos de inovação.

Estas assertivas foram baseadas nas constatações da teoria burocrática de Max Weber: *“o emprego e a carreira estão fortemente consolidados e são considerados como vitalícios, existindo um sistema de promoções de acordo com a antigüidade ou com a capacidade”, não sendo necessário aos gerentes desenvolver conhecimentos específicos voltados para uma gestão de mudanças a nível pessoal e funcional*”; *“os gerentes apresentam dificuldades ou até mesmo resistências para gerir mudanças em seu ambiente de trabalho, demonstrando mais uma atitude de reação do que de engajamento por ocasiões de introdução de novos sistemas, de alterações nas rotinas de trabalho e nas revisões da estrutura organizacional”* e



*“pela forte racionalidade e normatização de que se reveste a ação gerencial, dificilmente a eficiência organizacional poderá ser abalada por mudanças advindas do meio externo”.*

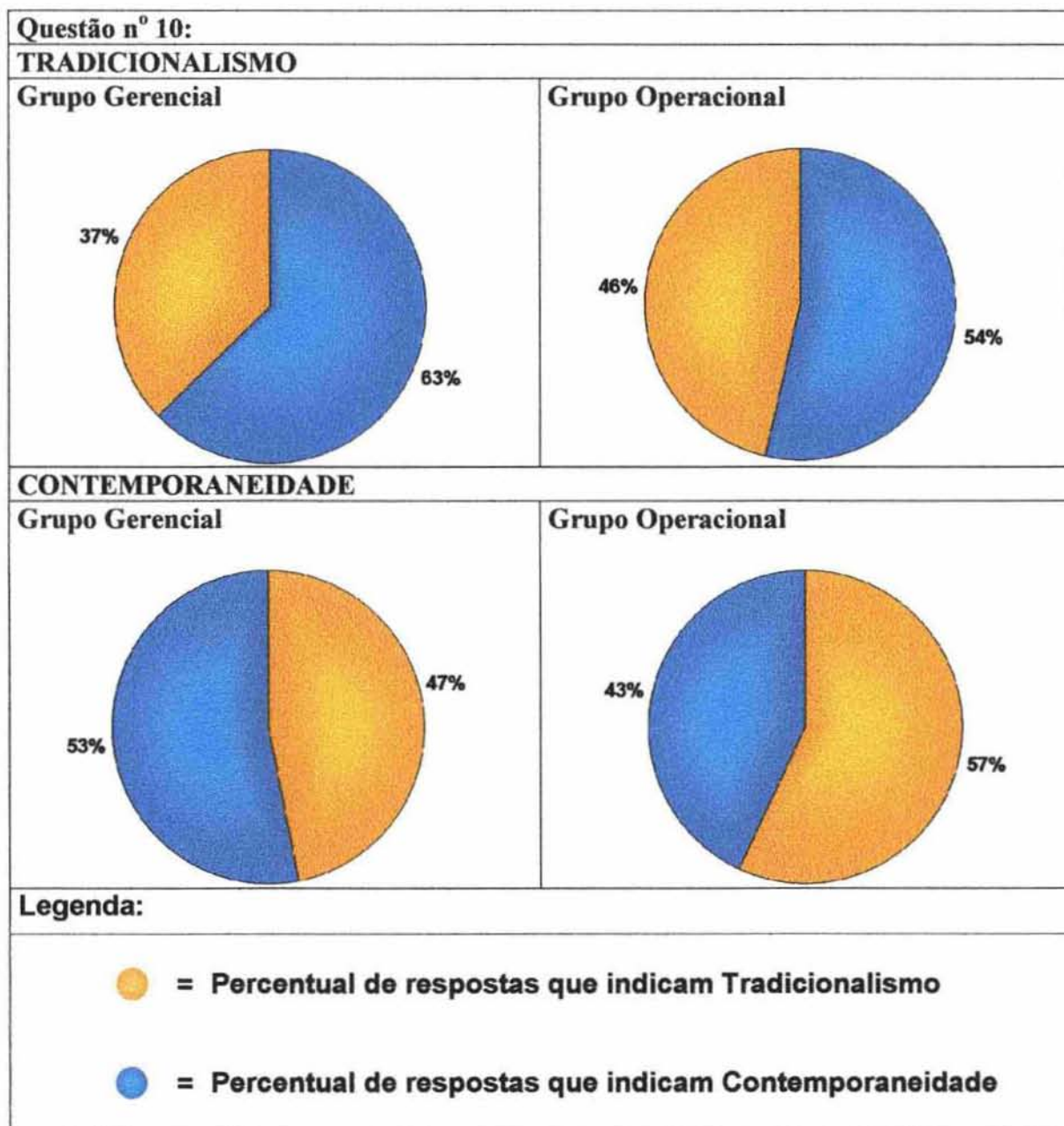
O grupo gerencial diverge do grupo operacional. Ele se considera susceptível a mudanças, tanto no ambiente interno quanto externo, estando preparado para enfrentar desafios como profissionais altamente capazes e motivados, em todos os níveis, onde novas práticas e lógicas estão a todo momento solicitando uma tomada de posição.

Estas assertivas foram construídas com base nas idéias de Paulo Motta e Alvin Toffler.

Para Paulo Motta, *“o gerente está sempre vulnerável a novas idéias e ao progresso; tem condições de criar constantemente um novo futuro e de enfrentar a diversidade de métodos e valores”* e *“com as mudanças velozes, a instituição passou a exigir uma postura gerencial diferenciada”*; Alvin Toffler : *“os gerentes estão dispostos a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação”*.

Os gráficos denotam essa divergência entre os grupos operacional e gerencial:

Gráfico 17



### 6.3 – Leitura Crítica dos Resultados: primeiras conclusões

A própria formatação da pesquisa, que foi dividida em três investigações distintas para a mesma questão, ou seja, levantamento do pensamento da Alta Administração, da própria gerência e de seus subordinados, já admite a alternativa de que possam, eventualmente, existir visões, percepções ou sentimentos divergentes, estratificadas naqueles segmentos, sobre o perfil do gerente no Banco Central.



O quadro abaixo resume o resultado da pesquisa de campo, pela confrontação, em cada um dos 10 temas seleccionados, da compilação dos percentuais dos aspectos de tradicionalismo ou contemporaneidade apurados em cada grupo e no total:

Quadro 7

QUESTÕES	Resultado do Grupo Operacional	Resultado do Grupo Gerencial	Conclusão
AUTONOMIA GERENCIAL	Tradicionalismo	Contemporaneidade	Tradicionalismo
NÍVEL DE CONTROLE DAS ATIVIDADES	Tradicionalismo	Tradicionalismo	Tradicionalismo
TRATAMENTO DADO À FORMA DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO	Tradicionalismo	Tradicionalismo	Tradicionalismo
CENTRALIZAÇÃO/ DESCENTRALIZAÇÃO	Tradicionalismo	Tradicionalismo	Tradicionalismo
TRABALHO INDIVIDUAL/ TRABALHO EM EQUIPE	Tradicionalismo	Contemporaneidade	Contemporaneidade
RELACIONAMENTO E AMBIENTE NO TRABALHO	Tradicionalismo	Contemporaneidade	Contemporaneidade
CONHECIMENTOS/ HABILIDADES DOS GERENTES	Contemporaneidade	Contemporaneidade	Contemporaneidade
GERÊNCIA ESTRATÉGICA/ GESTÃO DO FUTURO	Tradicionalismo	Tradicionalismo	Tradicionalismo
CAPTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	Tradicionalismo	Tradicionalismo	Tradicionalismo
SUSCEPTIBILIDADE A MUDANÇAS	Tradicionalismo	Contemporaneidade	Contemporaneidade

Do ponto de vista do grupo operacional, o perfil dos gerentes do Banco Central assume um carácter compatível com os aspectos de uma gestão tradicionalista, em todos os pontos, com excepção daquele que se refere aos conhecimentos e habilidades dos gerentes.

Pela percepção do próprio grupo gerencial, o perfil está dividido entre características compatíveis com uma gestão tradicionalista e contemporânea. É tradicionalista no que se refere a nível de controle, grau de padronização e normatização existentes, ao estilo do desenvolvimento dos trabalhos e sua forma de organização, ao grau de centralização e descentralização, ao comprometimento com a estratégia global da Instituição e quanto à forma de captação

e distribuição da informação. E demonstra contemporaneidade no seu grau de autonomia, na forma de distribuição do trabalho, individual ou por equipe, no relacionamento interpessoal e no nível de diálogo, nos conhecimentos e habilidades e na sua susceptibilidade a mudanças.

No cômputo geral das opiniões, quando tomadas como um todo, os servidores do Banco Central consideram os gerentes como atuando num perfil mais tendente aos aspectos característicos de uma gestão tradicionalista, não obstante ter havido, em quatro dos dez temas propostos, um entendimento pelo perfil contemporâneo de gestão.

Restam por analisar as suposições extraídas na pesquisa exploratória sobre o perfil atual dos gerentes do Banco Central, a partir das características levantadas naquela pesquisa e no decorrer do trabalho.

Dessa forma, de modo a rejeitá-los ou não, passaremos a rever aqueles aspectos, abordados na formulação da hipótese, e os examinaremos à luz dos resultados da pesquisa e das entrevistas com a Alta Administração.

Para melhor esquematização dessas verificações, apresentamos o quadro a seguir:

**Quadro 8**

HIPÓTESE	ANÁLISE	CONCLUSÃO
Priorização, em relação às suas atribuições gerenciais, das funções técnicas sob sua responsabilidade	Na sétima questão, procurou-se pesquisar os atributos e valores priorizados pela Instituição para o preenchimento de cargos de gerência, e se isto ocorre mais em função dos conhecimentos técnicos ou da capacidade gerencial. Como vimos em 6.2.7, tanto o grupo operacional como o próprio grupo gerencial opinaram contra a hipótese, claramente colocada no conjunto das assertivas. A Alta Administração, em 6.1, discorreu sobre a importância da proficiência técnica, mas consignou a necessidade do crescimento na área de gestão que propicie o conhecimento de como administrar, como extrair o melhor da equipe e como fazer o trabalho motivacional	Hipótese rejeitada
Falta de treinamento e de reflexão sobre o papel de gestor	Esta questão foi levantada na quinta pergunta feita à Alta Administração, tendo sido reconhecido que não vem existindo, no Banco Central, um programa específico de desenvolvimento gerencial, fora algumas ações isoladas. Existem projetos, como o da universidade corporativa, que prevê, em sua formulação, um módulo dirigido à formação dos gerentes	Hipótese não rejeitada
Passividade e acomodação	Esta hipótese, oriunda de uma pesquisa exploratória, não define claramente “questões gerenciais”. A passividade ou a acomodação	Hipótese rejeitada

perante ques- tões geren- ciais	não podem ser consideradas como características de uma gestão mais tradicional ou contemporânea	
Falta de espí- rito inovador e dependência de instruções da autoridade maior, a qual não é questio- nada	A hipótese deve ser analisada sob dois aspectos: no que se refere à falta de espírito inovador, verificou-se uma falta de comprometimento com a estratégia global da instituição, confirmando parcialmente aquele entendimento; a dependência de instruções da autoridade maior relaciona-se à autonomia (questão 1) e centralização (questão 4), quesitos em que o grupo operacional considerou seus gerentes dentro de um perfil tradicionalista	Hipótese não rejeitada
Foco em tra- balhos essen- cialmente pre- sos a rotinas, sem exercício de criatividade	Ocorreu, na questão 2, uma forte rejeição tanto às assertivas tradi- cionalistas como às assertivas contemporâneas, com leve tendência à aceitação da hipótese de padronização e normatização	Hipótese não rejeitada
Responsabili- dade apenas perante o fra- casso e não pelo sucesso, inexistindo um sistema formal de reconheci- mento ou pre- miação	No que tange à organização do sistema de promoção, a assertiva 10.1 aborda, com base nos pensamentos de Weber, uma situação em que o emprego e a carreira estão consolidados, considerados vitalícios e com promoções por tempo de serviço. Houve concor- dância do grupo operacional com tal assertiva, mas o grupo geren- cial registrou sua discordância. Respondendo à segunda pergunta da entrevista, a Alta Administração refere-se à tendência, no Banco de distribuição de responsabilidades e de se promover as pessoas pelo seu mérito e não necessariamente pelo número de anos de carreira, tendendo o fator tempo de serviço a desaparecer Tal posi- cionamento demonstra que a questão do mérito e do reconheci- mento já vem recebendo algum tipo de tratamento no nível geren- cial	Hipótese rejeitada
Tendência a soluções pa- ternalistas em contraposição a uma falta de profissiona- lismo em questões de cunho geren- cial	Nas questões 3 e 4, procurou-se estabelecer características do perfil dos gerentes relacionados, respectivamente, ao estilo de desenvol- vimento dos trabalhos e o grau de centralização / descentralização. O resultado mostrou –um perfil tradicionalista em ambas as ques- tões pelos dois grupos, que confirma essa tendência. Ainda, a Alta Administração admite que muitas vezes as pessoas são colocadas em cargos gerenciais e não têm as características necessárias, o que só é percebido na prática	Hipótese não rejeitada

**6.4 – Pontos que Mereceram Destaque e Comentários na Pesquisa**

No tratamento estatístico dado aos questionários, a frequência obtida nas respostas a algumas assertivas chama a atenção e merecem análises destacadas.

Conforme gráficos que demonstram a frequência de cada opção de resposta pelo total dos respondentes (grupos operacional e gerencial consolidados), apresentados a seguir — seja

pela predominância de servidores discordando totalmente; discordando mais que concordando; concordando mais que discordando ou concordando totalmente —, o fato é que aconteceram alguns picos que apontam para uma resposta fora do padrão, ou, dito de outra forma, algumas questões ensejaram, particularmente, uma quase unanimidade de respostas num determinado sentido, dispersando, para mais ou para menos, da tendência geral. Essas respostas mostram fortes convergências de opiniões do total dos servidores no sentido de aprovar ou rejeitar determinada assertiva.

Consigne-se que, de um modo geral, as assertivas foram elaboradas buscando traduzir um ou mais aspectos predominantes do pensamento de um determinado autor sobre características encontradas no perfil de um gestor.

Assim, este tipo de análise do comportamento das respostas permite um estudo mais direto sobre a percepção dos servidores sobre fatores específicos, a partir do levantamento das convergências de opinião.

Para uma melhor visualização, montamos quatro conjuntos de gráficos, mostrando, na parte superior, o comportamento freqüencial de cada opção de resposta e, a seguir, os gráficos de distribuição percentual das respostas às assertivas com maiores e menores incidências, separando do círculo a fatia a ser comentada em destaque, no decorrer deste capítulo.

Gráfico 18

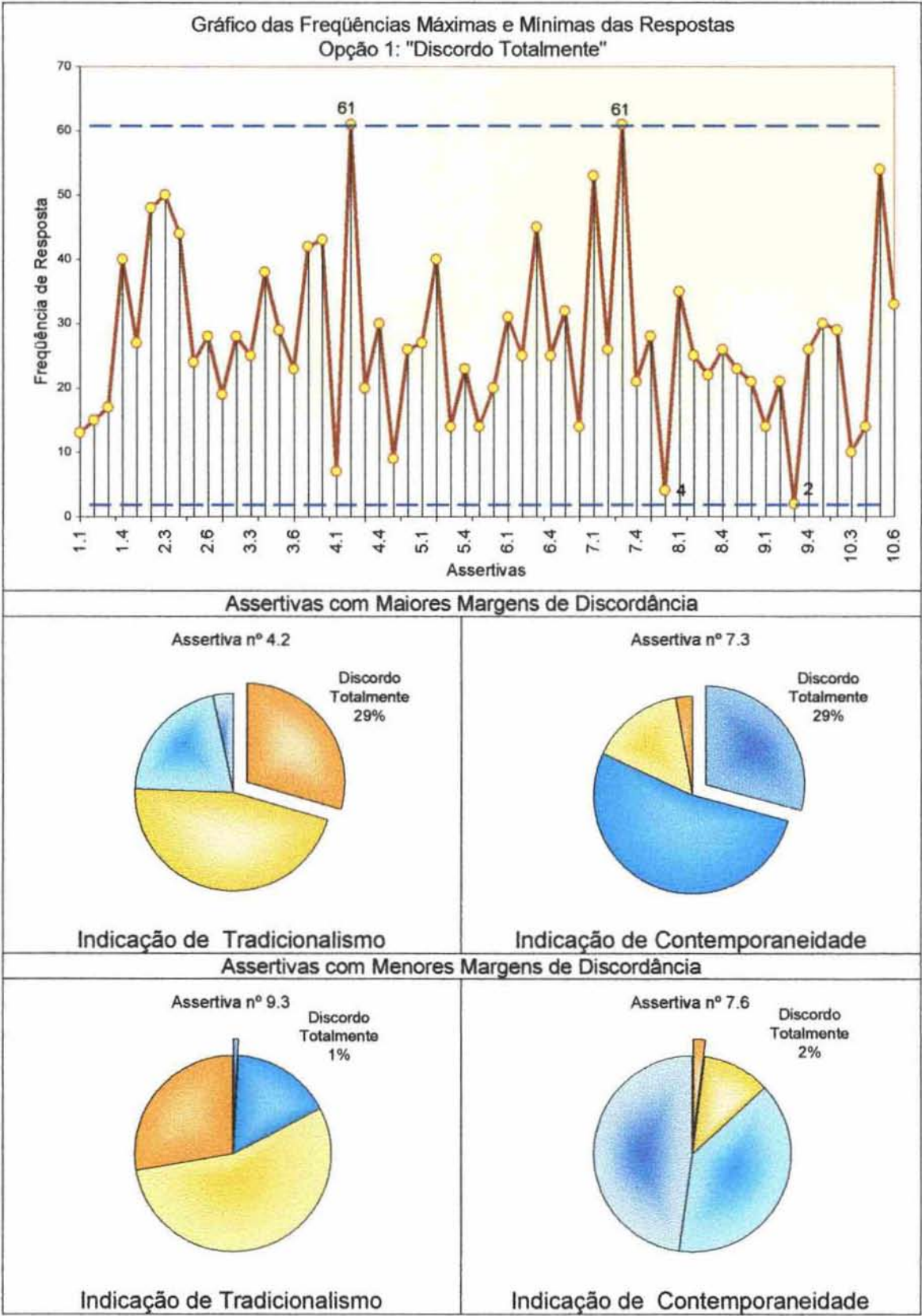


Gráfico 19

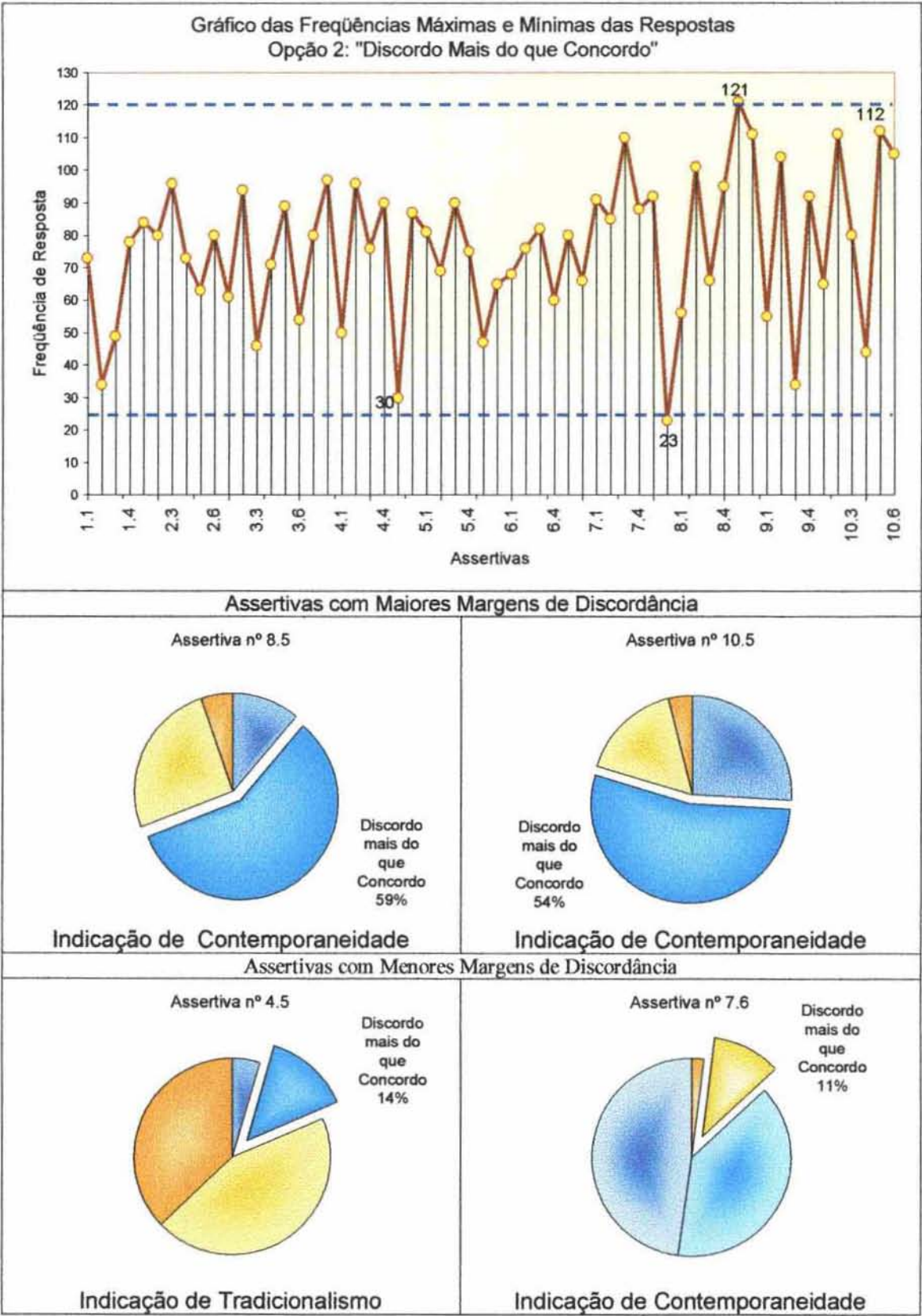




Gráfico 20

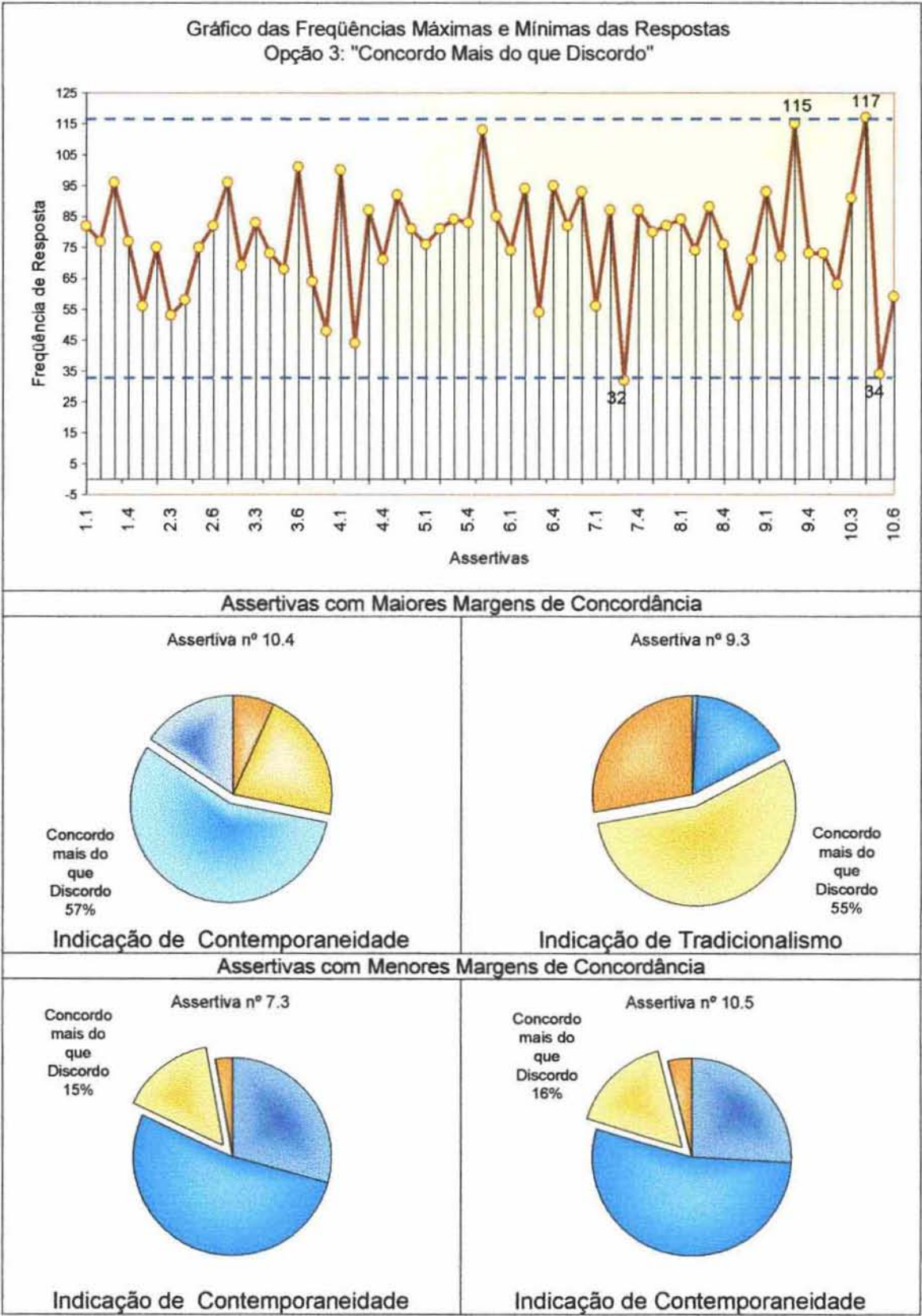
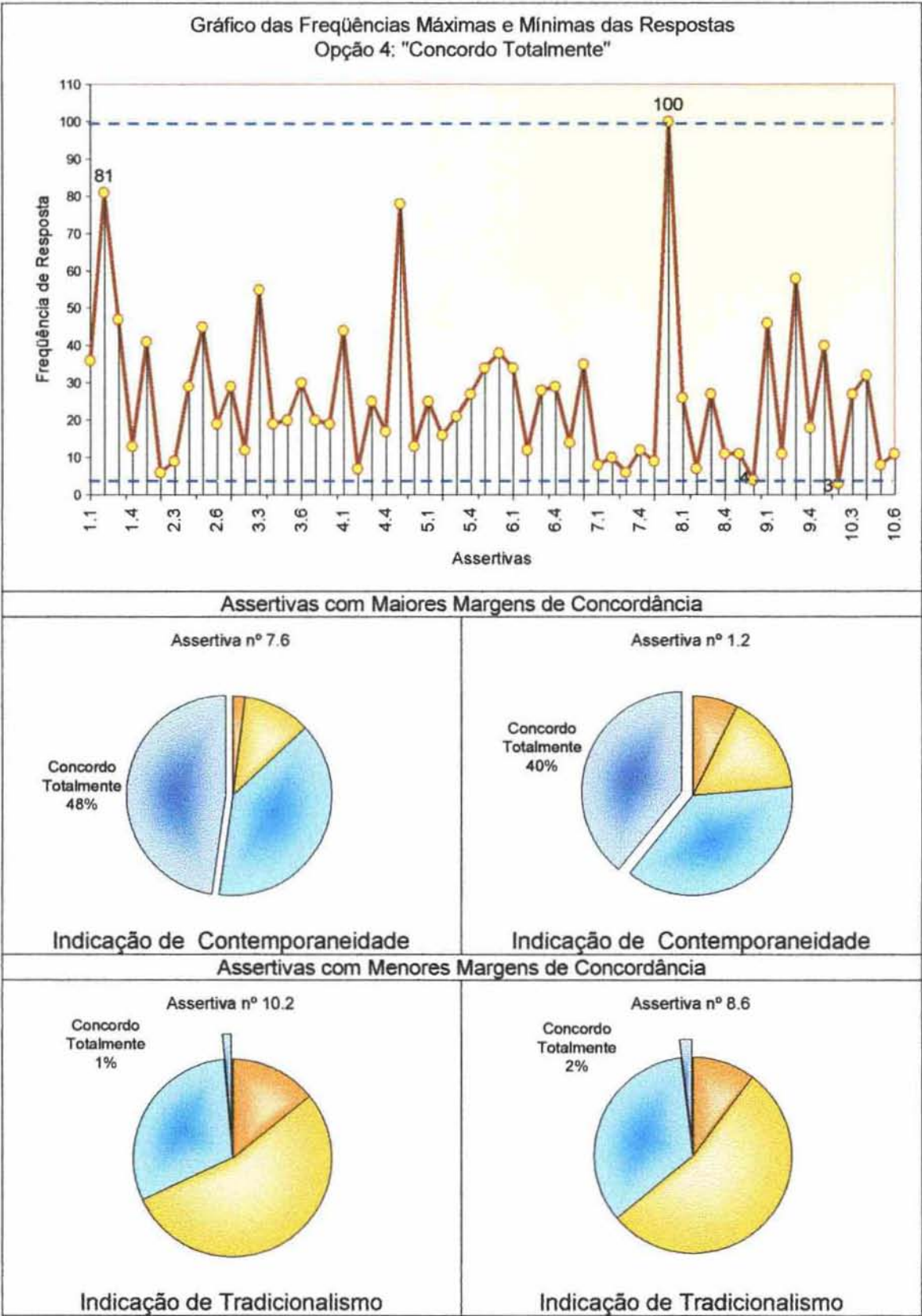


Gráfico 21





Das assertivas tradicionalistas destacadas (ímpares), as de números 9.3 (segunda maior incidência de “*concordo mais do que discordo*”: 55% e menor índice de “*discordo totalmente*”: 1%) e a 4.5 (segundo menor índice de “*discordo mais do que concordo*”: 14%) confirmaram aquele aspecto.

Com base no destacado acima, dentre todas as assertivas tradicionalistas, os servidores do Banco Central consideraram de maneira mais unânime que o processo decisório é centralizado e que o fluxo de comunicação vertical é reservado e sigiloso.

Por outro lado, as de números 7.3 (menor índice de “*concordo mais do que discordo*”: 15% e uma incidência de “*discordo totalmente*”: 29%), 8.5 (maior índice de “*discordo mais do que concordo*”: 59%) e 10.5 (segundo maior índice de “*discordo mais do que concordo*”: 54% e segunda menor margem de “*concordo mais do que discordo*”: 16%) o rejeitaram.

Nesse sentido, não vêem, nos gerentes, seu conhecimento técnico como fator suficiente para garantir bom desempenho, nem percebem uma definição, pelos gestores, de propósitos, objetivos, metas, planos e programas. Ainda, não acham que a eficiência organizacional não possa ser abalada por mudanças advindas do meio externo.

Das assertivas contemporâneas, houve maior confirmação deste aspecto nos itens números 7.6 (maior margem de “*concordo totalmente*”: 48%, menor índice de “*discordo mais do que concordo*”: 11% e segundo menor índice de “*discordo totalmente*”: 2%), 1.2 (segunda maior incidência de “*concordo totalmente*”: 40%) e 10.4 (maior incidência de “*concordo mais do que discordo*”: 57%).

Assim, os servidores reconhecem nos gerentes habilidades complexas, tais como capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Admitiram, também, que a estrutura do Banco Central tem observado uma redução nas ca-

deias de comando, com supressão dos níveis hierárquicos intermediários. Ainda, que a Instituição exige uma postura gerencial diferenciada, frente às mudanças velozes.

Outrossim, foi rejeitado o aspecto contemporâneo nas assertivas 10.2 (menor índice de “*concordo totalmente*”: 1%), 8.6 (segundo menor índice de “*concordo totalmente*”: 2%), 4.2 (uma incidência de “*discordo totalmente*”: 29%).

Isto significa que os servidores não vêem os gerentes como agentes de mudança, dispostos a enfrentar novos métodos de trabalho, a criar e inovar, ou tendo uma visão estratégica que oriente a tomada de decisão. Ainda, não consideram o processo decisório como flexível e descentralizado.

### **6.5 – Abrindo Novas Possibilidades para Pesquisas Futuras**

As análises desenvolvidas objetivaram definir a visão dos grupos operacional e gerencial sobre a gestão no Banco Central: se está mais voltada para o tradicionalismo ou para a contemporaneidade aberta ao futuro. E também a definição do perfil do gerentes, sob a ótica daqueles grupos.

Entretanto, a base de dados organizada nas planilhas, tabelas e gráficos da nossa pesquisa pode ser facilmente levantada, possibilitando a novos pesquisadores mergulhar num outro universo de informações, úteis a diversos tipos de estudos organizacionais.

De nossa parte, não cobrimos com esta análise todas as suas possibilidades, tendo em vista o foco do nosso estudo, bem como os objetivos a serem atingidos. Os dados, portanto, estão à disposição de outros pesquisadores que pretendam estudar o relacionamento funcional e organizacional do Órgão enfocado.

Estudos estratificados por sexo, escolaridade, tempo de serviço, idade e localização podem ser úteis à elaboração de projetos que tenham como objetivos específicos determinadas segmentações. Por exemplo, levantamos no Capítulo 5.5.4, nos gráficos por tempo de serviço,

um inquietante intervalo, na faixa de 11 a 20 anos, que traduz uma preocupação futura com o quadro de servidores.

A forma como foram tabuladas as respostas permite, ainda, a investigação das opiniões por aqueles estratos, simples ou combinados: por exemplo, levantar-se as opiniões quanto a determinado aspecto abordado na pesquisa, de servidores do sexo feminino, com grau de mestre, na faixa de 30 a 40 anos de idade.

Os estudos desenvolvidos, embora restritos, possuem extrema importância para a Instituição, porque retratam, em um determinado momento, a opinião de parcela significativa do corpo funcional sobre questões que abordam, de forma estruturada, as principais características que compõem o espectro gerencial no Banco Central.

## QUARTA PARTE - CONCLUSÃO

*“ A força da burocracia está na sua capacidade de gerenciar de forma eficiente o que há de rotineiro e previsível nos assuntos do ser humano. As explosões de população e de conhecimento já bastam para levantar dúvidas sobre sua viabilidade contemporânea ”.*

(Warren Bennis)

Após reler as questões propostas, o referencial teórico, os dados e os resultados da pesquisa, ficou claro que existem diferenças entre a percepção dos gerentes pelos subordinados e a avaliação deles próprios, em relação à gestão no Banco Central e a seu perfil.

Entretanto, não houve divergência, entre os dois grupos, no tocante à estrutura do Banco Central, no que se refere à sua organização formal dentro de um modelo racional-legal, característico das empresas públicas. Modelo este capaz de garantir o exercício da autoridade que vai levar a uma caracterização definida das relações dos funcionários dentro da estrutura administrativa, não deixando praticamente lugar para o informal, o irracional e o arbitrário.

Assim, o Banco Central, por conta de sua cultura e da natureza do seu negócio — órgão, essencialmente, normativo e fiscalizador —, traz no seu cerne toda a preocupação das organizações burocráticas que é a impessoalidade, o cumprimento de regras, diretrizes e aspectos considerados básicos para assegurar seu funcionamento eficiente e imparcial.

A normatização, a hierarquização funcional e a especialização objetivam criar condições eficientes para garantir a racionalidade do processo decisório num órgão do porte do Banco Central.

Sem dúvida, esse tradicionalismo é reflexo de uma máquina burocrática centenária, que fez história como modelo organizacional de sucesso na administração pública do Brasil.

Essa estrutura, como procuramos demonstrar, tem como paradigma a concepção de burocracia de Max Weber, organizado dentro dessa perspectiva racional-legal, independentemente de quem a comanda.

→ Podemos inferir, então, que o impacto das ações dos gerentes sobre os subordinados pode dar a esses uma sensação de autoritarismo, incapacidade decisória, falta de diálogo e outras disfunções oriundas daquele estilo de organização.

✈ Por outro lado, a expectativa do subordinado seria a possibilidade de ter mais autonomia, de maior participação no processo decisório e na definição de projetos, metas e programas a serem implantados na instituição, de opinarem sobre a consecução das tarefas, sobre a reorganização das estruturas e de participarem das políticas de comunicação, pessoal e social. Eles gostariam de ser mais ouvidos, de ter mais responsabilidades, de desenvolver e aplicar seus talentos, enfim de ter mais autoridade profissional.

✈ Pelo lado dos gerentes, estes se percebem mais liberais e contemporâneos, com maiores possibilidades de exercitar uma postura de: espírito de independência, iniciativa, aceitação de risco, inovação, capacidade de julgamento e auto-ajustamento, flexibilidade, não só por causa de suas posições na hierarquia — pois têm mais liberdade de trabalhar, criar, inovar, com uma auto-estima elevada —, mas também, porque recebem o apoio da Alta Administração.

→ Assim, esta percepção dos gerentes, de terem uma postura contemporânea, nos parece mais uma aspiração de como eles gostariam de ser, do que, na realidade, conseguem ser, conforme a concepção de seus subordinados.

✈ Ressalte-se, entretanto, que a Alta Administração e os gerentes têm a mesma percepção sobre seu perfil, o que vem corroborar que estes estão caminhando para uma nova dimensão, mais inovadora e aberta ao futuro.

Na visão da Alta Administração, os gerentes do Banco Central — uns mais, outros menos — são participativos, têm capacidade de liderança, sabem se organizar e agregar as equipes, demonstram ter capacidade de decisão, de comunicação, senso de justiça, são dinâmicos, bem articulados, refletindo estarem absorvendo, em alguma medida, os novos conceitos da gestão contemporânea.

Salienta-se, ainda, que os gerentes do BACEN estão se transformando e absorvendo, talvez de forma mais lenta do que poderiam, os novos preceitos da gestão contemporânea, seja por pressão da Sociedade e pela interação com os ambientes interno e externo, seja pela oxigenação de seu quadro funcional

Com a abertura da economia nos anos 90, frente a um processo de globalização, as instituições precisaram se preparar para conviver com mudanças e inovações inexoráveis. Toda organização precisou embutir em sua estrutura a gerência da mudança e a capacidade para criar o novo, passando a apresentar uma atitude mais dinâmica e prospectiva.

Assim, o Banco Central, mesmo sendo uma instituição baseada num modelo burocrático, tem buscado, conscientemente, acompanhar essas mudanças, adotando uma postura de maior transparência, e de melhor e mais amplo relacionamento institucional com a Sociedade — que passou a ser vista sob a ótica de cliente — num processo contínuo de abertura.

Esta necessidade de abertura tem se refletido internamente, e segundo nosso Presidente, apesar de ser difícil pensar em desburocratizar completamente uma instituição como o Banco Central — pela própria natureza do seu negócio —, existe um espírito empreendedor, apresentando o BACEN como uma burocracia eficiente, competente, orgulhosa e tendendo para a contemponeidade.

A Alta Administração já têm indícios de que o Banco Central está se transformando e que mudanças estão ocorrendo, não só no seu relacionamento com o ambiente externo, mas também com o interno. Estamos num processo de transição.

Com o apoio da Alta Administração, com a pressão dos subordinados para que os gerentes se atualizem e a pressão do próprio gerente sobre seu desempenho, é provável que, num curto prazo, a gerência, e conseqüentemente a gestão, no Banco Central, se tornem mais pró-ativas, criando métodos sistemáticos para buscar e prever novas soluções; com “líderes de mudanças” com disposição e capacidade para alterar aquilo que já está sendo feito, assim como para fazer coisas novas e diferentes.

→ Portanto, de acordo com o resultado da pesquisa, visualizamos, tal qual num campo vetorial, um jogo de forças se contrapondo, atuando e interagindo dentro do Banco, que pode ser representado pelo seguinte diagrama:

Figura 3



Em alguns aspectos, há indícios de que os gerentes estão se aproximando de um modelo de gestão contemporânea, mas em outros ainda estão presos a atitudes, valores, ações e comportamentos que impedem que esta transição ocorra mais rápido.

O próprio Presidente do BC ressalta a importância de modernização da Instituição, haja vista que no recente Encontro Nacional de Desburocratização de 2001<sup>69</sup>, declarou que “a experiência internacional hoje vê na desburocratização uma alavanca para o crescimento e desenvolvimento nas nações”.

Armínio Fraga também citou exemplos de desburocratização dentro do Banco Central, que, segundo ele, foram realizados, ao longo dos anos, esforços permanentes de consolidação da regulamentação aplicada ao sistema financeiro, com a consolidação de aproximadamente dois mil normativos; e a disponibilização dos normativos anteriores a 1989 no Sisbacen e na internet. Procurou-se, também, aprimorar as normas do Sistema Financeiro na área da defesa ao consumidor, com o lançamento do código de defesa do cliente bancário, que tem por objetivo facilitar e proteger as finanças dos cidadãos.

Além disso, o Banco tem suas centrais de atendimento ao público, que atendem em média 400 pessoas por dia. “Com esses trabalhos, conseguimos entender melhor a vida financeira e bancária do cidadão, corrigir problemas e melhorar a qualidade das nossas regras”, afirmou o presidente. Uma idéia comum a todos os participantes do encontro é a de que a desburocratização deve ser um trabalho permanente, que envolva a empresa, o servidor público e o cidadão.

---

<sup>69</sup> Encontro Nacional de Desburocratização, realizado em Brasília, nos dias 06 e 07 de novembro/01, com a participação do presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, o ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão, Martus Tavares e dirigentes de empresas públicas, com o objetivo de reedição do Programa Nacional de Desburocratização, um dos programas do Avança Brasil – Plano Plurianual 2000/2003, objetivando garantir o respeito e a credibilidade das pessoas e protegê-las da opressão burocrática, pretendendo-se promover articulação, cooperação e interação com ministérios e órgãos públicos.



Todas essas ações contribuem para corroborar com a idéia de que o Banco Central, dito de outra forma, seus dirigentes e, conseqüentemente, seus gerentes estão em um processo de transição, em busca contínua de contemporaneidade e de mudança de paradigmas.

Neste ponto percebe-se que a análise dos dados é reforçada pela retomada de toda a vivência que este estudo propiciou à pesquisadora, como parte do objeto de pesquisa, o que favoreceu uma releitura interpretativa do todo, do mundo da vida de gerentes e subordinados do Banco Central, no espaço delimitado antecipadamente.

Considerando-se o tempo que, segundo a fenomenologia, pelo fato de não parar de passar (Merleau-Ponty:1996:562) e pela coincidência ser e tempo, as possibilidades de transformação estão sempre no horizonte das organizações.

A aparente incongruência entre as percepções de gerentes e funcionários quanto a um “estilo”, um perfil gerencial mais tradicionalista em contraste com o mais contemporâneo, faz aparecer um estilo em tempo de transição, é a síntese de transição do tempo se realizando nos sujeitos: os funcionários, aspirando e se manifestando e os gerentes, em busca do dever ser. Logo, é possível que as expectativas de ambos os grupos estejam orientadas para um rumo comum de transformação. Nesse momento, se concretizaria o espaço do Banco Central com uma rede de conexões entre gerentes e funcionários e que parece ser o sentido do porvir.

Teorizando, percebemos que um século de fundamentos da ciência da Administração continua a se fazer presente: ainda é preciso planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar; é necessário que se tenham rotinas racionalizadas, que se procure a eficiência na execução das tarefas, que se observem os tempos e os movimentos e que se tenha a pessoa certa para o lugar certo; as estruturas são funcionais e especializadas, a amplitude ainda é fator definitivo para o mundo e o conhecimento técnico continua a ser fundamental.

De modo geral, as empresas e órgãos públicos se organizam com base nesse enfoque clássico e tradicionalista, entre eles o Banco Central, estruturados em linhas de comando verticalizadas sob o comando de uma gestão monológica, que se reflete em hierarquias funcionais com ênfase no conhecimento técnico, tendo a normatização e a especialização como ferramentas básicas para garantir as possibilidades de uma execução eficiente, dentro de padrões definidos.

Os novos conceitos de gestão enfatizam a estratégia, a visão, a construção e o entendimento da missão e dos objetivos, a rapidez nas adaptações a novas conjunturas e na tomada de decisões, e sobretudo, a flexibilização, o uso constante de tecnologias de informação e a maior autonomia com relação ao sistema formal. Tais idéias, contudo, não podem perder de vista, especialmente nas organizações públicas, os já citados requisitos da Sociedade e os princípios de legalidade e legitimidade que dela emanam.

A simplificação de processos e a multiplicação de papéis é infinitamente mais fácil na teoria. A autonomia e a impessoalidade podem assumir posturas que se chocam, assim como o pleno aproveitamento das tecnologias sempre vai requerer maior conhecimento técnico e a valorização da especialização. A mudança paradigmática, como vimos em Khun, é extremamente lenta, e sofre uma resistência que provém diretamente do conjunto de valores vigentes e hegemônicos.

Assim, é preciso conciliar o tradicional com o contemporâneo, dialogar na prática, fundamentar a vanguarda no clássico, de forma a buscar caminhos que conduzam, dentro de um aparente paradoxo, a uma burocracia cada vez mais estruturada no modelo weberiano racional-legal, com orientação, sensibilidade e capacidade para identificar, equacionar e solucionar problemas, sugerir medidas e, sobretudo, tomar decisões adequadas e em consonância com os interesses da Sociedade.

Esta conciliação entre o estabelecido e o novo significa, acima de tudo, focalizar o centro das transformações no sujeito, e não na forma.

Para se atualizar, para estarem preparadas para interagir em futuros nem sempre prováveis ou previsíveis, é preciso que as organizações se concentrem no que é de fato o seu principal patrimônio, a sua gente, que, ao final, será quem poderá concretizar, pela sua capacidade de incorporação de novas posturas, valores e visões à cultura organizacional, o sucesso ou o insucesso de projetos de mudança.

Tais projetos só se tornarão possíveis se a organização depositar maior confiança na própria base da organização com uma crescente valorização dos funcionários e de sua auto-estima, via concessão de maiores oportunidades de participação e compartilhamento da visão, aumento das responsabilidades individuais e, ainda, incentivo à organização de equipes e com disseminação de uma postura mais dialógica da gerência.

No campo da gestão propriamente dita, retornamos a Paulo Motta, para sublinhar a necessidade de desenvolvimento, em especial nos níveis intermediários, em termos de competências individuais voltadas para a estratégia, tomada de decisão e liderança.

Como tudo está se transformando, os gerentes necessitam de um permanente processo de atualização de conceitos, valores e atitudes.

Um autêntico profeta desse tipo de liderança foi Carl Rogers, que partiu do princípio de que todo ser humano tem tendência ao autodesenvolvimento, à auto-realização e à auto-regulação, bastando, para a sua atualização, que haja um terreno fértil. Trata-se de propiciar ou facilitar um terreno fecundo, onde cada indivíduo é convidado a se tornar aquilo que é.

O líder atual deve ser holocentrado, conectado e religado à totalidade, dando-se conta de que não está dissociado da sociedade, do ambiente e do universo. Deve acreditar que

cada um de nós é parte integrante de uma grande família chamada humanidade. Compreender que aquilo que infelicitiza a parte infelicitiza também o todo.

Esse novo paradigma pressupõe a existência de um líder que mais sirva à coletividade, em contraponto àquele que mais a domina. Que não esteja em busca de quaisquer benefícios pessoais e vaidades, mas que promova a dignidade das pessoas e que busque nada mais do que autopotenciá-las, com a manutenção de um verdadeiro bem-estar material, intelectual e espiritual.

Essa pesquisa não procurou oferecer respostas – intencionalmente. Ela procurou levantar perguntas para reflexão, a partir de todos os sujeitos envolvidos, e para os sujeitos mesmos. Essa decisão foi possível com a estratégia da pesquisa exploratória.

Percebeu-se, então que necessitamos de um novo paradigma de liderança. Aquele que promova a transformação individual e social, inteiramente comprometido com valores e princípios morais fundamentados na livre pesquisa da verdade, inspirado pelo sentimento de transcendência e guiado em suas capacidades para o serviço inegoístico à coletividade.

Observamos que a gerência é a ferramenta específica, o instrumento, para tornar as instituições capazes de mudar, progredir e inovar. Portanto, o Banco Central precisa investir nessa gerência, que vimos no decorrer do estudo ser preparada para a excelência, pois, apesar de continuar presa a alguns paradigmas tradicionalistas, encontra-se, igualmente, em fase de transição, procurando-se renovar-se e aprimorar-se com uma visão de futuro.

Neste contexto, vislumbram-se algumas sugestões que poderiam contribuir para que esse tipo de gestão permeie toda a Instituição:

- Os profissionais de RH poderiam unir-se aos servidores e, juntos, elaborarem um Programa de Desenvolvimento Gerencial, sistematizado e permanente, voltado para suprir suas carências, sem cópia de modelos pré-estabelecidos, com foco na

criação de uma gerência de alto nível, desenvolvendo a capacidade de visão estratégica, racionalidade administrativa, processo decisório, liderança e habilidades interpessoais e, em especial, uma postura de mútuo comprometimento e sintonia com o *ethos* do Banco Central;

- A Alta Administração e as gerências atuais poderiam estimular a descentralização, a partir de alguns processos operacionais, ferramentas estas, conforme anteriormente citado, que serviriam de um incentivo ao envolvimento dos agentes do Banco, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, maior motivação e elevação da auto-estima dos funcionários, preparando-os para compartilhamento nas decisões;
- A Alta Administração e, conseqüentemente, nossos gerentes poderiam tentar minimizar os impactos dos mitos cultuados pela burocracia, como a supervalorização do que o degrada a mistério, o sigilo e a falta de difusão de informações, que dificultam significativamente a comunicação dentro da Instituição.

Finalmente, os acontecimentos nos cenários internacional e nacional comprovam o quanto é preciso, cada vez mais, estar atento ao futuro, suas tendências e possibilidades, tanto do ponto de vista das pessoas quanto da organização.

Assim um posicionamento estratégico institucional, construído dentro de uma abordagem prospectiva e de construção de cenários, é a ferramenta fundamental para o adequado direcionamento do Banco Central no rumo desses novos tempos, como uma organização sólida, mas nunca cristalizada para poder manter-se atualizada.

—7 Recuperando idéias já fundamentadas anteriormente, constatamos que, mesmo o Banco Central sendo uma autarquia federal, com uma estrutura definida nos moldes do modelo weberiano, pode melhorar suas variações ambientais, substituindo as nítidas fronteiras

de autoridade e hierarquia por zonas de troca de informações e compartilhamento de responsabilidades.

Junte-se a essas estratégias uma postura de incansável, persistente e obstinada busca de meios que permitam a aprendizagem e a rápida adaptação da organização a novas realidades, harmonizando-se os seus valores e o sentido de identidade e de comunidade entre os seus agentes e teremos uma perspectiva de mudanças e, provavelmente, os gerentes do Banco Central estarão com uma nova postura gerencial, com uma forma de pensar e agir que mais se coadune com os princípios de uma gestão contemporânea voltada para o futuro.

## Bibliografia

---

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. e GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANSOFF, Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

ARENDT, Hannah. *A Condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

ARGYRIS, Chris. Liderança, aprendizagem e inovação. *Incisa, Série: Desenvolvimento de Executivos*. n. 8, Rio de Janeiro, 1976.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *Referências bibliográficas*. 1989.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sistema Banco Central de Educação Permanente. *Plano 1998/1999, Brasília, DF*.

\_\_\_\_\_. *Encontro de administração estratégica do Banco Central Brasília, Jun/2001*.

\_\_\_\_\_. *Programa de excelência BC-Rio*. Vol. 1 e 2. Documento interno. Rio de Janeiro, março de 1998.

\_\_\_\_\_. Comunicação social: resultado da pesquisa interna: um projeto para o Banco Central. *Informativo Linha Direta*. Anos: VIII. e IX Edição Especial.. Dezembro de 1989 e Março de 1990..

BARNARD, Chester. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

BENNIS, Warren G. *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

- CAPALBO, Creusa. Fenomenologia e ciências humanas: uma nova dimensão em antropologia, história e psicanálise. Rio de Janeiro: J. Ozoni, s/data, p.117.
- CARBONE, Pedro Paulo. *Desenvolvimento gerencial: o perfil do gerente de agência do BB*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/EBAP, 1992 (dissertação, mestrado em Administração Pública).
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. Max Weber e a ética nas organizações: cinco hipóteses sobre a cultura e a moral a partir de conceitos de Max Weber. *Revista de Administração Pública*. Mar-abr/97. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Vol I e II. 5. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- COHN, Gabriel. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.
- COLLINS, James & PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COVEY, Stephen R.. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- CRAINER, Stuart. *Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- DALAND, Robert T. A administração pública como uma ciência política no contexto brasileiro. *Revista de Administração Pública*. jul/dez. 1969, pág. 73-94, Rio de Janeiro.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- DELORENZO NETO, Antônio. *Sociologia aplicada à administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: SENAC SP, 1999.
- DEMING, E.W. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.



- DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EASTERBY-SMITH, Mark, THORPE, Richard e LOWE, Andy. *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, A. Nogueira de. *Chefia e liderança*. 2. ed. Rio de Janeiro: EDC – Ed. Didática e Científica, 1991.
- FOLLET, Mary. P. *Profeta do gerenciamento*. Organizado por Pauline Graham. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HARVARD BUSINESS REVIEW . *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas* . Rio de Janeiro: Campus, 1999,
- HILL, Linda A. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KATZENBACH, Jon R. e SMITH, Douglas K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KLIKSBERG, Bernardo. A gerência na década de 90. *Revista de Administração Pública*: jan/mar, pág.. 59-85, 1988. Rio de Janeiro.
- KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARX, Fritz Mortein. *Elementos da administração pública*. São Paulo: Atlas, 1968.

- MERLEAU, Ponty. *Fenomenologia da percepção*. Trad. Carlos Alberto R. de Moura. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. Trad. Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.*
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução. 7 ed.* São Paulo, 1979.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 10.ed.* Rio de Janeiro: Record, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- OLIVEIRA, Gercina Alves de. A burocracia Weberiana e a administração federal brasileira. *Revista de Administração Pública*. jul/dez. 1970. pág. 47-74. Rio de Janeiro.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. Burocracia(s) e (des)burocratização. *Revista de Administração Pública*. jul/set. 1984. pág. 4-17. Rio de Janeiro.
- POTTS, Tom e SYKES, Arnold. *Talento executivo: como identificar e desenvolver os melhores*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- SCHWARTZMANN, Simon. A abertura política e a dignificação da função pública. *Estado e Administração Pública: Reflexões*. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1987.
- SILVA, Luciana Mourão Cerqueira e. *Transformações na cultura organizacional e no significado do trabalho: um estudo de caso no Banco Central do Brasil*. Brasília: Fundação Universidade de São Paulo, 1997 (dissertação, mestrado em Administração).
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica. 7 ed.* São Paulo: Atlas, 1987.

TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. “A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção?”. Curitiba: *ANPAD (18 ENANPAD)*, V.9 – Produção Industrial e de Serviços, p.87-100, 1994.

TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

TOFFLER, Alvin e Heidi. *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo: Ática, 1977.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1974.

ZAJDZNAJDER, Luciano. Métodos do pensamento ou gerência do pensamento. *Cadernos EBAP*. Rio de Janeiro: FGV, n. 58, fev. 1992.

**Sites Pesquisados:**

---

---

<http://www.bcb.gov.br>

<http://www.mare.gov.br>.

<http://www.servidor.gov.br>

<http://www.planalto.gov.br>

<http://www.planejamento.gov.br>.

<http://www.janelanaweb.com>

## **Anexos**

---

ANEXO 01: Roteiro às Entrevistas com a Alta Administração

ANEXO 02: Carta aos Entrevistados e Questionário

## ANEXO 1

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP  
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa

### **O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL DO BRASIL: Tradicionalismo ou Contemporaneidade Aberta ao Futuro?**

POR  
ANA MARIA BRANDÃO MAGALHÃES

Dissertação do Curso de Mestrado Executivo da Escola Brasileira  
de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- 1- Quais as características desejáveis ao perfil dos funcionários do BACEN, para o exercício de cargos gerenciais?
- 2- Os novos conceitos de gestão contemporânea, relacionados à desburocratização das atividades; à descentralização das decisões; à difusão de informações; à maior participação; ao investimento na valorização do corpo funcional; e à convivência com ambientes em constantes transformações estão sendo absorvidos pelos gerentes do BACEN?
- 3- Que tipo de gerente o BACEN mais precisa: um profissional apto tecnicamente para fomentar sua missão ou um profissional de vanguarda, preocupado com os princípios da gestão do conhecimento? Como seria possível compatibilizar essas duas competências?
- 4- Estarão os superiores administrando o desenvolvimento profissional e humano de seus gerentes? Ou será que estes ainda podem ser caracterizados como burocratas/controladores, ao estilo de um tecnocrata de órgão público?
- 5- Estará o BACEN desenvolvendo e treinando seus gerentes para enfrentar os desafios da atualidade?

Caro Colega,

Esta pesquisa tem por finalidade coletar dados para subsidiar o trabalho **“O PERFIL DOS GERENTES DO BANCO CENTRAL DO BRASIL: Tradicionalismo ou Contemporaneidade Aberta ao Futuro?”**, que está sendo desenvolvido, pela servidora Ana Maria Brandão Magalhães, como Dissertação de Mestrado, requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Tal trabalho objetiva identificar aspectos característicos do perfil dos gerentes do Banco Central e verificar se estão compatíveis com os conceitos de gestão contemporânea ou se continuam refletindo valores do passado.

Trata-se de uma pesquisa de cunho acadêmico, cujos resultados, após apreciação pela banca examinadora da FGV, estarão disponíveis para todos os interessados nas bibliotecas do Banco e da Fundação Getúlio Vargas.

O público alvo da pesquisa foi dividido em dois grupos, a saber: Grupo Gerencial (formado por detentores de função gerencial) e Grupo Operacional (formado por detentores de Gratificação por Especialização e por servidores em cargo efetivo).

O sigilo das informações prestadas pelos servidores que colaborarem respondendo o questionário será absoluto. Os dados serão analisados em conjunto, com tratamento estatístico global, sem identificação dos respondentes ou localizações.

Não existem respostas certas ou erradas, tendo sido reservado, ao final de cada questão, espaço destinado a quaisquer outras considerações, esclarecimentos, detalhamentos, etc. que os respondentes considerarem úteis ou complementares às suas opiniões acerca dos temas abordados

Por favor, não deixe nenhuma pergunta sem resposta, e, caso se utilize da opção “0 (= Não se aplica ao presente caso)”, comente, de maneira sucinta, no espaço reservado a “Outras considerações” as razões que o levaram a essa opção.

Agradecemos a sua colaboração.

- DADOS PESSOAIS DO RESPONDENTE, PARA FINS ESTATÍSTICOS -

1. SEXO: ( ) Feminino ( ) Masculino

2. IDADE: \_\_\_\_\_ Anos

3. TEMPO DE BANCO: \_\_\_\_\_ Anos

4. ESCOLARIDADE:  
( ) Até 3º grau incompleto ( ) 3º grau completo ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado

5. GRUPO: ( ) Gerencial ( ) Operacional

6. LOCALIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

1. **GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES** (com relação a seus superiores, para tomada de decisão e implementação de novos procedimentos setorizados na Instituição):

1.1	Existe notadamente uma separação entre as responsabilidades atribuídas aos gerentes e os meios disponibilizados, em termos de informações, recursos humanos, materiais e orçamentários, para o pleno exercício da gerência	[    ]
1.2	A estrutura organizacional tem observado uma redução nos diferenciais em sua cadeia de comando, com supressão de níveis hierárquicos intermediários	[    ]
1.3	A Instituição observa rigidamente o princípio de hierarquia dos cargos, com clara definição das atribuições, responsabilidades e competências em cada nível	[    ]
1.4	Tem sido permitido aos gerentes certa autonomia para fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores ao invés de cumprir mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo	[    ]

Outras considerações:



0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

2. **NÍVEL DE CONTROLE E GRAU DE PADRONIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO** (incidentes sobre as atividades desenvolvidas no seu setor):

2.1	Impera na Instituição um acentuado formalismo nas relações funcionais e na execução das rotinas de trabalho	[    ]
2.2	Percebe-se uma autonomia crescente dos indivíduos em relação ao conjunto do sistema formal da Instituição, no que se refere às regras escritas e às normas	[    ]
2.3	As atividades estão regulamentadas por um coerente sistema de regras que assegura a realização uniforme de todas as tarefas, independentemente do número de pessoas necessárias à sua execução	[    ]
2.4	A gerência tem que, a todo momento, mostrar o seu diferencial de valor, ou seja, uma estratégia de força de trabalho energizante com missão compartilhada, objetivos comuns e principalmente, enfatizar a liberdade de criação e de inovação	[    ]
2.5	Existem regras e regulamentações explícitas que definem a responsabilidade de cada membro da Instituição e as relações entre eles	[    ]
2.6	Os gerentes possuem flexibilidade para definir quando e como realizar as tarefas sob sua responsabilidade, entendendo-se que o planejamento deve ser seu escravo e nunca seu senhor	[    ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

3. **ESTILO DE DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS E SUA FORMA DE ORGANIZAÇÃO** (tratamento empreendido pela Instituição):

3.1	O método de organização do trabalho se baseia na racionalidade, caracterizando-se pelo gerenciamento tecno-burocrático de mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços padronizados	[   ]
3.2	O método de organização do trabalho se baseia na flexibilização organizacional com implicações técnicas e sociais que preconizam uma diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho em função de demandas internas e externas à Instituição	[   ]
3.3	Do ponto de vista estritamente técnico a Instituição é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência	[   ]
3.4	A gerência pode ser definida como algo científico, racional enfatizando seu caráter analítico, mas também admite ser vista como algo imprevisível que lhe confere um caráter ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional	[   ]
3.5	Os gerentes determinam claramente o que deve ser feito: explicam as características, tipos, formas, metodologia do trabalho, exigências e peculiaridades da estrutura, dos sistemas, dos recursos humanos, físicos e materiais e definem, de maneira explícita, o que esperam dos subordinados, estabelecendo tempo para execução com prazos precisos	[   ]
3.6	Os conceitos básicos de gestão vêm se modificando e as formas rígidas e precisas de se gerenciar estão sendo substituídas por uma forma mais flexível, mas participativa, agregando as pessoas em função de objetivos comuns	[   ]
3.7	São os líderes que desenham a organização, dizem quais são as funções das pessoas e as supervisionam, caso contrário, nada se produz	[   ]
3.8	Os gerentes trabalham com prevenção: não dão prioridade às crises, não pensam em termos de semanas, mas concentram-se no planejamento diário, cujo segredo não é priorizar a agenda, mas sim agendar as prioridades	[   ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

4. **GRAU DE CENTRALIZAÇÃO/ DESCENTRALIZAÇÃO** (definido pelos próprios gerentes, com relação a seus subordinados, para divisão de trabalho, atribuição de responsabilidades, delegação de competências, autonomia para criação ou renovação de métodos e rotinas de trabalho, etc.):

4.1	A divisão do trabalho é verticalizada	[    ]
4.2	O processo decisório é flexível e descentralizado	[    ]
4.3	O superior assume a responsabilidade sobre o trabalho dos seus subordinados porque tem autoridade sobre eles: tem o direito de impor diretrizes e aqueles o dever de obedecê-las	[    ]
4.4	No processo decisório, é atribuída maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar com o mínimo de supervisão direta	[    ]
4.5	O processo decisório é centralizado	[    ]
4.6	Os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis, para que elas possam tomar decisões que afetam o seu trabalho	[    ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

5. **TRABALHO INDIVIDUAL OU POR EQUIPE** (ênfase dada, no âmbito de sua gerência, à forma de organização do trabalho):

5.1	Os gerentes dão ênfase ao trabalho individual	[    ]
5.2	Os antigos Departamentos e Divisões estão cedendo lugar a equipes de trabalho transitórias ou definitivas, com aumento substancial de trabalho em equipe	[    ]
5.3	Os métodos de trabalho são lineares, individualizados e repetitivos, de modo a se reduzir a margem de erros e a se identificar precisamente os agentes	[    ]
5.4	Os gerentes privilegiam o trabalho em equipe em detrimento do individual, pois assim a informação circula com mais fluidez em todos os sentidos, passando a ser compartilhada por todos os participantes no processo operacional	[    ]
5.5	Os gerentes privilegiam a divisão de trabalho feita com racionalidade e com vistas ao atingimento dos fins	[    ]
5.6	Os gerentes trabalham com equipes pois reconhecem que estas melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional e enfatizam processos gerenciais. Valorizam essa forma de organização do trabalho, pois percebem que não possuem todas as respostas e que não poderão chegar ao sucesso sem os outros participantes da equipe	[    ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

6. **RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E NÍVEL DE DIÁLOGO** (entre subordinados e superiores):

6.1	Verifica-se uma acentuada estratificação na Instituição, com evidente separação entre os integrantes de carreiras, cargos, funções, e, ainda, entre o corpo gerencial e subordinados	[    ]
6.2	Os gerentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecem o valor das pessoas</li> <li>• Aceitam as pessoas como elas realmente são e não como gostariam que elas fossem</li> <li>• Valorizam as relações pessoais próximas</li> <li>• Confiam nas pessoas</li> <li>• Comunicam-se com as pessoas buscando obter e estabelecer um significado coletivo dos diversos valores, crenças, hábitos e símbolos que definem a cultura organizacional</li> <li>• Praticam a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente de seus subordinados</li> </ul>	[    ]
6.3	A gestão é monológica ou pouco comunicativa, baseada na autoridade formal	[    ]
6.4	A gestão é dialógica ou comunicativa, baseada no entendimento e na participação	[    ]
6.5	Os gerentes consideram que o servidor ideal é aquele que cumpre suas tarefas com um espírito de formalidade impessoal, sem inimizades nem paixão, e por isso mesmo sem afeto ou entusiasmo	[    ]
6.6	A gerência assegura aos indivíduos oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas, trazendo satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência, estabelecendo, dessa forma, relações de cooperação com os subordinados que geram comprometimento, confiança mútua e lealdade	[    ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

7. **CONHECIMENTOS E HABILIDADES DOS GERENTES** (atributos e valores priorizados pela Instituição para o preenchimento de cargos de gerência, e se isto ocorre mais em função dos conhecimentos técnicos ou da capacidade gerencial):

7.1	A estrutura de poder no BACEN está baseada no saber	[    ]
7.2	Os gerentes são capazes de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica, tendo as seguintes características básicas como orientadoras de sua ação gerencial: capacidade de estratégia e de delegação, racionalidade administrativa, liderança interpessoal, visão, dedicação aos clientes com qualidade total, inovação e constituição de parcerias	[    ]
7.3	O conhecimento técnico por si só é suficiente para garantir um bom desempenho	[    ]
7.4	Os gerentes não são exclusivamente técnicos, mas também crítico-reflexivos, dotados de um conjunto de talentos novos e não-lineares	[    ]
7.5	O subordinado vê o gerente como um líder que sabe orientar e conduzir seus auxiliares, tendo confiança nele e aceitando o ônus de cumprir suas instruções e determinações	[    ]
7.6	A capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas	[    ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

8. **COMPROMETIMENTO COM A ESTRATÉGIA GLOBAL DA INSTITUIÇÃO** (sua missão, visão, perspectivas de futuro e relacionamento com o ambiente externo e clientes):

8.1	Reina dentro da Instituição um comportamento de neutralidade especialmente em relação aos clientes	[    ]
8.2	Com uma perspectiva estratégica da Instituição, os gerentes conhecem sua missão, as formas de aprendizado (examina novas alternativas de agir e pensar), mantendo uma mentalidade antecipatória, uma consciência sobre globalidade e interdependência, uma postura de inovação de sua gerência e de ampliação das interações humanas	[    ]
8.3	Os sistemas organizacionais estão baseados na hipótese de que a Instituição e sua necessidade de gerentes durarão para sempre	[    ]
8.4	Os gerentes estão sempre se aprimorando, baseando-se nas seguintes premissas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar-se para melhor compreensão da missão sócio-econômica da Instituição;</li> <li>• Conhecer bem os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômica e política externa à Instituição;</li> <li>• Exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos problemas;</li> <li>• Não concentrar a mente apenas nos problemas conhecidos e em soluções já experimentadas;</li> <li>• Articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir de valores compartilhados</li> <li>• Ter visão e orientar-se continuamente para o futuro</li> </ul>	[    ]
8.5	Os gerentes sempre definem os propósitos, os objetivos e as metas, projetos, planos e programas de curto, médio e longo prazos	[    ]
8.6	Os gerentes procuram reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação à realidade ambiental e às necessidades organizacionais, mantendo uma visão estratégica que orienta suas tomadas de decisão numa era em que não se tem mais tempo de formular e definir problemas	[    ]

Outras considerações:

0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

9. **CAPTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO** (qualidade, quantidade e meios pelos quais os gerentes recebem e repassam informações institucionais, e incentivos dados à criação de canais de *feedback* entre superiores e subordinados):

9.1	Diante da falta de comunicação institucional ampla e efetiva, proliferam na Instituição redes informais de captação e repasse de informações que normalmente ficariam restritas à esfera gerencial	[    ]
9.2	A circulação horizontal da informação é rápida e diretamente conectada com as exigências do mercado, facilitando a ação gerencial	[    ]
9.3	O fluxo de comunicação vertical (ascendente e descendente) contém salvaguardas de natureza restritiva, que objetivam assegurar o caráter reservado de certas informações gerenciais consideradas privilegiadas	[    ]
9.4	O gerentes recebem e repassam a seus subordinados, de maneira sistematizada, todas as informações relacionadas tanto aos objetivos e estratégias institucionais quanto ao meio externo, necessárias à consecução das tarefas sobre sua responsabilidade	[    ]

Outras considerações:



0	=	Não se aplica no presente caso
1	=	Discordo totalmente
2	=	Discordo mais do que concordo
3	=	Concordo mais do que discordo
4	=	Concordo totalmente

Manifeste o seu nível de concordância ou de discordância com cada assertiva apresentada a seguir, de acordo com a escala acima, consoante sua percepção do momento atual vivenciado no Banco Central do Brasil:

10. **SUSCEPTIBILIDADE A MUDANÇAS** (nível de engajamento ou de reação do corpo gerencial a mudanças, inclusive tecnológicas, nos ambientes interno e externo):

10.1	Na Instituição, o emprego e a carreira estão fortemente consolidados e são considerados como vitalícios, existindo um sistema de promoções de acordo com a antigüidade ou com a capacidade, não sendo necessário aos gerentes desenvolver conhecimentos específicos voltados para uma gestão de mudanças a nível pessoal ou funcional	[    ]
10.2	Os gerentes estão sempre vulneráveis a novas idéias e ao progresso: têm condições de criar constantemente um novo futuro e de enfrentar a diversidade de métodos e valores	[    ]
10.3	Os gerentes apresentam dificuldades ou até mesmo resistências para gerir mudanças em seu ambiente de trabalho, demonstrando mais uma atitude de reação do que de engajamento por ocasiões de introdução de novos sistemas, de alterações nas rotinas de trabalho e nas revisões da estrutura organizacional	[    ]
10.4	Com as mudanças velozes, a Instituição passou a exigir uma postura gerencial diferenciada	[    ]
10.5	Pela forte racionalidade e normatização de que se reveste a ação gerencial na Instituição, dificilmente a eficiência organizacional poderá ser abalada por mudanças advindas do meio externo	[    ]
10.6	Os gerentes estão dispostos a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação	[    ]

Outras considerações: