

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**O PROCESSO DECISÓRIO
DE CRIAÇÃO DO
CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública para a obtenção do grau de mestre em Administração Pública

Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro, 1994

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O PROCESSO DECISÓRIO DE CRIAÇÃO DO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

ANA HELOÍSA DA COSTA LEMOS

199601 46

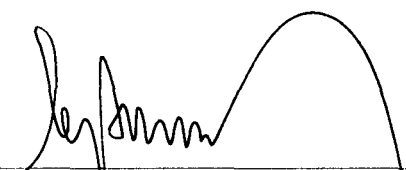
T/EBAP 1557p




1000064542

Aprovada em :

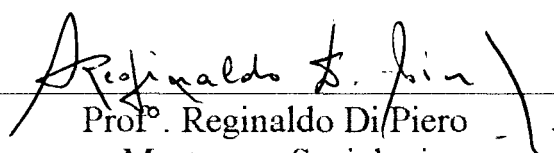
Pela Comissão Examinadora :



Prof.º Enrique Jeronimo Saravia
Doutorando em Administração Pública



Prof.º Paulo Roberto Motta
Ph.D. em Administração Pública



Prof.º Reginaldo Di/Piero
Mestre em Sociologia

Lemos, Ana Heloísa da Costa

O processo decisório de criação do Centro Cultural Banco do Brasil /
Ana Heloísa da Costa Lemos - 1994
85f. + anexos

Orientador: Enrique Jerônimo Saravia.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública,
Departamento de Ensino.

Inclui bibliografia.

1. Processo decisório. 2. Centro Cultural Banco do Brasil. I. Saravia,
Enrique J. II. Escola Brasileira de Administração Pública. Departamento de
Ensino. III. Título.

CDD - 658.403

Ao meu avô Abelardo,
pelo incentivo e inabalável crença na
capacidade intelectual de sua neta.

"Se as coisas são inatingíveis...ora!
Não é motivo para não querê-las ...
Que tristes os caminhos, se não fôra
A presença distante das estrelas !"

Mário Quintana

AGRADECIMENTOS

Por mais que eu tentasse evitar uma lista extensa seria impossível deixar de agradecer,

Ao Prof^o. Enrique Saravia, pela paciência e incentivo à realização desta dissertação.

Ao Prof^o. Paulo Roberto Motta, pelo apoio, contribuição teórica e crítica no decorrer deste trabalho.

Ao Prof^o. Reginaldo Di Piero, pelo incentivo e disponibilidade em contribuir para a realização desta dissertação.

Ao CCBB, em especial ao Braga, ao Reinaldo, à Heleny e a todos aqueles que viabilizaram a realização do estudo de caso.

À FGV, pela concessão da licença sem-vencimentos durante o período em que elaborei a dissertação e, em especial, ao Prof^o. José Cezar Castanhar que tornou esse fato possível.

À minha mãe Edna, pelo apoio permanente, pela crença na minha capacidade e pela confiança nas minhas opções.

Ao meu pai Telmo, pelo apoio e por propiciar-me condições materiais que auxiliaram a conclusão deste trabalho.

Ao Carlos, pelo apoio, incentivo, carinho e pela crença na minha capacidade intelectual.

À minha irmã Ana Beatriz, pelo trabalho de tradução.

À minha amiga Débora, pela revisão dos originais da dissertação.

Às amigas Denise Sá, Denise Lopes, Ivonete, Marta, Monica e Susana pelo companheirismo e auxílio, das mais diversas formas.

RESUMO

O processo de tomada de decisão, por desempenhar papel central no gerenciamento das organizações, tem sido alvo de análises dos principais teóricos da administração, em interpretações que enfatizam ora os aspectos racionais, ora os organizacionais, ora os políticos e, mais recentemente, os intuitivos. A diversidade de modelos existentes, no entanto, não garante o entendimento completo do fenômeno decisório, na medida em que cada um dos modelos, ao privilegiar determinado ângulo de análise, acaba por obscurecer outros, talvez tão importantes quanto aquele focado. Partindo-se dessa premissa, iniciou-se a análise de um processo decisório específico: a criação do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB). Através desse estudo foi possível reforçar a crença de que, em se tratando de decisões complexas ou não-estruturadas não há somente um fator explicativo, mas sim a interveniência de elementos de natureza variada.

ABSTRACT

As the decision making process plays the main role in the organizations' management, it has been the target of the analysis of the administration theoreticians, in interpretations that emphasize either the rational, the organizational, the political and , recently, the intuitive aspects. However, the different models don't assure the complete understanding about the decisory phenomenon as each one favours certain aspects of the analysis, leaving others that are as important or more than that one focused on. For this reason an analysis, of an specific decision process has been initiated : the creation of the Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB). Through this analysis, it has been possible to reinforce the believe that as long as complex or unstructured decisions are concerned, there isn't only a single explicative factor, but intermingled clements from different origins.

O PROCESSO DECISÓRIO DE CRIAÇÃO DO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO

1. O Processo Decisório como Tema	1
2. Relevância	5
3. Premissas	6
4. Objetivos	7
5. Metodologia	8
5.1. Procedimentos Técnicos	8

II. REFERENCIAL TEÓRICO

1. Introdução	10
1.1. O racional e o político na decisão	10
2. O modelo clássico racional	12
2.1. A Escola Clássica	14
3. A crítica ao ideal racional	18
3.1. O homem é um animal social	18
3.2. A racionalidade limitada do homem administrativo	20
3.2.1. Os limites da racionalidade	22
3.2.2. A definição de objetivos.....	22
3.2.3. Racionalidade e hierarquia meio-fins	23
4. O enfoque político	25
4.1. A perspectiva de Allison	26
4.2. O poder como força-motriz.....	28
4.2.1. Quando o uso do poder se faz necessário	28
4.2.2. O estabelecimento de compromissos como recurso político	30
4.2.3. Influência interpessoal e consenso	31
4.2.4. Oportunidade.....	32
4.2.5. A importância do uso da informação e análise	33

5. A intuição, a emoção, o acaso	35
5.1. A crítica à razão	36
5.1.1. As insuficiências da racionalidade convencional	37
5.1.2. Reabilitando a razão.....	38
5.2. A casualidade como termo-chave.....	40
6. Razão e intuição	42
6.1. A conciliação dos extremos	43

III. A ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DE CRIAÇÃO DO CCBB

1. Introdução	45
2. Antecedentes da Decisão	46
2.1. O perfil do Banco do Brasil	45
2.2. A reforma bancária e as primeiras mudanças no perfil do BB	48
2.3. O projeto do Banco Múltiplo	49
2.4. A perda da conta movimento e a inserção do BB no mercado	51
3. A concepção da idéia do CCBB	53
3.1. O estímulo para a decisão.....	53
3.2. A proposta de criação do Centro Cultural.....	54
3.3. A oportunidade como estímulo.....	57
3.4. As alternativas	58
3.4.1. Primeira alternativa: superagência com espaço destinado à cultura.....	58
3.4.2. Segunda alternativa: o teatro, o museu, a biblioteca e o arquivo....	59
3.4.3. Terceira alternativa: o "Shopping cultural"	59
3.5. O acaso tem suas razões.....	61
3.4. A medida da racionalidade	64
4. Em busca do consenso: como a alternativa CCBB tornou-se a alternativa do BB	66
4.1. Os argumentos racionais em defesa do CCBB.....	67
4.2. A informação como aliada política	69
4.3. Conquistar apoio externo para assegurar o interno	70
4.4. O apoio político ao CCBB	71
4.5. Criando compromissos e buscando aliados.....	73

5. A aprovação da Diretoria	75
5.1. Decisão organizacional, vitória paroquial	76
5.2. A política como maneira de fazer as coisas.....	77
IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS	86

O PROCESSO DECISÓRIO DE CRIAÇÃO DO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL

I. INTRODUÇÃO

1. O PROCESSO DECISÓRIO COMO TEMA

O processo de tomada de decisão, por desempenhar papel central no gerenciamento das organizações, tem sido alvo de incontáveis análises dos principais teóricos da administração. As interpretações divergem quanto aos pressupostos considerados, enfatizando ora os aspectos racionais do processo, ora os políticos, ora os organizacionais e, mais recentemente, os intuitivos.

Aqueles que prescrevem uma tomada de decisão baseada em análises e considerações racionais atribuem, aos indicadores quantitativos e à compilação de todas as informações referentes às alternativas de ação, o papel de garante da racionalidade do processo. Parte-se do pressuposto de que, se o decisor tem acesso a toda informação pertinente à ação pretendida, terá condições de tomar a decisão ótima, racionalmente mais adequada. Sendo assim, os teóricos dessa vertente, ao privilegiarem os aspectos racionais da tomada de decisão, consideram todos os outros fatores que circundam o processo como obstaculizantes da racionalidade decisória devendo ser, portanto, abstraídos da análise.

Contraopondo-se à interpretação racionalista da decisão, os teóricos do poder e da intuição descartam, *a priori*, a possibilidade da tomada da decisão racional. Para os primeiros, as decisões emergiriam de negociações políticas

entre atores organizacionais com interesses (e racionalidades) diferentes. A visão da organização como um ator único, orientado por parâmetros de racionalidade funcional é contestada por essa vertente teórica. A divergência de pontos de vistas dos atores que compõem a organização levaria à necessidade de se negociar objetivos e interesses, condicionando as decisões mais a barganhas políticas do que a análises racionais acuradas.

Sob outra perspectiva, os autores que identificam a intuição e o senso comum como os principais recursos para a tomada de decisão opõem-se, de maneira mais contundente, ao racionalismo organizacional. Suas análises, baseadas em grande parte na experiência administrativa de empresas bem-sucedidas, enfatizam os aspectos supostamente ilógicos e não-rationais das decisões tomadas. Ao valorizarem o uso do conhecimento empírico, do bom-senso e da intuição, menosprezam as análises racionais e os dados quantitativos por considerá-los muito mais como obstáculos do que como instrumentos que conduzam ao êxito das organizações. Ainda que nem todos os autores dessa corrente sejam refratários ao racionalismo - muitos ponderam que esse tem também sua importância na tomada de decisão, a ênfase de suas interpretações recai, invariavelmente, nos aspectos não-lógicos da decisão.

A variedade de modelos e teorias explicativas da tomada de decisão - das quais foram mencionadas, em linhas gerais, somente as três abordagens mais correntes - não garante, no entanto, o entendimento completo do fenômeno decisório. Esses modelos, se oferecem subsídios que auxiliam a compreensão da intrincada realidade decisória das organizações, apresentam também limitações a essa mesma apreensão. Cada um dos modelos, ao privilegiar determinado ângulo de análise, acaba sempre por obscurecer outros

ângulos, talvez tão importantes quanto aquele focado. Apesar da aparente obviedade dessa afirmação - que diz respeito à própria limitação da teoria face à realidade concreta - torna-se pertinente ressaltá-la, uma vez que encerra a principal perspectiva desta dissertação.

A crença de que não há nenhum modelo teórico que consiga elucidar os processos decisórios em sua totalidade leva à consideração de que os esforços interpretativos das situações decisórias concretas são bem-sucedidos somente na medida em que reconhecem suas limitações e não pretendem ser definitivos. A constatação de que a tomada de decisão pode ser analisada por ângulos diferentes e que, ao se focar um ângulo específico, se termina por obscurecer os demais, não é novidade na literatura sobre processo decisório. Em seu célebre artigo sobre a crise dos mísseis cubanos, Allison (1969) evidencia esse fato na medida em que analisa, de maneira satisfatória, o mesmo fenômeno sob três enfoques diferentes. Cada uma das abordagens consideradas pelo autor consegue fornecer explicações importantes sobre o fenômeno observado, mas nenhuma delas pode ser considerada como a "verdadeira" explicação. Sendo assim, o artigo de Allison ilustra bem a validade e, ao mesmo tempo, as limitações dos esquemas teóricos.

Foi tendo como base esses pressupostos que se iniciou a análise de um processo decisório específico: a criação do Centro Cultural pelo Banco do Brasil (CCBB), situado na cidade do Rio de Janeiro. A escolha dessa decisão orientou-se pela tipologia de Simon (1965) que divide as decisões em programadas e não-programadas, sendo as primeiras rotineiras, com procedimentos já estabelecidos e as segundas pouco estruturadas, novas, complexas, não havendo método predeterminado para executá-las. Tendo

como referência essa categorização, o processo decisório de criação do CCBB se enquadraria no segundo caso, pois tratava-se de uma decisão inovadora, sem precedentes no contexto da organização e, portanto, com maiores condições de subsidiar a discussão sobre as diferentes abordagens teóricas do processo de tomada de decisão.

2. RELEVÂNCIA

Partindo-se da premissa de que não existem modelos definitivos ou suficientemente completos que possam dar conta da realidade em sua totalidade, qualquer análise de processo decisório é, *a priori*, limitada. Essa limitação, entretanto, longe de ser um aspecto desencorajador para a analista, é justamente o elemento que a impulsiona a empreender o estudo da tomada de decisão. Uma vez que a compreensão dos processos decisórios se apóia em observações constantes da realidade, em teorizações feitas em torno de decisões concretas e da comprovação ou não de pressupostos teóricos pelas situações decisórias particulares, a análise de uma decisão específica, a criação do Centro Cultural Banco do Brasil, adquire relevância, pois representa uma contribuição a mais para a compreensão do fenômeno decisório.

Ao lado de sua importância face à teoria, o caso estudado adquire também relevância por focalizar decisão comprometida com uma área que carece de ações de incentivo: a área cultural. Essa, defendida e exaltada por aqueles conscientes de seu valor, tende a ficar somente ao nível do discurso, a se estagnar em palavras que denotam erudição mas que não suscitam ações concretas. Por essa razão, a análise de uma decisão que produziu resultados positivos no cenário cultural do Rio, possui interesse para aqueles preocupados com a problemática da cultura, na medida em que se apresenta como uma resposta viável à questão referente ao apoio a atividades culturais.

3. PREMISSAS

A análise do processo decisório de criação do CCBB orientou-se pelas seguintes premissas:

1. O processo decisório organizacional é influenciado tanto por considerações racionais como por fatores políticos e intuitivos.
2. Sendo assim, a opção por um determinado ângulo de análise, através de um enfoque específico, implica, necessariamente, o obscurecimento de outros elementos da decisão que não são considerados pela abordagem escolhida.
3. Os modelos e enfoques teóricos que abordam o processo de tomada de decisão devem sempre ser entendidos como esquemas de pensamento que auxiliam o analista na aproximação e compreensão da realidade e não como instrumentos capazes de explicar essa realidade em sua totalidade.
4. Apesar da interveniência de elementos diferentes no processo de tomada de decisão e da eventual predominância de fatores políticos, intuitivos ou mesmo do acaso, em determinadas situações, a racionalidade substantiva que estabelece a coerência entre meios e fins a serem alcançados nunca estará ausente dos referidos processos.

4. OBJETIVOS

Tendo em vista a preocupação em trazer contribuição relevante à teoria referente à tomada de decisão, esta dissertação teve como principal objetivo identificar e discutir os fatores que influenciaram o processo decisório de criação do CCBB pelo Banco do Brasil. Pretendeu-se, assim, analisar em que medida aspectos políticos, racionais e intuitivos influenciaram a decisão em pauta.

Como objetivo secundário, a compreensão das razões que motivaram o Banco a criar o Centro Cultural pode, ainda, fornecer parâmetros para outras organizações do setor bancário que pretendam desenvolver ações semelhantes.

5.METODOLOGIA

A investigação realizada teve como objetivo central mapear as etapas da tomada de decisão que desembocou na criação do Centro Cultural Banco do Brasil visando a identificação dos fatores intervenientes no processo. Para atingir esse objetivo realizou-se um **estudo de caso** junto ao referido Centro.

O estudo realizado assumiu as características de **pesquisa exploratória** - que visa a proporcionar maior familiaridade com o tema de investigação , no caso a decisão de criar o CCBB - e **descritiva** ,uma vez que buscou relatar as etapas constitutivas do processo. Tendo como base a observação dessa decisão concreta, pôde-se fazer inferências sobre aspectos da teoria decisória considerados relevantes.

5.1. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Para a análise dos dados, fatos e informações, era fundamental que se delineassem os procedimentos técnicos utilizados na coleta. As fontes de dados usadas na investigação realizada foram de duas ordens, sendo que a principal refere-se às **pessoas**, ou seja, aos funcionários e dirigentes do Banco que tiveram algum envolvimento com o processo , o que os habilitava a darem informações relevantes para o estudo. Como fonte de dados secundárias foi consultada a literatura existente sobre o tema da tomada de decisão que forneceu o arcabouço teórico e as premissas que orientaram o estudo.

Documentos, relatórios e notas de jornais ou periódicos sobre o CCBB também foram consultados fornecendo informações complementares à análise.

Uma vez que as principais informações analisadas foram fornecidas pelos próprios funcionários do BB, recorreu-se a dois tipos de entrevistas:

- **Entrevistas abertas** : realizadas quando se estabeleceu o primeiro contato com os funcionários do BB que possuíam algum tipo de ligação com a decisão estudada. Através dessas entrevistas, pôde-se identificar, em linhas gerais, a forma como se desenvolveu o processo; as pessoas-chave na tomada de decisão; as principais dificuldades e os elementos facilitadores do processo.

- **Entrevistas dirigidas** : realizadas com as pessoas consideradas centrais para a criação do CCBB. Essas entrevistas foram conduzidas de forma a possibilitar a obtenção de respostas a questões específicas sobre a tomada de decisão, permitindo que fosse reconstituído, com maior rigor, todo o processo que deu origem ao Centro Cultural.

II.REFERENCIAL TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO

1.1. O RACIONAL E O POLÍTICO NA DECISÃO

No que se refere ao estudo das decisões, pode-se postular que tão importante quanto a análise do processo de tomada de decisão propriamente dito - entendido esse como a racionalização que desemboca em uma determinada formulação mental - é a consideração da forma como se dá a implementação da referida decisão, isto é, como aquela idéia sai do plano abstrato e torna-se uma realidade palpável. Nesse sentido, tanto os enfoques que priorizam os aspectos racionais da decisão quanto aqueles que enfatizam os aspectos referentes ao uso do poder como recurso para a concretização de determinadas ações devem ser considerados. Pode-se ponderar, portanto, que quando se enfoca a decisão em seus aspectos racional e político não se está abordando tópicos alternativos, ao contrário, esses aspectos se complementam na medida em que o primeiro busca compreender as razões da opção por determinado curso de ação e o segundo, as condições que tornaram possível a concretização dessa opção.

Apesar da complementariedade desses enfoques, ao analisar-se a literatura administrativa contemporânea, percebe-se a insistente ênfase dada aos aspectos supostamente ilógicos e não racionais que permeiam o processo de tomada de decisão, dentre os quais se inclui a perspectiva política, e o desprezo pelos enfoques racionais. Pode-se dizer que já se tornou lugar-

comum criticar o uso de parâmetros de racionalidade no dia-a-dia e na tomada de decisão nas organizações e exaltar a intuição e a habilidade política como recursos eficazes e efetivamente utilizados pelos participantes dos processos decisórios .

Em seu *Gestão Contemporânea* (1991), Paulo Motta afirma que a causa dessa excessiva ênfase no intuitivo, no ilógico e no político e a crítica ao racional deve-se, em grande parte, a uma reação contra a exaltação ao racionalismo feita nas décadas anteriores. Segundo o autor, "*possivelmente a descrição do ilógico e do irracional na decisão gerencial não fosse tão enfática se não tivesse sido também, no passado, tão exageradas as propostas para a racionalidade organizacional*" (p.53) . Motta acrescenta, ainda, que os autores contemporâneos, na tentativa de evidenciar as possibilidades do senso comum na gerência, acabam por exagerar tanto ao falarem sobre o intuitivo quanto ao criticarem o racionalismo. Mais acertado seria, portanto, considerarem-se os aspectos de cada uma dessas perspectivas que contribuem para o entendimento das ações organizacionais.

Foi tendo como base essas considerações que se buscou as contribuições teóricas que subsidiaram a análise da decisão de criação do Centro Cultural Banco do Brasil. A crença de que a complexidade da realidade não pode ser aprisionada por nenhum modelo específico motivou um estudo que , ao mesmo tempo em que enfatiza a perspectiva política subjacente ao processo, não despreza nem a racionalidade que permeou a referida decisão, nem os aspectos supostamente ilógicos que eventualmente estiveram presentes no processo.

2. O MODELO CLÁSSICO RACIONAL

" O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que o processo decisório se constituirá de um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais. Presume-se também que esse fluxo, por sua vez, ocorrerá num processo sequencial em que os participantes contribuirão eficiente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional." (Motta, 1991,p.53)

À luz da perspectiva racional, a organização é considerada como um instrumento racionalmente projetado para alcançar objetivos predefinidos. Desta forma, todas as atividades da organização estariam estruturadas segundo uma racionalidade técnica que garantiria a consecução dos fins ou objetivos organizacionais, com o máximo de eficiência e eficácia. As decisões tomadas no âmbito da organização estariam pautadas pelos mesmos parâmetros de racionalidade. Orientadas pelo ideal racional, as decisões seriam consideradas melhores e mais acertadas na medida em que estivessem mais estreitamente vinculadas aos objetivos organizacionais. Como ressaltou Scott (1981): *"O pressuposto desta racionalidade e, portanto, sua ênfase reside na forma como estes objetivos deverão ser alcançados, na otimização dos meios, e não dos fins."*

Na tentativa de assegurar que as decisões organizacionais sejam tomadas de acordo com parâmetros racionais, isto é, diretamente comprometidas com os objetivos organizacionais, os principais teóricos dessa vertente prescreveram a formalização das relações que se estabelecem na organização. A crença de que regras e normas preestabelecidas teriam o poder de determinar o comportamento dos indivíduos, controlando as ações de maneira que estas não se distanciassem dos objetivos propostos pela organização fez com que proliferassem os organogramas e fluxogramas de trabalho sendo assim estabelecidas as responsabilidades de cada membro da organização.

O esforço de controlar e prever o comportamento dos indivíduos baseava-se na premissa de que instrumentos normativos pudessem direcionar as ações individuais, na busca de um funcionamento cada vez mais eficiente das organizações. As variáveis que não pudessem ser controladas eram sempre vistas como obstaculizantes da eficiência organizacional. A organização deveria funcionar como uma máquina, com movimentos previsíveis e controláveis, sendo encarada como um sistema fechado que deveria buscar a eficiência através do controle de todos os elementos e fatores internos. O ambiente externo é visto, tão somente, como um espaço cujos reflexos devem ser evitados e anulados.

As formulações teóricas elaboradas nos marcos desse modelo racional convencionou-se denominar de Escola Clássica e é essa corrente teórica que, ao identificar nas ações racionais a chave da eficiência e da produtividade nas organizações, inaugura o estudo da administração como ciência.

2.1. A ESCOLA CLÁSSICA

" (...) será um bom administrador na medida em que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades". (Prestes Motta, 1984,p.3)

A frase de Prestes Motta, ao resumir em poucas palavras o cerne do pensamento da chamada Escola Clássica ou Escola da Administração Científica, evidencia as principais máximas dessa corrente do pensamento: a racionalidade ilimitada, o controle e a eficiência, sendo em torno desses três itens que se consolida essa vertente da teoria administrativa .

Seus principais teóricos, Taylor e Fayol, partiam da premissa de que o homem era um ser dotado de racionalidade irrestrita o que permitia que, ao tomar uma decisão, o fizesse baseado na análise de todos os cursos de ação possíveis, bem como no conhecimento de suas consequências, tornando possível a opção pela melhor alternativa. Essa, por sua vez, era sempre aquela que trouxesse maiores vantagens econômicas para o decisor. A teoria administrativa que se erigiu em torno da crença na racionalidade ilimitada do indivíduo,tinha como parâmetro o "*homo economicus*", aquele que agiria motivado estritamente por interesses econômicos.

O esquematismo desta vertente teórica levou seus principais formuladores a enfatizarem as formas de controle como meio de atingir a eficiência necessária para que se alcançassem padrões de produtividade competitivos. Motivados irrestritamente por fatores econômicos,

administradores e operários desenvolveriam suas ações de forma convergente, objetivando maior produtividade e recompensa monetária.

Baseado no pressuposto de que, através do estudo científico dos tempos e movimentos do processo de trabalho em curso nas indústrias manufatureiras, seria possível determinar a produção razoável a ser exigida do homem e da máquina, Taylor cria os chamados Princípios da Administração Científica - verdadeiro paroxismo da racionalidade aplicada às práticas administrativas.

A preocupação com a eliminação dos movimentos desnecessários e a padronização dos movimentos a serem executados diminuiria o tempo gasto na realização das atividades, aumentando a produtividade e diminuindo os custos de produção.

Na verdade, a Administração Científica tentava responder à necessidade, premente na segunda etapa da Revolução Industrial, de diminuição dos custos de produção, de forma a tornar os preços dos produtos mais lucrativos para seus produtores.

Atento à eliminação dos desperdícios - de tempo, recursos e energia - a administração taylorista tinha como objetivo dominante poupar energias, ao mesmo tempo em que se aumentava a produtividade. Para atingir tal intento, fazia-se necessária a adoção das técnicas que determinavam o melhor meio e momento para a execução de cada operação ou parte dela, técnicas estas que deveriam ser descobertas pela administração de forma a orientar os

trabalhadores. A eficiência, alcançada no nível operacional, era a garantia da competitividade da indústria no mercado.

Enquanto para Taylor a eficiência e produtividade máxima seriam alcançadas através da racionalização aplicada ao nível operacional, para Fayol a busca da racionalidade deveria se dar no nível gerencial. Ao identificar as principais funções dos dirigentes, prescreveu que, para garantir o funcionamento adequado das organizações, estes deveriam dedicar-se às atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle da organização. Era função dos dirigentes organizar as atividades de forma racional, buscando a máxima eficiência da organização.

Ao enfatizar os aspectos racionais da administração, Fayol evidenciou a necessidade de preparação específica para os administradores, concebendo uma teoria que servisse de guia aos chefes da administração, dando-lhes, assim, um instrumento que orientasse e aferisse as decisões administrativas. De acordo com Benedicto Silva :*“Antes de Fayol, a administração era apenas inspiração. Depois de Fayol, é processo racional.”* (Silva,1987,p.70)

Insurgindo-se contra a forma improvisada como era conduzida a administração pelos dirigentes, o que dificultava qualquer tipo de controle e medida de eficiência que se tentasse aplicar nessa esfera, Fayol estava convencido de que se houvesse um corpo de princípios, regras, métodos e processos provados e controlados pela experiência pública, a situação seria muito diferente. Motivado por essa idéia, Fayol elaborou uma doutrina que deveria orientar as ações dos membros da administração. Com seus Princípios

da Administração, Fayol trouxe a racionalidade à esfera gerencial, complementando o trabalho de Taylor.

3. A CRÍTICA AO IDEAL RACIONAL

É desnecessário um estudo exaustivo das organizações para certificar-se de que o modelo , baseado na racionalidade ilimitada do *homo economicus* - que agiria impulsionado pela busca da eficiência máxima no alcance dos objetivos organizacionais - não consegue explicar, de forma satisfatória, os processos decisórios em curso nas organizações.

A primeira crítica dirigida ao modelo proposto pela Teoria Clássica partiu da corrente teórica que se convencionou chamar de Escola de Relações Humanas e que, apesar de superficial em seu enfoque, abriu caminho para as abordagens mais completas que a sucederam.

3.1. O HOMEM É UM ANIMAL SOCIAL

A partir de uma série de experiências realizadas com grupos de operários de fábrica, a primeira delas em Hawthorne, em 1927, começaram a ser questionadas as orientações de Taylor e seus seguidores que, ao encararem o indivíduo como unidade isolada, cuja eficiência poderia ser controlada e medida cientificamente, ignoraram quaisquer outras variáveis que pudessem interferir no comportamento humano, com conseqüentes repercursões na produção. A percepção de que estímulos monetários não eram os únicos motivadores das ações individuais e que o controle de fatores de ordem técnica não era suficiente para garantir que a produção fosse mantida nos níveis considerados ótimos, trouxe à tona outros elementos como co-responsáveis pelas atitudes dos indivíduos no ambiente de trabalho. Surge, portanto, a

preocupação com o lado humano não mensurável que diz respeito às relações sociais entre os indivíduos no local de trabalho, às motivações de ordem psicossocial, às necessidades humanas que transcendem a esfera biológica e que se referem às demandas por segurança, afeto, aprovação social, prestígio, auto-realização.

À racionalidade do *homo economicus* opõem-se as motivações do *homo social* que deveriam ser observadas e consideradas, como forma de garantir o envolvimento e a satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho. No interior da fábrica, a ênfase deveria deixar de ser dada aos aspectos formais e facilmente controláveis da produção, devendo a preocupação do administrador voltar-se para os grupos informais. A atenção dos teóricos da Escola de Relações Humanas direcionou-se para as relações sociais que se desenvolvem de forma não prevista nos regulamentos e organogramas. A existência dessa esfera extra-oficial de relações, paralela às relações formais, nada mais é do que a constatação “*da impossibilidade prática de se reduzir o comportamento humano a um conjunto de reações mecânicas e automáticas e regulamentos restritos.*” (Prestes Motta, 1984,p.25)

Elton Mayo, um dos principais teóricos dessa Escola, ao deslocar o foco de atenção dos administradores da organização formal para os grupos informais e dos incentivos monetários para os psicossociais, buscava estabelecer uma unidade de objetivos entre a organização formal e as aspirações dos grupos sociais que se configuravam na organização. Entretanto, da mesma forma que os teóricos da Escola Clássica, acreditava na

possibilidade de convergência de interesses entre trabalhadores e organização, sendo o conflito entre ambos uma situação de anomia, que deveria ser evitada.

Ao substituir o paradigma da racionalidade econômica pela crença de que condições de sociabilidade harmônicas seriam suficientes para motivar os indivíduos e envolvê-los de forma dócil no processo produtivo, Mayo e os demais teóricos dessa Escola substituem uma crença reducionista por outra também limitada e ingênua. Em que pese a importância dos aspectos sociais no comportamento dos indivíduos no interior das organizações, a tentativa de prescrever novas orientações com base nessa constatação, universalizando conclusões tiradas a partir de experiências isoladas, representa o flanco vulnerável dessa teoria. Apesar de seu caráter cooptativo a favor dos interesses da organização - é significativo o fato dos estudos de Mayo terem sido financiados pela administração da Western Electric - a Escola de Relações Humanas, ao questionar a racionalidade do homem econômico, abre caminho para correntes do pensamento administrativo que a sucederam e elaboraram críticas mais consistentes a esse paradigma.

3.2. A RACIONALIDADE LIMITADA DO HOMEM ADMINISTRATIVO

Na tentativa de conciliar princípios de racionalidade econômica com a capacidade humana de realizar escolhas racionais, Herbert Simon desenvolveu uma teoria administrativa baseada no modelo da racionalidade limitada do “homem administrativo”, que transitaria num universo limitado tanto no que se refere às informações recebidas quanto à possibilidade de efetivar escolhas

a partir de uma análise exaustiva de todas as alternativas existentes. Enquanto o homem racional da economia realizaria sempre escolhas ótimas, pois disporia de todo o conjunto de alternativas existentes, bem como teria meios para prever as consequências de cada uma delas podendo, assim, maximizar os resultados obtidos, o homem racional administrativo se defrontaria com limitações que o conduziriam a decisões não tão racionais e precisas. No dia-a-dia das organizações as decisões são tomadas sem que seja possível o conhecimento de todas as alternativas de escolha e respectivas consequências e são essas limitações que dão ao homem racional administrativo feição diferente do *homo economicus*. As limitações são dadas pelo próprio ambiente social e organizacional em que se encontram os tomadores de decisão e são essas condições que determinam quais as alternativas a serem consideradas e ignoradas, bem como as consequências que poderão ser previstas pelos decisores. Os limites da racionalidade do *homo administrativo* decorrem das limitações humanas de conhecer e processar informações.

Ao relativizar o modelo da racionalidade, Simon questiona a possibilidade de que se atinja a eficiência máxima . Assim como a racionalidade, a eficiência também é limitada pela capacidade humana. Para o autor, a racionalidade é a lógica que orienta o comportamento humano quando seleciona alternativas de ação; o administrador racional é aquele que seleciona meios eficazes para atingir finalidades preestabelecidas, mas por mais eficazes que sejam os meios escolhidos, estes dificilmente conduzirão à eficiência máxima , apenas à eficiência satisfatória.

3.2.1. Os limites da racionalidade

Ao postular que a tomada de decisão pautada pela racionalidade objetiva deveria resultar : " *a) da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão; b) da consideração de todo o complexo de conseqüências que advirão de cada escolha; e c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis*" (1970, p.83), Simon chama a atenção para a impossibilidade de que, nas situações decisórias reais, essas etapas sejam efetivamente consideradas. A racionalidade objetiva é comprometida por três aspectos básicos: 1) pela impossibilidade do conhecimento antecipado das conseqüências de cada uma das alternativas de ação disponíveis, que seria condição fundamental para a escolha racional; 2) devido à imperfeição dos valores atribuídos às conseqüências pela imaginação - dado o desconhecimento dos resultados das escolhas, os indivíduos são obrigados a estimar seus valores, o que nunca é feito de maneira precisa; e 3) pela inviabilidade de se considerar todas as alternativas de comportamento possíveis.

3.2.2. A definição de objetivos

Na temática referente aos objetivos definidos pela organização, pode-se visualizar, também, as limitações à tomada racional de decisão quando se confronta os objetivos que se pretendeu atingir, ao optar-se por determinada alternativa de escolha, com os resultados efetivamente obtidos. Por mais

acurados que sejam os cenários e as consequências projetadas como decorrentes de uma determinada decisão, dificilmente estes coincidirão com a experiência real. Ao realizar a análise de prospectiva de cada uma das alternativas de escolha o decisor não pode ter a pretensão de antecipar os resultados ou prever exatamente as consequências de suas ações; apenas tenta construir um cenário que represente os resultados que poderão advir das mesmas.

Por maior que seja a racionalidade que se busque imprimir a um processo decisório na tentativa de se prever e controlar suas consequências, evitando assim surpresas e resultados não desejados, na prática constata-se que o resultado obtido sempre surpreende, seja de forma positiva ou negativa, pois nunca corresponde exatamente ao imaginado. De acordo com Simon: “ *Isso não decorre, simplesmente, da impossibilidade de determinar as consequências antecipadamente. Mesmo no caso em que as consequências de uma escolha foram descritas de forma completa, a sua antecipação dificilmente pode produzir o mesmo impacto sobre as emoções que a sua experiência*” (1970,p.87) . Consequentemente, as decisões tomadas envolvem, sempre, um certo grau de risco, e este será maior ou menor em função do número de variáveis que se possa controlar no processo.

3.2.3. Racionalidade e hierarquia meio-fins

Dada a impossibilidade de se realizar as escolhas organizacionais de acordo com parâmetros de racionalidade irrestrita, Simon considera que a perfeição das decisões só pode ser avaliada ao considerar-se a coerência entre

meios e fins, ou seja, decidir racionalmente seria escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas.

A tomada de decisão se processa através da escolha das alternativas consideradas como meios adequados para atingir os fins desejados. Esses fins, por sua vez, são muitas vezes instrumentos para a consecução de objetivos maiores. O processo decisório se revela como uma cadeia na qual são hierarquizados meios e fins, em que cada nível é considerado como um fim em relação ao nível anterior e como um meio em relação ao seguinte. Sendo assim, *"é através da hierarquização de fins que o comportamento logra integração e consistência, pois cada parte de um conjunto de comportamentos alternativos é comparada com uma escala abrangente de valores: a escala dos fins últimos."* (Simon, 1970, p.65)

A medida da racionalidade, entretanto, não se esgota na constatação da coerência entre meios e fins. Segundo Simon, não basta que o meio escolhido sirva para alcançar a finalidade desejada para que a decisão seja considerada adequada, é imprescindível a consideração de todos os meios disponíveis de forma que a escolha recaia naquele que se apresente como mais eficiente para atingir o objetivo pretendido. O processo decisório racional supõe, portanto, não só a adequação entre meio e fim, mas também que a escolha feita tenha resultado da comparação dos meios alternativos em função dos fins que se procura alcançar, utilizando-se critérios de eficiência .

4. O ENFOQUE POLÍTICO

A crítica ao racionalismo foi reforçada também pelas correntes que atribuíam à política a centralidade nos processos de tomada de decisão. Esse enfoque retrata os processos decisórios como atividades resultantes de negociações e conjunções políticas. Para seus autores, o entendimento da forma como são postas em prática as ações nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das relações de poder e influência que permeiam o contexto organizacional.

As considerações de que as organizações poderiam ser representadas por um ator único ou de que seriam regidas por processos que lhes confeririam a racionalidade necessária para a tomada de decisão são aspectos questionados pelos modelos políticos. Seus pressupostos baseiam-se na crença de que não há homogeneidade de interesses nas organizações, daí a luta política que faz com que cada decisão seja o resultado da negociação entre indivíduos com interesses divergentes.

Ao se oporem ao paradigma racional, esses autores chamam a atenção para um aspecto de grande importância na compreensão do processo decisório: aquele que se refere à sua dimensão política.

4.1. A PERSPECTIVA DE ALLISON

Ao estudar uma mesma decisão sob enfoques diferentes, Allison(1969) apresenta dois modelos alternativos ao método de análise baseado na racionalidade do ator único.

O primeiro, chamado por Allison de Modelo do Processo Organizacional, retrata a organização como um conjunto de unidades ou suborganizações ligadas entre si e representadas por diferentes atores. Segundo esse autor, cada uma dessas subdivisões funcionaria com um certo grau de independência, fixando procedimentos e normas de ação padronizados e coordenando as ações de seus diferentes membros. Esse enfoque prioriza as rotinas e padrões de comportamento administrativo enquanto determinantes das ações das organizações. Sendo assim, a compreensão das decisões organizacionais passaria, necessariamente, pelo conhecimento do processo organizacional.

O segundo enfoque, denominado de Modelo de Política Burocrática, postula que as decisões organizacionais não são nem fruto da escolha racional de um único ator, nem consequência de procedimentos administrativos rotineiros, mas resultado da barganha entre atores empenhados na luta por poder organizacional.

Em contraposição ao Modelo do Ator Único, esse enfoque retrata as organizações como espaços constituídos por uma pluralidade de atores com interesses e objetivos divergentes. Esses indivíduos, identificados por Allison como jogadores, protagonizariam o jogo competitivo por influência e recursos

do qual emergiriam as decisões. Sendo assim, as ações organizacionais seriam muito mais o resultado do triunfo de um grupo sobre outros do que de escolhas racionais. De acordo com Allison, "*o que move as peças do xadrez não são simplesmente as razões que sustentam um curso de ação, nem as alternativas, mas o poder e a habilidade dos proponentes e oponentes da ação em questão.*"(1969,p.707)

Apesar da centralidade atribuída aos jogos de poder, revelando compromissos, coalizões e disputas em torno das decisões organizacionais, Allison chama atenção para o preconceito em torno dessa abordagem. Decisões organizacionais são vistas como questões muito importantes para serem definidas por intermédio de negociações e disputas políticas e, por essa razão, esse aspecto é muitas vezes negligenciado na análise.

4.2. O PODER COMO FORÇA-MOTRIZ

No que diz respeito à forma como fazer com que as coisas aconteçam nas organizações, Pfeffer (1994) enfatiza o uso do poder e da influência não só como maneira usual e legítima de lograr a implementação de decisões, mas como a forma que tende a ser mais utilizada. Num contexto em que as conquistas democráticas e a administração participativa fazem com que, cada vez mais, o uso exclusivo de autoridade hierárquica como expediente para a concretização de determinadas ações torne-se obsoleto, o recurso a estratégias que exigem habilidade de negociação e influência torna-se aceitável e, mais do que isso, desejável.

Ao evidenciar a importância do uso do poder no processo de tomada de decisão, Pfeffer busca desmitificar esse expediente, usualmente visto como pouco científico. O poder, longe de ser vilão ou herói, nada mais é do que um meio de se atingir determinados fins - que podem ser bons ou maus. Não é o uso do poder que qualifica a decisão tomada, essa deve ser analisada em sua essência. A visão do poder como prática negativa não só é preconceituosa como equivocada: sem o exercício do poder, da capacidade de influência e negociação, inúmeras decisões importantes e eticamente valorizadas não seriam implementadas.

4.2.1. Quando o uso do poder se faz necessário

Para Pfeffer, o poder é usado com mais frequência nas situações de interdependência moderada, já que quando há pouca interdependência, é pequena a necessidade do uso do poder, bem como de se negociar resultados,

ao passo que quando o grau de interdependência é grande, maior importância tende a ser dada ao trabalho em conjunto, à cooperação e à coordenação de atividades.

Ao conceituar interdependência como "*a razão pela qual nada acontece exatamente da maneira que queremos, qualquer acontecimento que dependa de mais de um único agente causal é um resultado baseado em agentes interdependentes*", existindo interdependência "*sempre que um ator não controla totalmente todas as condições necessárias à realização da ação ou à obtenção do resultado desejado da ação.*"(p.51), Pfeffer evidencia que a interdependência está na essência da vida organizacional e que a sua existência exige dos integrantes da organização capacidade de negociar metas e influenciar aqueles dos quais depende, se quiserem atingir os objetivos desejados. Assim, Pfeffer reforça a importância do uso do poder enquanto prática necessária para fazer as coisas acontecerem nas organizações. Se se ignora esse aspecto, grandes são as possibilidades de que não se consiga implementar as ações desejadas no contexto organizacional pois, segundo o autor, "*é especialmente importante desenvolver poder e influência quando as pessoas têm um ponto de vista diferente do nosso e, assim, não se pode confiar que façam o que queremos.*" (p.52)

Na verdade são as diferenças de ponto-de-vista, de interesses e metas que fazem com que a capacidade de utilizar o poder se torne essencial. Se há consenso no seio da organização sobre o que fazer e como fazer, não há necessidade do exercício do poder, pois todos os membros da organização caminharão numa mesma direção. Entretanto, como esse consenso raramente

está presente, o poder torna-se um valioso recurso para lograr a realização de ações importantes nos contextos organizacionais.

O poder, por ser valioso, tende a ser usado nas situações mais importantes. Não se trata de algo que se deva desperdiçar; o poder é, muitas vezes, a chave para a resolução de impasses e conflitos. Assim, decisões importantes costumam ativar os mecanismos de poder. É por esta razão e pelo fato de muitas pessoas serem avessas a situações que envolvem poder e influência que decisões importantes são adiadas: para evitar o confronto com essas situações, alguns indivíduos fogem dos processos decisórios que têm implicações de poder, acarretando, frequentemente, problemas para as organizações.

4.2.2. O estabelecimento de compromissos como recurso político

Como parte da estratégia de fazer uso do poder para a consecução de determinados objetivos, os decisores tendem a recorrer ao estabelecimento de compromissos em torno das propostas que desejam ver aprovadas.

De acordo com Pfeffer, o processo de compromisso que obriga uma pessoa a adotar um certo comportamento ou opção baseia-se no princípio de que, uma vez em curso uma ação, torna-se mais difícil pará-la. Sendo assim, a aprovação de uma proposta torna-se mais factível na medida em que esta vai-se concretizando. É muito mais simples negar apoio a um projeto que ainda não saiu do papel, ou do imaginário de seus proponentes, do que a outro que está em andamento e que já envolveu vários indivíduos em torno de sua implementação. O processo psicológico de estabelecimento de compromisso

faz com que as pessoas já envolvidas no desenrolar de uma determinada proposta tenham dificuldades em abandoná-la, mesmo que essa não se mostre muito viável. Por esta razão, comprometer diferentes indivíduos com propostas polêmicas, em torno das quais não há consenso, facilita bastante sua aceitação, sendo esse recurso usado frequentemente pelos decisores.

4.2.3. Influência interpessoal e consenso

"Não somos influenciados simplesmente pelo contexto da situação; também somos diretamente influenciados pelas ações de outros. As organizações não são coleções de indivíduos isolados que tomam decisões e agem numa esplêndida solidão. São, acima de tudo, situações sociais em que pessoas interagem com seus colegas. Somos influenciados pelo que os nossos colegas dizem e fazem - o efeito da prova social - e pelas coisas que os outros fazem para que gostemos deles e pensemos bem deles. Também somos influenciados pelas emoções que se criam e usam nas situações sociais." (Pfeffer, 1994,p.235)

Para Pfeffer todos os indivíduos, quando confrontados com situações de incerteza e ambiguidade, tendem a buscar informações e opiniões de colegas como forma de balizar seu posicionamento face ao tema. Pouparam, dessa forma, esforço cognitivo e obtêm parâmetros para elaborar suas próprias convicções. Assim, juízos e opiniões tornam-se consensuais e socialmente fundamentados. Esse fenômeno, decorrente da atração interpessoal e da necessidade de aceitação que todo ser humano sente, faz as pessoas se

identificarem com aqueles que julgam semelhantes e constitui a base da solidariedade e do consenso social.

A prova social, isto é, o conhecimento do juízo de outras pessoas sobre determinado assunto, funciona no sentido de influenciar opiniões, com base nesse juízo. Por isso é utilizada como estratégia para a obtenção de determinados posicionamentos: se se consegue mostrar que vários indivíduos concordam com determinada questão, torna-se mais fácil convencer outros tantos quanto à validade desse juízo. As pessoas, de um modo geral, são atraídas pelo consenso - ou pela aparência desse - ao mesmo tempo em que sentem dificuldades em posicionar-se contrariamente a opiniões consagradas.

A prova social é, portanto, um recurso político: a obtenção de opiniões favoráveis a determinados temas e propostas é facilitada quando se dispõe desse tipo de informação. Isso porque: *"uma vez que comece a desenvolver-se um consenso social num determinado sentido, é difícil mudar esse consenso, não só porque as pessoas se tornam comprometidas com as suas posições, mas também devido ao fato de o acordo fazer com que cada indivíduo acredite que a sua posição é, provavelmente, correta."* (Pfeffer, 1994, p.241). Sendo assim, a obtenção de consenso social em torno de posicionamentos particulares torna-se tão relevante quanto mais polêmico e questionável for o assunto.

4.2.4. Oportunidade

Tão importante quanto os procedimentos utilizados num processo decisório é o momento no qual este se desenrola. Sem a consideração da

situação oportuna para agir, de nada adiantará recorrer a estratégias de influência e obtenção de consenso. Para Pfeffer, é fundamental que os interessados numa determinada decisão saibam considerar e avaliar corretamente o fator tempo: é importante saber avançar quando a ocasião é propícia e recuar quando é adversa. A eficácia de qualquer estratégia será sempre aumentada se essa for usada no momento certo.

4.2.5. A importância do uso da informação e análise

A informação - seu uso e seu controle - é uma incontestável fonte de poder, por isso tende a ser utilizada como estratégia política por aqueles que a detêm.

Essa importância pode ser entendida em função da necessidade que toda organização tem de demonstrar a racionalidade inerente a suas decisões. Mesmo àquelas tomadas por razões pouco "racionais" são agregadas informações, dados e análises de forma a ratificá-las, dando-lhes uma aparência científica. Num mundo dominado pelo paradigma da racionalidade, torna-se muito mais fácil legitimar escolhas e ações quando essas possuem explicações lógicas e se fundamentam em análises racionais. Esse expediente é ainda mais importante naquelas situações em que o poder foi utilizado para se obter uma determinada decisão. Nesses casos, informações e argumentos racionais tornam o uso do poder - que costuma ser resistido - menos óbvio.

A importância da aparência racional das decisões é tão grande que *"em muitos casos, os indivíduos das organizações não procuram informação*

para tomarem uma decisão, mas antes reúnem informação de forma que a decisão pareça ter sido tomada da maneira correta - i.e., com base em informação e não em preferências ou intuições não informadas."
(Pfeffer,1994,p.282)

Uma vez que a informação é tão importante para legitimar posições - a ponto de ser recolhida mesmo depois da tomada de decisão - desnecessário seria dizer que a obtenção de dados e fatos que reforcem as ações pretendidas é uma excelente estratégia. Nesse sentido além de reunirem toda a informação que subsidie a tomada de decisão na direção desejada, os interessados costumam recorrer a trabalhos de especialistas externos, que contribuem ainda mais para a construção da aura de racionalidade em torno da ação pretendida.

A informação - contrariamente ao recurso às estratégias políticas - dificilmente é questionada ou resistida. Dados, análises e documentos são portanto o mais forte argumento, mesmo naqueles processos em que a intuição ou a negociação política prevaleceram.

5. A INTUIÇÃO, A EMOÇÃO, O ACASO

Além do enfoque político, outras abordagens se encarregaram de criticar a ênfase dada ao racionalismo nas décadas precedentes à de 80.

Em oposição ao excesso de racionalidade que dominava a ciência administrativa, surgiram abordagens teóricas que valorizaram os aspectos não racionais da decisão, como a intuição, o senso-comum e mesmo o acaso. Para os críticos do racionalismo, as decisões não decorreriam somente de análises racionais: a intuição e a emoção - orientando ações sem lógica ou razão convencional - e o acaso desempenhariam papel importante nos processos decisórios.

Assim, tanto Peters e Waterman (1982) - ao realizarem crítica ao enfoque racional - quanto Cohen, March e Olsen (1976) ao elaborarem o modelo "cesta de lixo" apresentam contribuições que põem em xeque a importância dada, por muitos anos, ao racionalismo. Apesar de possuírem visões diferentes esses autores têm, na crítica ao racionalismo, o traço comum de suas abordagens.

5.1. A CRÍTICA À RAZÃO

Em seu *Vencendo a Crise* (1982) Thomas Peters e Robert Waterman, ao elaborarem a crítica ao racionalismo, procuram trazer à tona aqueles aspectos que, não obstante sua importância para as organizações, são negligenciados por essa abordagem.

De acordo com os autores, a excessiva valorização da racionalidade fez com que, nas décadas de 60 e 70, as empresas orientassem suas ações baseadas quase que exclusivamente em cálculos precisos e análises complexas, no esforço de tornar quantificáveis até mesmo questões impossíveis de serem previstas em termos numéricos - como a previsão exata do comportamento do mercado face a um novo produto. Na tentativa de analisar e quantificar todas as ações da organização, esse enfoque acabaria causando o que Peters e Waterman chamam de "paralisia-pela-análise" quando ações importantes deixam de ser executadas por não possuírem dados e análises numéricas suficientes.

A razão da ênfase na racionalidade pode ser entendida tanto como consequência dos enormes ganhos de produtividade da indústria americana no período posterior à Segunda Guerra Mundial atribuídos mais ao uso da racionalidade na produção do que à imensa demanda reprimida da época, como à necessidade real de técnicas e análises para serem aplicadas na administração das empresas. De fato, as técnicas administrativas e os modelos racionais de análise tiveram (e têm) uma importância muito grande no dia-a-dia das organizações, mas acabam por se tornarem prejudiciais quando são utilizados de forma incondicional e rígida, ignorando aspectos como a

informalidade, a criatividade, os incentivos não financeiros e outros que conferem maior flexibilidade às empresas.

Na medida em que a análise racional baseada em dados quantitativos é sobrevalorizada, aspectos como a ênfase no produto ou a preocupação com o cliente acaba ficando em segundo plano. O planejamento tende a se tornar mais importante do que sua execução e a criatividade fica embotada, pois as pessoas não conseguem pensar em nada que não se enquadre nos limites da razão.

5.1.1. As insuficiências da racionalidade convencional

Peters e Waterman - ao entenderem como racional tudo aquilo que é passível de quantificação - chamam a atenção para a impossibilidade prática e pouca efetividade de se administrar tendo como base somente cálculos, projeções numéricas ou qualquer outro instrumento que busque quantificar e controlar dados reais. Ao estudarem as empresas norte-americanas bem-sucedidas mostram que não foram esses componentes racionais que garantiram o êxito dessas empresas, mas sim a consideração de outros elementos não quantificáveis. O sucesso das grandes corporações não dependeria do conhecimento e aplicação de princípios racionais de administração, mas da valorização de outros aspectos, principalmente do elemento humano. Desta forma, resgatam boa parte dos pressupostos que orientaram a chamada Escola de Relações Humanas, como a necessidade de garantir a satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho, o envolvimento e comprometimento deste com a organização e os fatores psicossociais de motivação. A esses elementos acrescentam, ainda, a intuição,

as relações informais e o uso do senso-comum como itens indispensáveis para o sucesso gerencial.

Ao mesmo tempo em que valorizam os componentes não racionais das decisões, os autores tratam de evidenciar limitações e insuficiências da racionalidade convencional, dentre as quais podemos destacar:

- A natureza conservadora do componente analítico e quantitativo, que prioriza a redução de custos e o alcance de metas fixadas em termos numéricos.
- A abstração e frieza da abordagem excessivamente analítica, que subestima aspectos morais e humanos.
- A negatividade da postura racionalista, que tudo questiona.
- O fato da versão contemporânea da racionalidade não valorizar a experimentação e rejeitar o erro, tornando as organizações mais conservadoras e inflexíveis, com baixa capacidade de inovar.
- O fato da abordagem racionalista ser contra a informalidade, apesar de ser dessa forma que surgem muitas das grandes idéias da organização.

5.1.2. Reabilitando a razão

Ao mesmo tempo em que enfatizam a intuição, o senso-comum e a emoção e criticam o destaque dado às abordagens racionalistas, os autores fazem questão de ressaltar que não ignoram a relevância de considerações racionais no dia-a-dia gerencial. Ao contrário, afirmam que nenhuma organização sobrevive sem análises precisas e sem dados quantitativos. Intuição e emoção não garantem, sozinhas, o êxito das organizações; são aspectos importantes mas não suficientes. Sendo assim, ao formularem a crítica ao racionalismo estão mais preocupados em chamar a atenção para

questões referentes ao uso da intuição e do senso-comum na condução dos negócios do que em falar mal da razão. Se são tão enfáticos ao elaborarem a crítica, isso se deve à necessidade de reforçar um lado - a racionalidade - para fazer sobressair o outro: a importância dos aspectos não racionais.

5.2. A CASUALIDADE COMO TERMO-CHAVE

Ao enfocarem o processo decisório em seu modelo "cesta de lixo", Cohen, March e Olsen (1976) identificam a casualidade como principal fator a direcionar a decisão.

De acordo com esse enfoque, as decisões seriam resultantes do encontro casual entre oportunidades de escolha, problemas em busca de soluções, soluções prontas e decisores empenhados em resolver problemas, satisfazer interesses e construir alianças. A "cesta de lixo" organizacional seria o espaço em que estão depositados problemas e soluções e de onde, nos momentos em que se dão as oportunidades de escolha, são tiradas as decisões. Considerando o fato de que as circunstâncias conjunturais bem como os atores envolvidos variam, o acaso torna-se muito mais determinante das oportunidades decisórias.

Esse modelo, ao atribuir ao acaso papel central na compreensão da forma como se tomam as decisões nas organizações, afasta-se da concepção de decisão enquanto resolução de um problema através de uma escolha adequada. Difere, portanto, não só do modelo racional, como dos modelos organizacionais (já que nesse caso o processo se encarregaria de resolver o problema) e do modelo político (onde as soluções resultam da negociação entre os diversos atores).

Talvez o maior mérito desse modelo esteja em, ao evidenciar o componente casual das decisões, sugerir explicações para situações que ocorrem com certa frequência nas organizações, como aquelas em que a

solução escolhida não resolve o problema enfocado; quando se adota uma solução para uma situação que não era propriamente problemática; quando - apesar do esforço decisório - problemas seguem sem resolução ou quando decisões são tomadas sem que se consiga precisar quem as motivou. Essas situações, que contrariam o pressuposto racional, confirmam o fato de que nem tudo o que ocorre nas organizações resulta da lógica formal. Assim, a fortuidade tem seu espaço assegurado.

Além do caráter descritivo do modelo, este guarda ainda um potencial prescritivo. Nos momentos em que a escolha da alternativa de solução para um dado problema torna-se tarefa árdua, pensar em uma alternativa casual pode ajudar os decisores a se desvencilharem das dificuldades e terem seus horizontes ampliados.

6. RAZÃO E INTUIÇÃO

Ao analisar a forma como a literatura administrativa da década de oitenta abordou a decisão gerencial e a excelência empresarial, Paulo Motta (1991) chama a atenção para a ênfase dada à simplicidade e ao intuitivo, em contraposição à racionalidade analítica que prevaleceu nas décadas anteriores. Se antes as decisões organizacionais deveriam resultar de processos racionais baseados em alternativas e informações exaustivas, a teoria contemporânea ressalta a importância do uso do intuitivo e do senso-comum como orientadores das ações.

Como consequência da nova tendência tornou-se comum criticar a formação científica em administração e a postura racionalista daqueles formados nas principais escolas de administração. De acordo com os autores "intuitivos", o saber acadêmico na área gerencial, longe de auxiliar as decisões organizacionais, acabava por prejudicá-las, posto que a realidade concreta teria muito pouco a ver com os modelos teóricos.

Para Motta, entretanto, essa valorização do intuitivo e do ilógico e o desprezo pelas técnicas administrativas é muito mais consequência da excessiva ênfase dada ao racionalismo nas décadas anteriores, do que da inutilidade das técnicas e do saber gerencial. Essa reação ao racionalismo explica o paradoxo de que *"na década em que mais se estuda administração academicamente, em que cursos de mestrado e programas de treinamento atraem estudantes e gerentes de todas as idades, esse tipo de formação venha a ser retratada como pouco útil para a capacitação gerencial."* (1991,p.52)

Ao evidenciar o exagero do enfoque contemporâneo baseado no intuitivo e no ilógico, em oposição ao exagero do racional nas décadas precedentes, Motta aborda o tema da decisão gerencial de uma forma conciliatória e mais realista: ao mesmo tempo em que mostra a importância desses aspectos, ressalta que a racionalidade nunca deixou de servir de paradigma às decisões organizacionais.

6.1. A conciliação dos extremos

De acordo com esse autor, a visão acadêmica da tomada de decisão, ao retratá-la como um processo ordenado e racional, pautado pela análise cuidadosa de informações e alternativas, acaba por afastar-se da realidade desse processo. Aos decisores, envolvidos em um sem-número de atividades, muitas delas rotineiras, sobra muito pouco tempo para dedicarem-se à formulação racional de suas ações. Sendo assim, os dirigentes tomam suas decisões através de um processo fragmentado e intuitivo que incorpora tanto aspectos racionais como fatores emocionais, políticos e de oportunidade. A experiência do decisor e seu conhecimento do contexto frequentemente adquirem maior relevância do que sua capacidade de realizar análises racionais.

A importância do intuitivo na tomada de decisão e a natureza pouco estruturada dos problemas e alternativas gerenciais põem em xeque a perspectiva racional que se baseia em análises ordenadas, fundamentadas em informações sistematizadas. No contexto organizacional os problemas se apresentam de forma desestruturada, as informações são limitadas e só se

referem a dados do passado e o tempo sempre é exíguo, demandando decisões rápidas.

Apesar de reconhecer a importância do intuitivo e do não-programado no processo decisório - reforçando o enfoque contemporâneo do tema - Paulo Motta relativiza essa visão, na medida em que chama atenção para um aspecto que tende a ser pouco explorado nessa abordagem. Segundo o autor, se o processo decisório tende a ser descrito como fluido ou irracional, não se pode considerar que os decisores sejam desorganizados ou irracionais. Mesmo num processo marcado pela descontinuidade e fragmentação, os decisores nunca perdem de vista seus objetivos e analisam as alternativas que se apresentam seguindo critérios de maximização de eficiência e eficácia. Jamais tomam decisões desprovidas de lógica e de racionalidade face ao alcance dos fins pretendidos. Isso porque:

"A racionalidade substantiva da decisão em termos de fins a serem alcançados jamais deixará de ser uma aspiração dos dirigentes, pois inexitem no mundo da organização do trabalho argumentos sólidos contrários à eficiência e à eficácia. Quando se visualiza a decisão em termos substantivos de seus fins, toda a idéia de racionalidade clássica se justifica."

Sendo assim:

"O processo decisório organizacional não é tão irracional como parece, se olharmos nas perspectivas dos fins, mas, na verdade, é uma mistura de diversas racionalidades, que podem ser entendidas e explicadas quando se estuda o processo organizacional de decisão." (Motta,1991,p.68)

III. ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DE CRIAÇÃO DO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL

1. INTRODUÇÃO

Conforme já mencionado, a aproximação da realidade não se dá de forma satisfatória sem o recurso a esquemas teóricos que cumprem a função de pôr uma certa ordem nos fatos observados. Sendo assim, as considerações do capítulo anterior serviram de subsídio para analisar a criação do Centro Cultural Banco do Brasil.

O recurso a abordagens teóricas diferentes - com maior ênfase naquelas que enfocam os aspectos racionais e políticos da decisão - decorreu mais de necessidade imposta pela análise do que de uma predisposição da analista em considerar várias abordagens no estudo. Foi o contato com a situação decisória concreta que provocou o interesse pelas referidas abordagens. Isso não significa, no entanto, que ao considerarem vários enfoques teóricos pretendeu-se realizar uma análise exaustiva da decisão enfocada, mas que, ao enfatizarem aspectos diferentes do fato observado, buscou-se chamar atenção para o caráter multifacetado da realidade, passível de ser abordada por construções teóricas complementares ou mesmo divergentes.

2. ANTECEDENTES DA DECISÃO

2.1. O PERFIL DO BANCO DO BRASIL

Ainda que o primeiro Banco do Brasil tenha sido criado em 1808, com a chegada da côrte portuguesa ao Brasil, de acordo com Berbel (1992), a data efetiva a ser considerada como de criação do atual BB deveria remontar a 1853, ocasião em que D. Pedro II determinou a criação de um novo banco oficial, possibilitando assim a restauração do antigo Banco do Brasil que havia encerrado suas atividades na década de 30. A partir da restauração, as políticas econômica e financeira passaram a ser centralizadas no Banco, bem como a emissão da moeda. Este, como principal instituição creditícia do país, realizava inúmeros empréstimos ao setor agrícola e à indústria nascente, atuando como elemento impulsionador do desenvolvimento econômico.

A Proclamação da República em 1889 marcou o início de um novo período na história do BB. Nesse mesmo ano foi criado o Banco da República do Brasil mas, dada sua debilidade institucional agravada pelas crises políticas e econômicas que afetavam o país, este teve suas atividades encerradas em 1904, quando foi incorporado ao novo Banco do Brasil, então criado com um prazo de duração de trinta anos e autorização para estabelecer filiais dentro e fora do país. Esse novo Banco, cuja administração estava sobre o controle do governo e que tinha suas estruturas administrativas baseadas nas do antigo Banco da República, a partir de 1915 iniciou uma fase de crescimento e consolidação institucional através da criação de várias agências. Assim, em 1918 o BB já ocupava uma sólida posição no cenário financeiro e

desempenhava funções de grande importância na execução da política financeira do governo.

Em 1929, após a queda da Bolsa de Nova York, que veio a refletir-se na baixa acentuada do preço do café, o Banco socorreu os produtores nacionais com volumosos empréstimos, reforçando seu papel de agente creditício e impulsionador do desenvolvimento econômico. No entanto, foi a partir de 1930, com a revolução liderada por Getúlio Vargas, que o Banco consolidou-se como instrumento de intervenção econômica e interiorização do poder político central. Em 1937 foi estabelecido o monopólio da compra de ouro pelo BB e, em 1938, foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, que possibilitou a expansão do Banco em direção ao interior do país. A partir desse período, *"o fomento à agricultura e mais tarde à indústria e ao comércio insere o Banco na vida econômica e social do país, tornando-o um poderoso instrumento de intervenção política do governo federal nos estados e municípios. A imagem do Estado patronal, descrita por Raymundo Faoro esteve como nunca associada ao Banco do Brasil, cujas agências instaladas em edifícios de fachadas austeras representavam, perante à comunidade, a presença da ordem e do progresso."* (Berbel, 1992, p.19)

Ao lado de sua atuação como promotor do desenvolvimento econômico, o fato de controlar o Câmbio, a Carteira de Exportação e Importação, a Carteira de Crédito Geral, além de realizar a arrecadação e controle das contas do Tesouro Nacional, dava ao BB considerável poder político, na medida em que, até a década de setenta, era ele que comandava, em grande parte, a economia do país.

2.2. A REFORMA BANCÁRIA E AS PRIMEIRAS MUDANÇAS NO PERFIL DO BB

A reforma bancária implantada em 1965 pela lei n°. 4595, ao estabelecer nova política para as instituições monetárias, bancárias e creditícias e criar o Conselho Monetário Nacional, em substituição ao Conselho da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), trouxe modificações ao papel até então desempenhado pelo BB, obrigando-o a redimensionar sua atuação.

A referida lei, ao extinguir a SUMOC, transformou-a na autarquia denominada Banco Central da República do Brasil que incorporou a Carteira de Redescontos e a Caixa de Mobilização Bancária do Banco do Brasil e algumas funções controladoras antes atribuídas à Carteira de Câmbio. Ao BB, conceituado como instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal, couberam as atribuições de *"receber, a crédito do Tesouro, as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais e o produto das operações ligadas à colocação de obrigações, apólices ou letras do Tesouro Nacional; realizar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União e leis complementares de conformidade com as autorizações do Ministério da Fazenda. A partir de então, o Banco do Brasil deixou de realizar as operações de desconto e o financiamento das necessidades de caixa do Tesouro Nacional."* (Berbel,1992,p.24)

A partir dessas mudanças o BB perdeu parte do poder político que até então dispunha, pois não mais controlava o Câmbio, o Redesconto e as Emissões, agora a cargo do BC, além de ter que submeter-se às normas de

política econômica estabelecidas pelo CMN. Mas apesar dessas modificações, o Banco continuou tendo acesso automático aos recursos do Tesouro Nacional, através da Conta Movimento, o que preservava parte de seu poder político e assegurava sua maior clientela: o próprio governo.

No contexto descortinado pela Reforma Bancária e criação do CMN o BB viu-se compelido a modificar seu perfil de atuação e lançou-se no mercado em busca de clientes, atividade que até essa época não era priorizada. Na medida em que foi perdendo suas atribuições de agente financeiro da União, o Banco começou a perceber a necessidade de reforçar sua face de banco comercial e, com esse propósito, iniciou uma reestruturação administrativa profunda.

2.3. O PROJETO DO BANCO MÚLTIPLO

Apesar da manutenção da conta movimento, que dava ao BB a prerrogativa de ser o depositário exclusivo das entidades públicas federais e contar com recursos do Tesouro Nacional, o Banco, já em meados da década de 60, iniciou ação ofensiva no sentido de aumentar sua clientela e captar recursos através de depósitos voluntários do público. Nesse sentido, além da expansão do número de agências, o BB empenhou-se em melhorar seu sistema de atendimento, em oferecer produtos atrativos à clientela, como o "cheque-ouro", primeiro sistema de crédito pessoal do país, e em divulgar uma imagem mais atraente, passando a investir em campanhas publicitárias. Como parte de sua estratégia de tornar-se mais conhecido e aceito pelo público, lançou, no final da década de 60, um concurso nacional com o objetivo de criar uma

marca símbolo para o Banco. Essa iniciativa, respondida com mais de 400 trabalhos, dentre os quais se extraiu aquele que, com algumas modificações, é o atual símbolo do BB, foi a primeira no sentido de trabalhar a imagem do Banco junto ao Público.

Ao lado das ações visando a aumentar sua clientela, a ênfase na política de exportação dada pelo governo permitiu ao Banco sua expansão para o exterior - em 1971 já contava com 14 agências, em diferentes países - ao mesmo tempo em que diversificava e ampliava sua escala de negócios associando-se a outras empresas internacionais, arrendando plataformas de prospecção petrolífera submarina e criando novos serviços, como o Sistema de Apoio Integrado às Micro, Pequenas e Médias Empresas. No bojo do projeto de diversificação e expansão de atividades, criou ainda a Fundação Banco do Brasil, com o objetivo de assegurar apoio financeiro à pesquisa científica e tecnológica e às iniciativas nas áreas social, cultural e educacional e triplicou o número de comunidades assistidas pelo Fundo de Desenvolvimento Comunitário (Fundec). Paralelamente a essas ações o Banco iniciava esforço de modernização, promovendo a descentralização de seu processo decisório, a atualização dos equipamentos e métodos de trabalho e o aperfeiçoamento do processo de informatização, dessa forma, o BB chegou ao início dos anos 80 já com as pré-condições para tornar-se um banco competitivo no mercado financeiro, o que mostrou-se fundamental quando foi suprimida a "conta movimento".

2.4. A PERDA DA CONTA MOVIMENTO E A INSERÇÃO DO BB NO MERCADO

No dia 30 de janeiro de 1986, em reunião do Conselho Monetário Nacional, suprimiu-se a conta movimento do Banco do Brasil, confirmando-se a ameaça há tempos feita pelo governo. A extinção da referida conta, parte integrante da política econômica da chamada Nova República, tinha como objetivo atacar umas das causas consideradas responsáveis pelo déficit público e, por extensão, pelo processo inflacionário que afetava o país. Essa conta, que permitia ao BB sacar a descoberto contra o Banco Central para cobrir necessidades financeiras do governo quando as obrigações deste excedessem o volume de receita, permitia que o BB realizasse saques automáticos e colocasse dinheiro em circulação. Através da operação dessa conta, o BB acabava por atuar como banco emissor de papel-moeda, ou seja, como um segundo banco central, colocando-se à margem do controle que se buscava exercer sobre as instituições do setor público. Com o fim da conta movimento o governo objetivou assegurar um controle maior sobre suas contas e seu déficit.

Com a perda da conta movimento e de sua condição de autoridade monetária, o Banco do Brasil perdeu também seu maior cliente: o governo. Nesse momento o Banco viu-se compelido a mudar a natureza de sua atuação, como condição básica de sobrevivência, e tornar-se mais agressivo, projetando-se de forma incisiva no mercado. A perda da referida conta obrigou-o a acelerar o Projeto de Banco Múltiplo, iniciado na década de 70, que visava a criar condições para a inserção do BB no mercado. Assim, a partir de autorização concedida em agosto de 1986 pelo Presidente da

República, o Banco inaugurou a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários; lançou o Fundo Mútuo de Investimentos Ações-Ouro bem como a Caderneta de Poupança Ouro. Dessa forma, o BB inseriu-se no mercado em que já atuavam grandes conglomerados financeiros, passando a disputar sua fatia no mesmo.

Nesse contexto, em que foram demandadas mudanças significativas no Banco, surgiu a idéia de transformar a antiga sede em um Centro Cultural. Cientes da importância dessas mudanças, os idealizadores do CCBB apresentaram a proposta do empreendimento como uma boa oportunidade do Banco projetar sua imagem na sociedade e foi em grande parte atrelado a esse filão que o projeto se consolidou. O CCBB surgiu, portanto, como instrumento potencializador do marketing institucional da organização, missão essa considerada relevante por seus idealizadores, face ao momento pelo qual passava o Banco.

3. A CONCEPÇÃO DA IDÉIA DO CCBB

3.1. O ESTÍMULO PARA A DECISÃO

Criado por decisão da Diretoria em 18 de junho de 1987 e inaugurado em outubro de 1989, o Centro Cultural Banco do Brasil é um órgão da estrutura organizacional do Banco, vinculado à Presidência.

A idéia de criação do Centro Cultural surgiu como resposta à intenção manifestada pelo então Presidente Camilo Calazans, após visita à agência Centro do Rio, de restaurar e preservar o prédio histórico do Banco, situado à Rua Primeiro de Março, por considerá-lo importante no que se refere à memória da instituição. Esse prédio, ocupado pelo BB desde 1926, foi a sede do Banco enquanto o Rio de Janeiro foi a capital federal, sendo posteriormente ocupado pela agência Centro. Com o tempo, o acúmulo de atividades referentes a essa agência tornou o espaço pequeno para o seu funcionamento, fazendo-se necessária a construção de outro edifício para sediá-la. Após a transferência para o novo prédio, a Primeiro de Março passou a abrigar, de forma superdimensionada, somente mais uma agência metropolitana. O edifício, então subutilizado, começou a apresentar um desgaste muito grande em suas instalações, encontrando-se, à época da visita do Presidente, mal conservado e mal aproveitado.

A partir dessa constatação, Calazans decidiu restaurar e dar uma utilização mais adequada ao prédio, de maneira a valorizá-lo, na tentativa de resgatar parte da importância que este possuía no passado. Essa decisão do

Presidente, ao ser difundida, serviu de estímulo para o processo decisório que deu origem ao CCBB.

3.2. A PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO CCBB

Tão logo convencido da importância da preservação do referido prédio, Camilo Calazans comunicou sua decisão a seus assessores imediatos solicitando-lhes sugestões quanto à forma mais apropriada de fazê-lo. Esses rapidamente mobilizaram-se em busca de alternativas que se adequassem à intenção do Presidente.

A idéia então surgida, talvez motivada pelo fato de já funcionarem no prédio o Arquivo Histórico e a Biblioteca do Banco, foi a de se aproveitar o espaço para promover e incentivar atividades culturais. De acordo com o depoimento de um dos referidos assessores, a constatação de que várias empresas e bancos privados investiam no setor, como parte da estratégia de marketing, contribuiu para que se criasse no grupo a crença de que a cultura se constituía em um bom veículo de marketing institucional, reforçando, assim, a proposta de criação do espaço cultural.

A proposta de se utilizar a cultura com essa finalidade parecia mais apropriada quando o grupo considerava o momento histórico da organização: com a perda da conta movimento do governo, urgia que o Banco encontrasse rumos que alavancassem sua face comercial, de forma a tornar-se competitivo no mercado. De acordo com os idealizadores do CCBB, essa necessidade seria em parte considerada por um empreendimento que, ao projetar a imagem do

Banco na sociedade, associando-a a eventos e iniciativas culturais, poderia produzir efeitos positivos para os negócios da organização.

Apesar da percepção do grupo de que a criação de um Centro Cultural poderia trazer retorno positivo, em termos de marketing institucional, essa visão não era consensual no seio do Banco. Se havia aqueles que percebiam a oportunidade dessa forma, havia outros que encaravam o empreendimento como uma prática de mecenato, conforme pôde-se constatar ao ler o relatório elaborado sobre o CCBB, em agosto de 1988 (Anexo 1), no qual a proposta de criação do Centro é apresentada como uma ação que "*situa o Banco do Brasil como um mecenas, transportando a Renascença dos séculos XVII para o século XX*" (pág.3) . Mesmo no discurso de defesa do projeto, pronunciado por Calazans na ocasião em que se deu sua aprovação pela Diretoria do BB, a importância do empreendimento estava associada à missão de preservar a memória da instituição e da cidade e ao compromisso do Banco com a tradição, e não a seu papel de instrumento de marketing. Ao referir-se ao CCBB, o Presidente afirma que:

" O presente projeto, que ora trago à apreciação de V.Sas., visa resgatar um pouco da importância, da beleza arquitetônica e da nobreza de propósitos que por tantas décadas fizeram daquele endereço um símbolo de seriedade, dedicação às melhores causas da nacionalidade e de amor ao Brasil.

O resgate dessa mística assumiria a forma de uma homenagem do Banco do Brasil à cidade que o viu nascer e prosperar, restaurando o prédio da rua 1º de Março e fazendo dele um centro de cultura devotado a apoiar e difundir o saber e as artes, ao mesmo tempo que voltaria a abrigar o Gabinete da Presidência no Rio de Janeiro.

A iniciativa se torna ainda mais oportuna na medida em que ocorreria num momento de intensa modernização e ampliação da face comercial do Banco, ao tempo em que enfatizaria sua fidelidade a seus princípios tradicionais. Com isso, mostraríamos à sociedade brasileira e ao funcionalismo da Casa que ela muda mas preserva sempre o mesmo caráter." (Anexo 2)

Não obstante a falta de consenso acerca do verdadeiro propósito do CCBB, quando se considera a instituição como um todo, pôde-se perceber que, dentre os idealizadores do projeto, havia um entendimento comum quanto à sua finalidade. A idéia de transformar o Centro num importante instrumento de marketing institucional era consensual nesse grupo conforme expõem seus integrantes em documento enviado à Presidência da Comissão de Implantação do CCBB em novembro de 1987: "*é entendimento deste grupo que o Centro Cultural venha a desenvolver sua atuação visando atender a aspectos de marketing cultural, inserido na filosofia de marketing global da Empresa. A excelência de suas instalações, de suas exposições, de seus espetáculos, de seus serviços num todo, o identificarão dentro do mundo cultural brasileiro. O Centro terá, portanto, como sua "marca" a qualidade, característica do Banco". (Anexo 3)*

Apesar da divergência de ponto de vista, pôde-se constatar que foi tendo como base a visão do grupo de assessores que se direcionou a concepção do empreendimento. Para concretizá-lo foram cogitadas três alternativas, mas somente a terceira delas - a proposta de criação de um Centro Cultural nos

moldes de um "shopping" - foi levada à discussão nas demais esferas do Banco.

3.3. A OPORTUNIDADE COMO ESTÍMULO

Sob a perspectiva racional, a análise de uma determinada tomada de decisão inicia-se a partir da identificação dos estímulos que desencadearam o processo em questão. Estes, por sua vez, costumam ser classificados como oportunidades, problemas ou crises, sendo que esses dois últimos tendem a ser mais enfatizados enquanto catalisadores dos processos. Essa ênfase deriva da crença de que os decisores só atuariam quando vêm ameaçado o *status quo* ou quando surgem problemas que demandam soluções imediatas. Ainda que decisões motivadas por crises e problemas possam ser mais frequentes, seria equivocado assumir que as organizações se restrinjam a empreender ações meramente reativas. Os decisores, mesmo que em menor escala, também apresentam comportamentos proativos, aproveitando oportunidades e se antecipando a problemas futuros.

Ao analisar-se o processo decisório de criação do CCBB, pôde-se constatar ter sido este muito mais uma ação proativa do que reativa: os idealizadores do projeto souberam aproveitar a oportunidade surgida - dar uma finalidade nobre ao prédio - apresentando uma alternativa inovadora e ousada no contexto da organização. Sua ousadia deveu-se à iniciativa de comprometer elevados recursos do Banco com um empreendimento que, além de não possuir qualquer ligação com sua atividade-fim, era de êxito e retorno duvidosos. Seu caráter inovador estava presente na idéia de se utilizar o Centro para promover a imagem da instituição, intensificando a estratégia de

marketing do Banco, o que deveria resultar em sua maior visibilidade e aceitação no mercado.

3.4. AS ALTERNATIVAS

3.4.1. Primeira Alternativa : a superagência com espaço destinado à cultura

Num primeiro momento, a preocupação em enfatizar a atuação comercial do Banco e a intenção de se utilizar a cultura como veículo potencializador desse aspecto, levou à concepção de uma grande agência a ser instalada em todo o andar térreo do prédio e, conjugadamente a esta, se abriria um espaço destinado à cultura: seria trazido para a Primeiro de Março o Museu Numismático do Banco e este, juntamente com a Biblioteca e o Arquivo Histórico, ocupariam andares superiores do prédio, sendo abertos à visitação pública. Pretendia-se com o projeto dinamizar os negócios do BB, atraindo a clientela não só pelo conforto das instalações da agência, mas também pelo interesse que a área destinada à cultura deveria despertar.

Essa alternativa, entretanto, foi descartada pelos integrantes do grupo por julgarem que, apesar de ser dado um destaque à cultura, esse não seria suficiente para produzir os efeitos desejados. A idéia no máximo traria repercussões positivas para aquela agência específica, mas dificilmente teria impacto na organização como um todo, nem tampouco conseguiria projetar a imagem do Banco na sociedade, conforme pretendiam os assessores do Presidente.

3.4.2. Segunda Alternativa : o Teatro, o Museu, a Biblioteca e o Arquivo

Àquela alternativa seguiu-se a sugestão de, ao lado da abertura para o público externo do Museu, da Biblioteca e do Arquivo, construir-se no andar térreo do prédio um teatro com capacidade para acolher grandes produções. Essa segunda proposta, mais ousada que a anterior, voltava-se exclusivamente à área cultural, pois descartava a idéia de instalar a superagência, planejando a ocupação do prédio somente com espaços destinados a atividades culturais. Ainda assim o projeto não atenderia aos objetivos dos membros do grupo, que vislumbravam o prédio com afluxo intenso e permanente de pessoas, como condição para seu sucesso. Apesar da Biblioteca e, em menor escala o Museu, terem potencial para atrair visitantes com a frequência pretendida, o teatro, com funcionamento restrito a horários determinados, não daria ao espaço o dinamismo esperado, tornando-se arriscado investir num empreendimento de êxito duvidoso.

3.4.3. Terceira Alternativa : o "Shopping Cultural"

A idéia de se criar um espaço cultural que servisse de instrumento potencializador do marketing institucional do Banco levou o grupo de assessores a formular uma terceira alternativa que tinha como principal preocupação atrair um fluxo permanente e variado de frequentadores. A proposta então surgida previa a criação de um centro de cultura que oferecesse alternativas culturais diversas, contemplando as áreas de cinema, teatro, artes plásticas, música e dança, com programação intensa, de forma a satisfazer um público expressivo. Essa alternativa, chamada por seus idealizadores de "Shopping Cultural" dada a diversidade de opções oferecidas, garantiria ao

Centro a dinâmica necessária para fazer do empreendimento uma referência na área cultural do Rio, o que seria fundamental para a divulgação do nome Banco do Brasil. Além de satisfazer interesses diversos, o Centro Cultural teria, ainda, o compromisso com a formação de público através de programas educativos, seminários e da oferta a preços baixos ou gratuita de diferentes opções culturais. De acordo com seus mentores, esse modelo, além de satisfazer a intenção do Presidente de preservar e dar uma utilização nobre ao prédio, garantiria a divulgação da imagem do Banco, ao associá-lo a realizações culturais de qualidade e ao apoio da instituição à cultura, aspecto esse que desejavam ver enfatizado.

Por ser a alternativa considerada com melhores condições de projetar a organização, o projeto de construção do Centro Cultural nos moldes de um "Shopping" conquistou rapidamente o grupo de assessores que adotou-o como a alternativa ideal. Convencidos quanto à sua relevância, os idealizadores do Centro não tardaram em levar a proposta ao conhecimento do Presidente do Banco que manifestou-se favoravelmente ao projeto, abraçando-o como causa pessoal.

Fruto de intensa discussão no interior do grupo de assessores, a idéia de criação do Centro Cultural só era consensual entre seus formuladores e o Presidente; era a alternativa de um grupo, mas não da organização. Cientes disso e ansiosos por verem o projeto concretizar-se, seus idealizadores tiveram que se empenhar na atividade de convencimento dos demais membros do Banco, bem como obter a aprovação da Diretoria para o projeto.

3.5. O ACASO TEM SUAS RAZÕES

Da análise da forma como surgiu e consolidou-se a proposta de criação do CCBB, podem-se destacar dois aspectos que são enfatizados na literatura sobre o processo decisório, normalmente como itens excludentes.

O primeiro deles diz respeito ao elemento casual que, de acordo com Cohen, March e Olsen (1976), é decisivo para a compreensão da forma como surgem as propostas e se dão as decisões organizacionais. De acordo com esses autores, as decisões são muito mais resultado do encontro casual entre problemas, soluções e participantes do que de planos ou estratégias prévia e racionalmente definidas. A suposição de que as alternativas para os problemas são tiradas da "cesta de lixo" da organização enfatiza a casualidade como termo-chave para a compreensão das decisões, em detrimento da racionalidade. De fato, dada a oportunidade de se realizar uma escolha que se adequasse à intenção manifestada pela Presidência do Banco de preservar o prédio, a idéia de destinar o espaço a atividades culturais surge de forma casual no grupo de assessores, sendo prontamente adotada como a alternativa ideal. Não foi, portanto, uma solução encontrada após um exaustivo exame de alternativas - conforme prescreve o modelo racional - mas uma idéia surgida ao acaso, nos marcos do modelo de March e Olsen.

Todavia, se a ênfase do modelo "cesta de lixo" no elemento casual aproxima-o da decisão em análise, deve-se ponderar a suposição de que a solução apresentada já se encontrava pronta dentro da referida cesta. De acordo com o depoimento dos entrevistados, a idéia de se destinar o prédio a um empreendimento comprometido com a cultura surgiu no momento em que

se começou a pensar numa utilização mais adequada para o mesmo. Tratava-se, portanto, de uma idéia nova e não de uma solução depositada ao acaso na "cesta de lixo" da organização. Assim, a maneira como surgiu o projeto CCBB confirma apenas parcialmente a suposição mencionada, posto que, se a idéia em si não se encontrava de forma acabada na cesta de lixo do Banco, havia nesta elementos que direcionaram a escolha. Não se pode ignorar que o fato do Banco considerar importante a restauração e conservação do prédio, evidenciando o cuidado da instituição com aspecto relevante de sua memória e de seu patrimônio histórico, bem como o fato de já funcionarem no prédio a biblioteca e o arquivo do Banco, propiciaram o aparecimento de uma proposta que dificilmente teria surgido caso não existissem essas pré-condições. Houvesse o interesse do Presidente e seus assessores sido despertado pela magnitude do valor comercial do prédio em questão, possivelmente as soluções apresentadas teriam tomado um rumo diferente.

A natureza casual do processo de tomada de decisão também é enfatizada por Alexander (1979), quando conclui que muitas das escolhas efetuadas no contexto organizacional são feitas de maneira informal e intuitiva, sem qualquer avaliação prévia de consequências. Nesses casos os principais decisores tomam suas decisões e só começam a elaborar as justificativas racionais para as mesmas quando essas já são fato consumado. A validade dessa afirmação pode ser comprovada, na prática, quando se constata que os assessores da Presidência do Banco, tão logo tiveram a idéia de construir um espaço cultural, adotaram-na como a alternativa ideal de ocupação do prédio para, somente depois, começarem a buscar as razões que a justificariam e a pensar na sua importância e utilidade para o BB. Nesse sentido, significativo foi o fato já mencionado de que, mesmo depois de

aprovada a criação do Centro, ocorrida em junho de 1987, não haver ainda consenso na organização quanto ao objetivo do mesmo (vide Anexos 1,2 e 3). Paralelamente à proposta de fazer do empreendimento um veículo de marketing do Banco, havia a idéia de que o CCBB representava uma ação de mecenato.

Se a maneira como veio à tona a proposta de destinar as instalações do prédio à atividades culturais foi predominantemente casual, o mesmo não se pode dizer da etapa que se seguiu a essa determinação. Nesse segundo momento - em que se tratava de concretizar um projeto até então vago - uma cuidadosa análise de alternativas foi realizada pelos idealizadores da proposta, de forma a assegurar que a opção feita se adequasse à finalidade concebida : a maior e melhor visibilidade do Banco do Brasil. Assim, a proposta surgida ao acaso não pôde prescindir de análises racionais na hora de tornar-se operacional. A opção pela alternativa de criação de um "Shopping Cultural" se deu porque, com base em análises racionais, foi considerada com melhores possibilidades de projetar a organização, nos termos previstos por seus idealizadores, ou seja, era essa alternativa que parecia oferecer as condições para o alcance do objetivo pretendido.

A constatação da existência tanto de elementos casuais como racionais envolvendo a decisão de criação do CCBB indica que se as prescrições racionalistas não conseguem dar conta da complexidade dos processos decisórios, tampouco se pode ignorar esse aspecto na análise e na tomada de decisão. O acaso e a lógica, a razão e a intuição atuam, lado a lado, no cotidiano das organizações. Se a realidade se mostra mais complicada e imprevisível do que prevêem os modelos racionais, o acaso também

apresenta-se mais permeado de razões do que normalmente se supõe. Alexander (1979), quando aborda o caráter intuitivo das decisões, não deixa de ressaltar que toda decisão "irracional" é rapidamente seguida de explicações e justificativas racionais e isso se deve não só à necessidade do decisor de justificar a decisão para os demais membros da organização, como para justificar para si mesmo. A inversão que aí se opera pode contrariar a lógica dos modelos de racionalidade clássica, mas não questiona a importância, em última análise, da racionalidade em qualquer processo de tomada de decisão. Nem mesmo o modelo da "cesta de lixo", aparentemente o mais irracional de todos, pode ser considerado como efetivamente desprovido de racionalidade, uma vez que : *"as cestas de lixo das organizações, assim como as dos indivíduos, não contém respostas ou outros detritos ao acaso. De fato, as cestas de lixo revelam muito sobre os estilos e os interesses das organizações e dos indivíduos"*. (Hall, 1982, p.129)

3.6. A MEDIDA DA RACIONALIDADE

Se a etapa em que se deu o surgimento da proposta de aproveitamento do prédio com atividades culturais foi predominantemente casual, o mesmo não se pode dizer da fase seguinte, onde considerações nitidamente racionais estiveram presentes. Após a adoção da idéia, o delineamento das alternativas, bem como a avaliação das mesmas à luz dos objetivos pretendidos com a criação do CCBB, pautaram-se por parâmetros de racionalidade.

Tendo como referência a abordagem de Simon (1970), que decompõe os objetivos em uma cadeia de meios e fins, em que cada nível é considerado

como um fim em relação ao nível mais abaixo e como um meio, em relação aos níveis superiores, pode-se avaliar a medida da racionalidade da decisão em questão. A opção pela alternativa "shopping cultural" foi feita por ser considerada com melhores condições de atingir o objetivo de criar um Centro Cultural cujo sucesso seria avaliado em função da afluência de público e da divulgação positiva da imagem do Banco. O modelo sugerido - na medida em que contemplava diferentes áreas da cultura - parecia oferecer maiores condições para que o objetivo traçado fosse alcançado.

4. EM BUSCA DO CONSENSO: COMO A ALTERNATIVA CCBB TORNOU-SE A ALTERNATIVA DO BB

Dado que a escolha da alternativa CCBB pelo Presidente e seus assessores não garantiria sua aceitação pela empresa como um todo, cabia a estes levar a idéia aos demais membros da organização com poder decisório, em busca do apoio necessário para que a proposta se constituísse em proposta do Banco. Essa etapa - em que a alternativa de um grupo precisa legitimar-se e tornar-se alternativa da organização, como se poderia prever, foi a mais longa do processo.

A idéia de se transformar o prédio histórico em um centro cultural, ademais de ser a proposta de um grupo específico, o que por si só já exigiria um esforço de convencimento interno, era um projeto inovador no contexto da organização, fato esse que acentuava as resistências manifestadas. Cientes das oposições com as quais se deparariam, seus defensores iniciaram intensa advocacia interna da proposta, de forma a convencer os demais integrantes do BB da importância e benefícios que aquele projeto traria à organização.

Na primeira fase do processo de coletivização da proposta, o grupo de assessores tratou de apresentá-la aos diretores de áreas operacionais do Banco e aos superintendentes regionais visando a convencer esses indivíduos quanto ao mérito e viabilidade da idéia. Como já previam os idealizadores do CCBB algumas resistências foram antepostas ao projeto. Aqueles que se opunham à idéia questionavam a pertinência do Banco em investir considerável soma de recursos em um projeto que nada tinha a ver com sua atividade principal, bem como destinar ao empreendimento as instalações de um prédio tão bem

situado e valorizado; levantavam indagações sobre a disponibilidade financeira do Banco para concretizar o projeto, uma vez que reivindicações salariais do funcionalismo vinham sendo negadas por alegados "problemas de caixa"; temiam ver o Centro Cultural transformado em espaço para prática de nepotismo e criticavam a intenção de se investir recursos em um empreendimento que não traria qualquer benefício direto aos funcionários. Além dessas objeções mais diretas, mostravam-se ainda bastante incrédulos quanto à possibilidade do Centro projetar a imagem da organização no mercado, de forma a produzir aumento no seu volume de negócios.

Para vencer essas resistências, os idealizadores do Centro atuaram em duas direções: apresentando argumentos e dados concretos a favor da proposta no âmbito interno da organização e difundindo a idéia junto a políticos e pessoas ligadas à área artística, como forma de assegurar o apoio externo ao projeto.

4.1. OS ARGUMENTOS RACIONAIS EM DEFESA DO CCBB

A tarefa do grupo de assessores no sentido de despertar nos demais membros da organização o interesse pelo projeto CCBB, bem como convencê-los quanto à sua importância foi trabalhosa. Desenvolveu-se através de reuniões envolvendo os diretores de áreas operacionais do Banco e os superintendentes regionais. Nessas reuniões os idealizadores do CCBB apresentavam o projeto, esclareciam seus objetivos e propósitos, revelavam dados e informações que pudessem subsidiar as afirmações enunciadas e dispunham-se a esclarecer as dúvidas dos participantes. Tratava-se de

reuniões onde os mentores do projeto defendiam a concepção do Centro Cultural frente a outros membros da empresa, no afã de tornar coletivo o que, até então, era a escolha do grupo.

A defesa do CCBB baseava-se, principalmente, no propósito de fazer desse empreendimento um importante instrumento de Marketing Institucional do Banco, seguindo a trilha de outras empresas que já investiam na área cultural com esse mesmo objetivo, como o Banco Nacional, a Shell, a IBM, a Souza Cruz, além da maioria dos bancos espanhóis. Desde o início os idealizadores do Centro consideravam a cultura como um bom investimento, capaz de trazer retorno em termos de aumento do volume de negócios na medida em que, ao amenizar e tornar mais simpática a imagem do Banco, facilitava a aproximação com o cliente, e conseqüentemente, a venda dos produtos. Para fundamentar essa crença, seus defensores saíram em busca de relatos e informações das organizações que investiam na área e colhiam os frutos dessa iniciativa. Apesar das empresas consultadas negarem-se a revelar dados quantitativos referentes ao impacto e retorno do investimento em atividades culturais, todas confirmaram que a iniciativa repercutia de forma positiva na sociedade, projetando a imagem da organização. Tendo como base essas experiências, os idealizadores do CCBB reforçaram a convicção e puderam vender aos colegas a idéia de que, ao apoiar a cultura, o Banco do Brasil teria uma excelente oportunidade de divulgar, de forma positiva, sua imagem.

Aliada a essa constatação, de acordo com o grupo, a proposta de se projetar o BB de forma mais agressiva e intensa fazia-se mais oportuna face aos desafios que estavam por se apresentar ao Banco, decorrentes da perda da

conta movimento, o que exigia da organização uma nova atitude frente ao mercado. Nesse sentido, argumentavam seus defensores, o CCBB serviria de instrumento a impulsionar e promover o Banco.

Ao lado do aspecto relativo ao Marketing, os "advogados" do projeto agregavam, ainda, argumentos baseados nos demais objetivos traçados para o Centro, como a preservação do acervo do Banco, bem como sua história, marcando o compromisso do BB com sua tradição e a intenção de revitalizar o Centro da cidade, que se encontrava abandonado, o que também seria positivo para a imagem da organização.

4.2. A INFORMAÇÃO COMO ALIADA POLÍTICA

A atuação dos defensores do projeto CCBB no sentido de buscar informações e argumentos que pudessem subsidiar suas convicções e fundamentar a opção pela criação do Centro Cultural reforça a afirmação de Pfeffer (1994) quando diz que a informação e análise são utilizadas como táticas políticas, uma vez que todas as organizações esmeram-se em construir a aparência de racionalidade em torno de suas decisões. O paradigma racional se faz tão presente no dia-a-dia das organizações que, mesmo em torno das decisões tomadas por outras razões que não orientadas pela racionalidade formal, busca-se agregar informação e análises racionais de forma a ratificá-las. Na verdade, é essa aparência de racionalidade que faz as decisões parecerem legítimas e mais facilmente aceitáveis no contexto organizacional. De acordo com Kramer (1975):

"Aparentemente a análise é usada principalmente para justificar ações baseadas em predileções políticas... as técnicas usadas e a ênfase na quantificação dão aos resultados da análise uma aparência "científica" - uma aparência de racionalidade livre de preferências no trabalho." (p.514)

De fato, antes mesmo de buscar as informações e relatos sobre a experiência de inversão em atividades culturais, os idealizadores do CCBB já estavam convictos quanto à relevância do empreendimento e, mais do que isso, empenhados em concretizá-lo. As informações obtidas serviram, portanto, muito mais para reforçar a convicção que já possuíam. Eram o apoio ou argumento de que necessitavam para concretizar o projeto elaborado.

4.3. CONQUISTAR O APOIO EXTERNO PARA ASSEGURAR O INTERNO

Por tratar-se de uma idéia ousada no contexto da organização, seus defensores estavam conscientes de que o simples recurso a argumentos racionais não seria suficiente para vencer as resistências e garantir o apoio à proposta. Dessa forma, ao mesmo tempo em que realizavam reuniões com vistas ao convencimento de seus pares, iniciaram uma série de contatos com artistas, intelectuais, diretores teatrais e outros grupos formadores de opinião, visando a discutir o projeto concebido e principalmente a conquistar a simpatia e adesão destes ao empreendimento. Como se podia esperar, essas pessoas receberam a idéia com muito entusiasmo, apresentando sugestões diversas quanto à linha de atuação do Centro. Ao conquistar-se o apoio de formadores de opinião ao CCBB, seus idealizadores sabiam contar com aliados de peso, com

capacidade de influenciar diversos segmentos da sociedade. Além do mais, a recepção positiva ao CCBB na fase em que este não passava ainda de um projeto, de certa forma, já antecipava a acolhida favorável que o projeto haveria de ter. Essas figuras eminentes da área cultural, ao lado de serem fonte de pressão, eram também parte da sociedade a qual o projeto se dirigia e desejava causar boa impressão.

De acordo com o depoimento daqueles que participavam do processo decisório, essa estratégia resultou em comentários favoráveis ao CCBB que facilitaram o convencimento daqueles com poder de decisão ou de influência na criação do Centro. De certa forma, ao receber o apoio desses indivíduos, o projeto deixava de ser somente de interesse do grupo de idealizadores e passava a ser, também, de interesse dos artistas e demais membros da área cultural.

4.4. O APOIO POLÍTICO AO CCBB

Paralelamente à estratégia de levar a idéia do CCBB ao meio artístico, seus idealizadores empenharam-se em obter apoio na esfera política, dirigindo seus esforços no sentido de mobilizar membros do Congresso Nacional em defesa da proposta. Julgavam que, assim como a posição favorável da classe artística, o apoio oriundo dos representantes políticos seria bastante positivo para fazer face à necessidade de convencimento da Diretoria e demais funcionários do Banco.

Além de os políticos serem aliados potenciais do projeto, podendo atuar como grupo de pressão, seu apoio era ainda mais importante por tratar-se de

uma proposta para cuja concretização seriam demandados recursos significativos do Banco.

Nessa frente um Vice-Presidente do Banco, Francelino Pereira, teve papel importante, pois tão logo convencido quanto à relevância do projeto, iniciou intensa atividade *lobbista* em defesa do CCBB. Além de levar o projeto ao conhecimento do então Presidente da República, de quem obteve rápido aval, tratou de mobilizar a bancada do Banco do Brasil no Congresso de forma a conquistar o apoio de seus integrantes. Caso essa bancada, composta de funcionários, ex-funcionários e indivíduos que possuíam afinidades com o Banco, se manifestasse de forma contrária ao projeto, grandes seriam as dificuldades em aprová-lo no âmbito interno do BB, pois tratava-se de pessoas influentes, com poder de pressão tanto fora quanto no interior da organização. Ciente desse fato, Francelino Pereira empenhou-se no convencimento desses indivíduos, no esforço de mostrar-lhes a relevância do projeto e obter o apoio desejado. Aos poucos, fruto de inúmeras conversas e da capacidade de mobilização e influência desse Vice-Presidente, foi conquistado o apoio quase unânime da bancada.

A articulação na instância político institucional foi importante no processo, pois ao legitimá-lo na esfera política, além de obter-se como aliados indivíduos com considerável poder de pressão, elevou a proposta do CCBB à qualidade de "causa nacional": não se tratava somente de mais um projeto de interesse do Banco, era um projeto considerado importante pelos membros do Congresso. Como consequência do apoio obtido, tornou-se mais simples convencer os integrantes da Diretoria do Banco quanto ao interesse da

proposta, pois era difícil a oposição interna a um projeto que havia conquistado tantos Congressistas e até mesmo o Presidente da República.

4.5. CRIANDO COMPROMISSOS E BUSCANDO ALIADOS

Para lograr aceitação do projeto no âmbito interno à organização, seus defensores empenharam-se em criar compromissos em torno do mesmo, de forma a tornar mais difícil resistir à idéia e mais fácil sua aprovação. Nesse sentido, trataram de comprometer primeiro o Presidente do BB com a proposta, partindo, em seguida, para a busca de apoio e compromisso em outras instâncias do Banco (junto a Diretores, Assessores, Superintendentes) e em esferas externas à organização, como o meio artístico e político partidário.

O recurso à estratégia de criar compromisso em torno de um projeto - ressaltado por Pfeffer (1994) como um procedimento bastante usual quando se trata do convencimento quanto a uma proposta em torno da qual não há consenso - torna-se tão mais efetiva na medida em que , uma vez em andamento um projeto, é muito mais difícil não dar-lhe prosseguimento, interrompê-lo. Nesse sentido, os idealizadores do CCBB foram hábeis em estabelecer o envolvimento de membros da classe artística e política com o projeto quando este ainda não passava de uma proposta embrionária no BB. Na medida em que esses indivíduos foram conquistados pelo projeto, este adquiria mais relevância e se delineava como algo a ser concretizado: deixava de ser somente uma idéia de um grupo de funcionários e passava a ser um projeto legitimado por políticos e artistas. Ainda que não fossem estes a decidir quanto à viabilidade ou não do CCBB, o apoio oriundo dessas pessoas, além de

mostrar a relevância do projeto, criava um certo constrangimento no caso de sua não aprovação.

Na medida em que figuras importantes manifestavam sua simpatia pelo projeto, a aceitação da idéia do CCBB tornou-se mais factível, como consequência do processo de influência social que aqueles indivíduos exerceram sobre os membros do Banco. A constatação de que indivíduos considerados respeitáveis (principalmente em se tratando de artistas famosos) apreciavam o projeto criava, entre aqueles que deviam aprová-lo, o sentimento de que a idéia devia ser realmente boa e que não era muito simpático posicionar-se de forma contrária à mesma.

Esse fenômeno, chamado por Pfeffer de Influência Normativa Social, tende a ter importância maior do que se lhe atribui vulgarmente. De fato, o efeito da opinião favorável de determinados indivíduos face a certas idéias ou propostas pode ser mais convincente do que argumentos racionais, seja porque não se deseja contrariar esses indivíduos, seja porque, por se tratarem de pessoas respeitáveis, suas opiniões são consideradas sempre acertadas, seja porque é mais fácil concordar com propostas em torno das quais já existe consenso. Assim, mais do que comprometer artistas de projeção e políticos, os idealizadores do CCBB lograram conquistar opiniões e apoios de peso para o projeto, o que facilitou a acolhida favorável ao mesmo na instância decisória do Banco. De acordo com Pfeffer (1994), isso se explica porque : *"é de valor inestimável ter aliados ou apoiantes que demonstrem a existência de consenso social acerca de uma posição particular. É crucial gerir o ambiente informativo de modo que a necessidade do que está a tentar realizar pareça ser considerada indiscutível por toda a gente na organização."* (p.241)

5. A APROVAÇÃO DA DIRETORIA

Após as etapas mencionadas de convencimento interno dos membros de BB quanto à relevância do empreendimento, esse foi levado à instância decisória máxima : a Diretoria .

O intenso trabalho de advocacia interna desenvolvido por seus mentores visava, sobretudo, garantir o apoio ao projeto junto àqueles que tinham poder de influência na esfera decisória da organização. Por essa razão, centraram seus esforços no convencimento de Diretores e demais componentes dos escalões mais altos do BB, pois a opinião favorável desses elementos teria repercursões positivas na Diretoria. Convencidos quanto à relevância do projeto, os defensores do CCBB conseguiram conquistar o apoio de indivíduos influentes no Banco e criaram um clima receptivo ao projeto.

Cientes da importância de levar a proposta à Diretoria no momento oportuno, isto é, quando essa já estivesse devidamente respaldada, seus mentores foram angariando apoios e opiniões favoráveis. Não hesitaram em retardar o momento de apresentação do projeto à Diretoria quando julgaram não ser a ocasião propícia, segundo o depoimento de uma dessas pessoas. O senso de oportunidade desse grupo possibilitou que, quando o projeto foi matéria de decisão, a Direção do BB tenha se manifestado favoravelmente ao mesmo. (Ver Anexo 3: "Discurso em defesa do CCBB", proferido por Calazans na ocasião em que se deu a aprovação)

Após a aprovação pela Diretoria foi constituído um grupo de trabalho com a incumbência de desenvolver e concretizar o projeto e, como resultado de seu esforço, inaugurou-se o CCBB em outubro de 1989.

5.1. DECISÃO ORGANIZACIONAL, VITÓRIA PAROQUIAL

A forma como se deu a aceitação da proposta pelo BB confirma, portanto, a premissa postulada por Allison (1969) de que as organizações não são formadas por grupos monolíticos, mas por conjuntos de jogadores empenhados em jogos competitivos por recursos e poder. Nesse sentido, as decisões organizacionais não seriam consequência de análises ou escolhas racionais, mas sim o resultado do triunfo de um grupo sobre outros. De acordo com esse autor, o que move as ações e provoca as decisões nas organizações não são simplesmente considerações racionais, nem tampouco rotinas organizacionais que desembocam em determinadas alternativas, mas o poder e a habilidade dos proponentes e oponentes de cada ação específica.

Nessa mesma linha de interpretação, Motta (1991) ressalta que a prevalência dos interesses de um grupo sobre o outro e a priorização de determinados objetivos em detrimento dos demais reforça a crença de que os objetivos organizacionais são muito mais resultado das intenções dos participantes para a organização, do que interesses e intenções compartilhadas pelos indivíduos. Assim, da temática referente aos objetivos organizacionais pode-se inferir que a limitação de recursos imposta à qualquer sistema organizacional deflagra a disputa por esses mesmos recursos, refletindo-se na opção seletiva por determinados objetivos e linhas de ação. Dessa disputa por

recursos emerge a luta política por interesses e objetivos específicos que precisam consolidar-se como opções gerais da organização. Nesse sentido, a organização é vista como uma arena política onde *"os objetivos organizacionais são na verdade objetivos de indivíduos que têm poder suficiente para impor suas preferências a outros."* (Motta, 1991, p.59)

No episódio da criação do Centro Cultural pelo BB pôde-se constatar que a aprovação da proposta CCBB marcou o triunfo do grupo de funcionários que idealizou e empenhou-se na defesa do projeto. Apesar do interesse da proposta, não se constituía essa em um objetivo em torno do qual houvesse consenso na organização - daí a luta por construí-lo nas esferas decisórias do Banco - nem mesmo de um projeto que , à primeira vista, pudesse ser considerado prioritário. Se conseguiu ser incluído na agenda decisória do BB e aprovado pela Diretoria deveu-se muito mais à persistência e habilidade política de seus proponentes do que ao fato de tratar-se de um projeto imprescindível para a organização.

5.2. A POLÍTICA COMO MANEIRA DE FAZER AS COISAS

A partir da análise da maneira como se logrou obter o consenso em torno da alternativa do CCBB pode-se concordar com Pfeffer e Salancik (1974) quando enfatizam que a tomada de decisão organizacional, principalmente quando afeta a alocação de recursos da organização, é de natureza essencialmente política.

A consideração desse enfoque na análise da decisão de criação do CCBB permite que se clarifiquem pontos importantes no processo. O primeiro deles refere-se à atuação dos responsáveis pela proposta de construção do Centro no que diz respeito à busca de consenso, no interior do Banco. Esses atores, identificados por Allison (1969) como jogadores, tão logo convencidos quanto à relevância da proposta, empenharam-se em acirrada luta política que culminou na aprovação do projeto pela Direção da organização. Tratava-se, como ressaltou um dos entrevistados, de buscar todo o apoio interno e externo em torno da idéia e de vencer resistências de forma a garantir que essa chegasse à instância decisória última devidamente amparada e fundamentada.

A proposta de criação do CCBB, ao ser sugerida pelo grupo de assessores ao Presidente e obter rápida aprovação, recebeu o impulso necessário para tentar constituir-se como proposta da instituição como um todo. Se diante de uma suposta negativa do Presidente o projeto estaria praticamente abortado - dada a importância da autoridade hierárquica no contexto organizacional - a anuência do mesmo não era garantia de sua aceitação pela Diretoria. Cientes disso, seus defensores mobilizaram-se em busca de apoio em âmbito interno e externo à organização, conforme pôde-se constatar na análise.

O recurso dos idealizadores do projeto a estratégias políticas como forma de obter a aprovação da decisão desejada, pode ser melhor compreendida a partir da abordagem de Pfeffer (1994) quando enfatiza o uso do poder como a maneira mais usual - e talvez mais factível - de lograr a implementação de determinadas ações no contexto organizacional. De acordo com esse autor, o recurso à autoridade hierárquica tende a se tornar uma

forma obsoleta, e nem sempre eficiente, de fazer as coisas acontecerem nas organizações, seja porque as práticas administrativas participativas chocam-se com esse tipo de procedimento, seja porque nem mesmo a autoridade hierárquica máxima da organização tem poderes suficientes para fazer valer sua vontade, independente das demais instâncias. No caso do BB, pode-se atribuir à segunda perspectiva - a limitação de poder do Presidente - a razão da insuficiência do apoio desse ao projeto como condição suficiente para sua implementação. De fato, nem mesmo o Presidente do Banco estaria munido de super-poderes que o permitissem tomar uma decisão dessa magnitude sozinho. Por essa razão, os idealizadores do projeto empenharam-se na luta política e conseguiram garantir o apoio à proposta.

Não obstante a natureza política a permear a tomada de decisão, que leva Pettigrew (1973) a retratar o decisor mais como um ser político do que administrativo, nem sempre esse mesmo decisor admite sua atuação como negociador de conflitos de poder; ainda que a decisão em pauta tenha emergido de intensa luta política, o decisor prefere ressaltar sua atuação face aos aspectos racionais do processo e não sua *performance* como político, por mais habilidoso que tenha sido. Nem mesmo as pessoas envolvidas na aprovação do projeto do CCBB, apesar de enfatizarem o embate político travado em torno da questão, assumiram o papel de negociadores importantes para o êxito da proposta. Para essas pessoas, se os aspectos políticos ajudaram a definir o processo em curso, não menos relevantes foram as considerações racionais que o permearam.

O recurso à negociação e influência política não se restringiu, todavia, à etapa de aprovação do projeto de criação do Centro Cultural. Se o

poder político foi utilizado, num primeiro momento, para a aceitação desse propósito inicial, a consolidação do mesmo dependia de uma série de pequenas decisões que viabilizariam a construção do Centro nos termos concebidos por seus idealizadores. De acordo com os depoimentos desses, com a anuência da Diretoria vencia-se a etapa mais difícil, mas para a implementação do CCBB com a estrutura desejada foi necessário um contínuo trabalho de convencimento, em cada instância do Banco responsável pelo provimento de recursos, quanto à importância de se construir um espaço de excelente qualidade, com os melhores equipamentos e a melhor infraestrutura possíveis, pois o sucesso e a sobrevivência do Centro dependeriam, em grande parte, da possibilidade desse notabilizar-se não só pela qualidade de seus eventos, mas também de suas instalações.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da decisão de criação do CCBB permitiu que fossem reforçadas algumas crenças importantes referentes à temática decisória. A primeira delas diz respeito ao papel da política no que tange à tomada de decisão. Na prática pôde-se constatar a validade das considerações de Pfeffer (1994) relativas ao uso do poder como recurso válido e frequentemente utilizado na implementação de ações organizacionais. Nem herói, nem vilão, o poder apresenta-se como recurso importante para todos os que pretendem ver as coisas acontecerem nas organizações; aqueles que o rejeitam não o fazem por repelir o recurso em si, mas por se negarem a admitir o uso que, invariavelmente, se dá na prática.

Tão importante quanto o poder, a razão tampouco esteve ausente do processo, ao contrário, a decisão analisada mostrou-se mais cheia de razões do que se poderia supor, à primeira vista. Nesse sentido, tão ingênuo quanto supor a aplicabilidade incondicional do modelo de racionalidade ilimitada do *homo economicus* seria crer na inexistência de parâmetros de racionalidade a orientar os decisores do BB; esses, em última instância, nunca deixaram de buscar a racionalidade substantiva em termos de fins a serem alcançados pela organização. A preocupação em realizar uma escolha lógica, plenamente justificável face às cobranças e questionamentos inevitáveis dos demais membros do Banco sempre esteve presente nas mentes dos idealizadores do CCBB.

Finalmente pôde-se constatar que se a razão e o poder desempenharam papéis decisivos no processo, não se pode desprezar os aspectos intuitivos também presentes no seu desenrolar. A intuição, que impulsionaria a ação, serviu para desencadear o processo em si, na medida em que despertou nos decisores o sentimento de que o investimento era uma "boa idéia". Não fosse esse sentimento, mais baseado na intuição do que na racionalidade, possivelmente o prédio da Primeiro de Março teria outra finalidade, talvez mais comprometida com a natureza do negócio do BB, porém menos inovadora. Na verdade, pode-se ponderar que as boas idéias, as inovações, são muito mais fruto da intuição do que do racionalismo organizacional.

De forma conclusiva pode-se dizer que a interveniência de elementos de natureza diversa no processo analisado permitiu que se reforçasse a premissa de que, em se tratando de decisões complexas ou não-programadas, não há modelos definitivos; cada perspectiva teórica específica pode dar conta de uma "verdade" do processo analisado ainda que, ao ser trazida à tona, essa "verdade" possa estar encobrendo outras mais.

BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, J.A. Guilhon. **Instituição e Poder**. Rio de Janeiro, Edições Graal, 2ª ed., 1986
- ALEXANDER, Ernest R. **Decision Making and Organizational Adaptation : a proposed model** .Mimeo. Eighth Worl Congress of Sociology, Toronto,1974
- ALLISON, Graham . "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis ", *The American Political Science Review*, 63 (3): 689-718, set.1969
- BERBEL, Joatan . **Banco do Brasil: Comunicação & Marketing**. Dissertação (mestrado), Escola de Comunicação/ Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1992
- BRAGA, Nice . "O Processo Decisório em Organizações : Metodologia", *Revista de Administração Pública*, 21 (3): 35-57, jul./set. 1987
- _____ " O Processo Decisório em Organizações Brasileiras", *Revista de Administração Pública*, 22 (1): 50-58, jan./mar. 1987
- COHEN,M., MARCH,J. e OLSEN,J. "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quaterly*, 17(1): 1-25, jan.1972
- FACHIN, Roberto e SILVA, Luiz Carlos. "O Comportamento Político de Dirigentes de Empresas Estatais na Formação de Estratégias", *Revista de Administração de Empresas*, 24(4): 243-52, out./dez. 1984
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 3ª ed.,1984
- KRAMER, Fred A. "Policy Analysis as Ideology." *Public Administration Review*, 35: 509-517, 1975
- LIMA, Sheyla M. Lemos. **O Processo de Definição e Implementação de Objetivos numa Organização Pública do Setor Saúde: do Conjunto Sanatorial de Curicica ao Hospital de Clínicas Básicas Raphael de Paula**

Souza. Dissertação (mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, 1994

- LINDBLOM, Charles. "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 19(1): 79-88, 1959

- _____ "Still Muddling, Not Yet Through", *Public Administration Review*, 39 (6): 517-526, 1979

- MICELI, Sérgio (org.). **Estado e Cultura no Brasil.** São Paulo, Difel, 1984

- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. e THÉORÊT, A. " The Structure of "Unstructured" Decision Process", *Administrative Science Quaterly*, 21 (2): 246- 275, jun. 1976

- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** São Paulo, Pioneira, 18ª ed., 1994

- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro, Record, 1991

- PETERS, Thomas e WATERMAN, R. **Vencendo a Crise.** São Paulo, Editora Harper & Row, 9ª ed. 1983

- PFEFFER, Jeffrey. **Gerir com Poder.** Venda Nova, Portugal, Bertrand Editora, 1994

- PFEFFER, J. e SALANCIK, G. "Organizational Decision Making as a Political Process: The case of a University Budget", *Administrative Science Quaterly* , 19(2): 135-51, 1974

- RODRIGUES, Suzana Braga. "Processo Decisório em Universidades: Teoria III", *Revista de Administração Pública*, 19 (4): 60-75, out./dez. 1985

- SARAVIA, Enrique J. **Financiamento de la cultura en épocas de recesión: apoio gubernamental, mecenazgos, patrocinios y auto-financiación.** Córdoba, ALCAGEC, 1991

- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo : estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 2ª ed., 1970
- SIMON, Herbert. **The Shape of Automation: for men and management.** New York, Harper & Row, 1965
- SILVA, Benedicto. **Taylor & Fayol.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 5ª ed. 1987
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural and open systems.** Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1981
- **STRATEGOR: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa,** Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1993
- SUBIRATS, Joan . **Análisis de políticas y eficacia de la administración,** Madrid, INAP/MAP, 1989

ANEXO 1

Relatório sobre o CCBB

1.1.7. A título de curiosidade destaque-se, dentre os muitos acontecimentos históricos de que foi palco a rua Vireita, a derrota sofrida pela expedição de corsários franceses, em 19.set.1710, nas proximidades da antiga capela da Cruz dos Militares, hoje Igreja da Cruz dos Militares. A expedição, organizada sob a proteção do Rei Luís XIV, era comandada pelo Capitão-de-Fragata Jean François du Clerc, aprisionado na ocasião.

1.2. EDIFÍCIO PRIMEIRO DE MARÇO

1.2.1. O edifício da rua Primeiro de Março nº 66, foi projetado pelo arquiteto Joaquim Bethencourt da Silva para a Associação Comercial.

1.2.2. A pedra fundamental teve o seu lançamento em 7 de maio de 1880, com a presença de D. Pedro II, da imperatriz D. Teresa Cristina, de Ministros de Estado, do Presidente da Câmara Municipal, do Chefe de Polícia da Corte e dos Diretores da Associação Comercial, dentre os quais José Mendes de Oliveira Castro, avô do engenheiro Jorge Mendes de Oliveira Castro que integrou o quadro de técnicos do Banco do Brasil.

1.2.3. São vinte e seis anos depois, a 8 de novembro de 1906, no final do governo de Rodrigues Alves, é que se verificou a inauguração oficial, pois as obras tiveram longos períodos de paralização (Fernando Monteiro).

1.2.4. A aquisição do edifício, pelo Banco do Brasil, ocorreu através de escritura de permuta, com a Associação Comercial, lavrada em 09.nov.1922.

1.2.5. O Banco cedia o edifício da esquina da rua da Alfândega com a da Candelária - onde funcionava desde 1854 - bem como o terreno contíguo e recebia o edifício da rua Primeiro de Março.

1.2.6. Aos imóveis cedidos foi dado o valor de 1000 contos e, ao recebido, o valor de 7000 contos, pagando o Banco a diferença em espécie.

1.2.7. No plano teórico, o caráter típico do barroco foi o de uma enorme ambigüidade. Mesmo assim e face ao exame da fotografia da época, arriscamo-nos a classificá-lo como barroca a arquitetura do "Edifício 1º de Março".

- 1.2.8. Originariamente, o imóvel, com apenas dois pavimentos, apresentava na parte central três portas majestosas terminadas em arco de volta perfeita.
- 1.2.9. Delimitando essas portas, quatro colunas adôçadas na fachada e encimadas por igual número de cariátides.
- 1.2.10. As cariátides, por sua vez, sustentavam colunas da ordem coríntia que serviam de apoio para a arquitrave reculpida.
- 1.2.11. Coroando o edifício, estátuas de grande porte completavam a fachada de beleza e harmonia indiscutíveis.
- 1.2.12. As janelas do 2º pavimento possuíam frontões de forma triangular e profusamente ornamentados, característica que, aliada às cariátides, às colunas adôçadas e às da ordem coríntia levaram-nos a classificar a arquitetura do prédio como sendo barroca.
- 1.2.13. Para esse santuário de tradições históricas e arquitetônicas - apesar da mutilação acarretada por sucessivas reformas - nada mais nobre do que destiná-lo a um "Centro Cultural".

CENTRO CULTURAL - IDÉIA

1. A idéia da implantação de um "Centro Cultural" no "Edifício 19 de Março" não teve geração espontânea e sim foi consequência do desenrolar dos acontecimentos, conforme veremos nos itens subseqüentes.
- 2.2. Em linguagem química, a interferência decisória e magnificamente oportuna do Presidente Camillo Calazans de Magalhães, teve o mérito de, como um catalisador, acelerar o processo de gestação do "Centro Cultural", permitindo que venha a transformar-se em realidade uma idéia que situa o Banco do Brasil como um mecenas, transportando a Renascença dos séculos XVI e XVII para o século XX.
- 2.3. Na época atual, a palavra dos filósofos soa quase ininteligível, o que não significa que ela não tenha valor. Reunidos na Segunda Semana Internacional de Filosofia em Salvador (BA), no ano de 1976, os Filósofos Católicos meditaram sobre a realidade do mundo e, dentre as inúmeras conclusões, destacamos a seguinte pela sua correlação com o nosso assunto:

2.3.

"O progresso aparece com o espírito: o progresso só pode existir onde já chegou o espírito. O desenvolvimento e toda a cultura é moral, pois, com o possuir, o homem quer ser".

2.4. Registre-se, por oportuno, que a idéia de um "Centro Cultural" não é recente, conforme se verifica no livro "A Velha Rua Direita", já citado anteriormente, referindo-se ao Convento do Carmo, na atual Praça Quinze de Novembro:

"Alertada por especialistas e amantes das tradições da cidade, entre os quais Raimundo de Castro Maia, reviu a Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional sua anterior / posição e, afinal, em 1963, resolveu inscrever o imóvel no Livro do Tombo, salvando-o da demolição inevitável. Tombado o prédio, chegou a ser intenção do Banco (do Brasil) restaurá-lo, a exemplo do que fora feito, com tanto êxito, com o do Arco do Teles, na mesma praça. E nele instalaria seu Museu, Arquivo Histórico e Biblioteca. Desistindo dessa linda idéia, o Banco do Brasil, por escritura de 8 de fevereiro de 1973, transferiu a propriedade do imóvel à Sociedade Brasileira de Instrução, entidade que fundou a extinta Academia de Comércio..."

2.5. O início da atuação do "GT São Sebastião" no "Edifício 19 de Março" aconteceu com a instalação do Centro de Treinamento do DESED, no 3º pavimento, da Biblioteca do Banco, no 5º pavimento e com a execução da reformulação do sistema de ar condicionado.

2.6. Nessa mesma ocasião, tratou o "GT", também, da construção de um reservatório inferior localizado nos limites do imóvel. O anterior, contrariando as posturas municipais e sujeito a riscos de poluição, situava-se sob a travessa de catins.

2.7. Com a transferência da Agência Centro para a rua do Senado

2.7.

Dantas nº 105, deparou-se o Banco com a disponibilidade de 19.000m² de área construída em pleno "Corredor Cultural", espaço objeto de grande preocupação da Prefeitura Municipal no sentido de restaurá-lo e, conseqüentemente, valorizá-lo.

2.8. Estavam, assim, estabelecidos os prē-requisitos para, inevitavelmente, conduzir à implantação do "Centro Cultural", o que confirma o que foi dito em item precedente.

2.9. A atual diretoria, tendo à frente o Presidente Mário Bérard, teve a lúcida decisão de encampar a idēia, motivo pelo qual o "Centro Cultural" da Fundação Banco do Brasil será, em breve, uma realidade.

3. EQUIPE TÉCNICA

3.1. Para execução de obra tão complexa, a constituição da equipe técnica para conduzi-la mereceu atenção especial, não só quanto à capacidade profissional de seus membros como, também, quanto à experiência em trabalhos da espécie.

3.2. Considerados esses dois aspectos, a equipe técnica do Banco do Brasil ficou naturalmente definida, pois o "GT São Sebastião", da Diretoria de Recursos Materiais, reunia as condições exigidas, face a seu desempenho em reformas anteriores, particularmente a que se processou no edifício da rua Senador Dantas nº 105.

3.3. Composto por engenheiros e arquitetos do Banco do Brasil, o "GT São Sebastião" é chefiado pelo arq. Marcello Graça Couto Campello, a quem coube a autoria do projeto arquitetônico.

3.4. Para elaboração dos projetos especializados foram contratadas as seguintes firmas:

4.1. IECIL - Instalações, Engenharia, Comércio e Indústria Ltda., do eng. Júlio Niskier, projeto de instalação elétrica;

4.2. Vaisberg & Cia. Ltda., do eng. Gregório Vaisberg, projeto de instalação de ar condicionado;

4.3. Técnica Auxiliar de Obras, representada pelo eng. João Luiz Koch, projeto estrutural;

.../

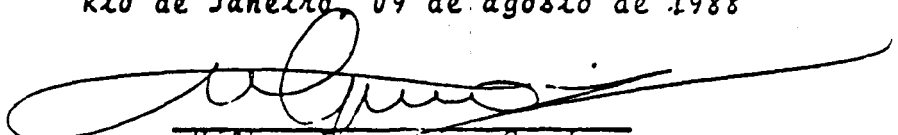
5.5.

ras, com granito ou gnaisse lenticular, acabamento rústico do tipo "granito costaneira" e, as vias, em paralelepípedo.

6. CONCLUSÃO

- 6.1. Quando se fala em "Centro Cultural", a primeira preocupação consiste em ajuizar o que se entende por cultura.
- 6.2. No latim, a palavra cultura significava amansar, cuidar, tratar da terra. Desse seu primitivo sentido, veio o vocábulo cultura tomando a acepção de "aprimoramento, enriquecimento, ascensão do espírito acima do comum". Se antes cultura significava apenas campo cultivado, passou, com o decorrer do tempo, a significar, também, espírito cultivado.
- 6.3. Precedendo o conceito de cultura em sentido sociológico, há que se examinar o que se entende por cultura pessoal e sua distinção com erudição.
- 6.4. O homem culto é aquele que "tem o espírito formado, que tem senso crítico para o julgamento dos homens e dos fatos, que discerne bem, na linha da inteligência, entre o certo e o errado, o bom e o mau, o falso e o verdadeiro. Já o homem erudito é aquele que é bem informado, ilustrado, possuidor de grande riqueza de dados sobre determinado assunto".
- 6.5. Conforme antiga publicação do Museu do Banco do Brasil, o homem erudito leu mais; o homem culto leu melhor. O homem erudito horizontaliza-se nos seus conhecimentos; o homem culto aprofunda-se neles. O homem culto pensa; o homem erudito cita.
- 6.6. O ideal da verdadeira formação humana, por conseguinte, é a cultura aliada à erudição, mas com precedência da primeira.
- 6.7. Já no sentido sociológico, cultura implica em tradição e "tradição quer dizer entrega, entrega de valores patrimoniais. Ora, em toda entrega existem o doador e o donatário".
- 6.8. E é como doador, inserido nessa conceituação de cultura no sentido sociológico, que o Banco do Brasil se situa ao implantar o "Centro Cultural" no "Edifício 19 de Março".

Rio de Janeiro, 09 de agosto de 1988



Milber Fernandes Guedes

ANEXO 2

Discurso em defesa do CCBB

CENTRO CULTURAL DO BANCO
NO RIO DE JANEIRO

Senhores Membros do Conselho Diretor.

O endereço da rua 12 de Março, 66, no Rio de Janeiro, para os que servem ao Banco do Brasil ou àqueles que simplesmente admiram a instituição, seguindo de perto ou à distância sua honrosa e profícua trajetória, evoca um passado de grandeza.

2. Foi dali que, durante 56 anos, a direção do Banco do Brasil contribuiu com seu trabalho e a experiência acumulada por gerações na condução das finanças do País. Quantos programas de disseminação de desenvolvimento econômico nasceram naquelas salas austeras e que enormes repercussões eles tiveram no impulso do progresso brasileiro!

3. O endereço e o edifício, que se tornaram ponto de convergência de toda a sociedade brasileira, sobretudo dos homens de negócios, políticos e a imprensa em geral, estão indelevelmente incorporados à história de nossa Casa.

4. Projetado pelo arquiteto Francisco Joaquim Bethencourt da Silva, o edifício teve sua pedra fundamental lançada a 7 de maio de 1880 com a presença de D. Pedro II e da Imperatriz D. Teresa Cristina e sua inauguração oficial ocorreu a 8 de novembro de 1906, no final do governo de Rodrigues Alves.

5. Famosa era a rotunda - onde hoje se acham os balcões de expediente da agência que ali funciona - a qual abrigava, com intenso movimento e alarido constante, a Bolsa de Fundos Públicos do Rio de Janeiro.

6. Além da própria Associação Comercial e da Bolsa, alojaram-se nesse imóvel até 1923 a Junta Comercial, a Câmara dos Corretores de Mercadorias, a Câmara de Comércio Internacional do Brasil, a Recebedoria do Estado do Rio de Janeiro, o Consulado de Portugal, escritórios de corretores de câmbio e de navios, casas de câmbio e despachantes aduaneiros. Era uma verdadeira colméia, com suas pequenas lojas.

7. A 30 de abril de 1926, efetuadas as modificações necessárias, passou a funcionar no edifício a sede do Banco do Brasil. Foi a partir de então que se iniciou a fase mais expressiva de expansão da instituição, ao tempo em que se consolidou sua imagem de eficiência e respeitabilidade, tão impregnada na convicção de cada cidadão deste País e hoje um patrimônio inestimável do Banco.

8. Com a mudança da Capital da República para Brasília e conseqüente transferência da sede da Casa para o Planalto Central, o endereço sofreu compreensível esvaziamento, agravado pelo declínio político e econômico do Rio de Janeiro, particularmente do centro da cidade como "locus" financeiro da antiga capital.

9. Também contribuiu para a perda relativa da importância do endereço a mudança, em 1982, da representação do Gabinete da Presidência no Rio de Janeiro da rua 1ª de Março para a rua Senador Dantas, 105, e as sucessivas obras e reformas que vieram a alterar a concepção original daquele magnífico prédio.

- ooo 0 ooo -

10. O presente projeto, que ora trago à apreciação de V. Sas., visa a resgatar um pouco da importância, da beleza arquitetônica e da nobreza de propósitos que por tantas décadas fizeram daquele endereço um símbolo de seriedade, dedicação às melhores causas da nacionalidade e de amor ao Brasil.

- segue -

11. O resgate dessa mística assumiria a forma de uma homenagem do Banco do Brasil à cidade que o viu nascer e prosperar, restaurando o prédio da rua 1ª de Março e fazendo dele um centro de cultura devotado a apoiar e difundir o saber e as artes, ao mesmo tempo que voltaria a abrigar o Gabinete da Presidência no Rio de Janeiro.

12. A iniciativa se torna ainda mais oportuna na medida em que ocorreria num momento de intensa modernização e ampliação da face comercial do Banco, ao tempo em que enfatizaria sua fidelidade a seus princípios tradicionais. Com isso, mostraríamos à sociedade brasileira e ao funcionalismo da Casa que ela muda mas preserva sempre o mesmo caráter.

13. A propósito, recentemente o jornal "Folha de São Paulo" publicou os resultados de uma pesquisa na qual a opinião pública entrevistada reconhecia no Banco do Brasil uma das instituições de maior prestígio no País. Sobre o assunto, ao comentar o resultado da pesquisa, o Professor Whitaker Penteado constatava que as organizações selecionadas para essa avaliação de prestígio eram justamente aquelas que exibiam atributos de coerência e fidelidade a seus princípios básicos.

14. Nessa ordem de idéias, o projeto objetiva estabelecer na rua 1ª de Março, 66, um local de promoção das artes e do conhecimento científico, de forma geral, e de culto da história do Banco. O funcionamento, no próprio edifício, da Biblioteca e do Museu e Arquivo Histórico do Banco já facilita sobremaneira a realização do plano. Aliás, apenas a existência desses órgãos por si só justificaria o desenvolvimento de um trabalho de tal natureza.

15. Cabe mencionar ainda que o nosso edifício se insere exatamente na área denominada "corredor cultural" do Rio de

Janeiro, que abrange o espaço da parte velha do centro da cidade que vai da Praça da Candelária até a Praça XV e que tem na restauração do Paço Imperial e da antiga Alfândega da cidade, e sua destinação a atividades culturais, modelos para a presente iniciativa do Banco.

ooo 0 ooo

16. Em termos práticos, visualizamos a nova ocupação do prédio dentro da disposição abaixo, por andar.

17. Nos 7º e 6º andares permaneceriam a administração do prédio e as atuais instalações de ar condicionado central, casas de máquinas, torre de arrefecimento, caixas d'água e demais equipamentos necessários ao funcionamento da infra-estrutura do prédio.

18. O 5º andar continuaria abrigando a Biblioteca do Banco com profunda modificação, porém, em seu funcionamento. O objetivo seria transformá-la num ponto de convergência a leitores reais e em potencial de toda a cidade do Rio de Janeiro, particularmente universitários, servindo, ainda, de elemento catalisador para todo o funcionalismo do Banco interessado em livros de temas econômicos, jurídicos e de interesse geral. A Biblioteca assumiria a feição de organismo vivo na estrutura da Casa e seria dotada de instalações modernas e atraentes, propícias à leitura e à pesquisa, ao tempo em que estimularia permanente intercâmbio de informações e reembolso postal com o quadro de servidores do Banco. Para isso se valeria de um boletim periódico que relacionaria as obras recém-adquiridas e de catálogo permanentemente atualizado.

19. Vale recordar que se trata da maior biblioteca do Brasil no campo da economia, contando, hoje, com mais de 40.000

- segue -



volumes sobre o assunto, além de igual quantidade de livros de interesse geral. Pensamos seja também de a ela incorporar os 12.000 volumes da antiga biblioteca da Consultoria Jurídica do Banco, também situada naquele pavimento, e desenvolver substancialmente os trabalhos da hemeroteca, ainda incipiente mas que poderá vir a prestar valiosos subsídios àqueles que procurem valer-se de seus serviços.

20. O projeto, pela sua amplitude, torna indispensável a computação eletrônica para a eficiência dos serviços prestados pela Biblioteca. —

21. Para o 4º andar retornaria o Gabinete da Presidência do Banco no Rio de Janeiro. Seria desejável que, tanto quanto possível, fosse empreendida a restauração do antigo mobiliário ali existente de forma a reproduzir o clima que nesse andar foi vivido durante tantas décadas.

22. No 3º andar estão, em fase adiantada, as obras de construção do Centro de Treinamento do DESED, cujos objetivos, pela sua própria natureza, quanto à transmissão de conhecimentos técnicos e aprimoramento profissional, harmonizam-se também com os interesses e finalidades deste projeto.

23. Para o térreo, 1º e 2º andares se transfeririam o Museu e o Arquivo Histórico do Banco. Nos 2º e 1º andares estariam localizados os salões para visitantes, inclusive com a instalação de uma galeria de ex-Presidentes da Casa, novo espaço a ser criado e onde fique registrada a passagem, pelo Banco, de importantes vultos da vida nacional - como o Visconde de Itaboraí, o Conselheiro Afonso Pena (posteriormente Presidente da República), Dr. José Maria Whitaker, o Dr. Clemente Mariani, o Dr. Nestor Jost e tantos outros que enobreceram o cargo e se projetaram no cenário econômico e financeiro do País.

24. O auditório ali existente seria adaptado para acolher recitais de música, filmes, palestras e conferências - um recinto que, enfim, se afirme como conhecida e procurada opção no panorama cultural do Rio de Janeiro.

25. A administração do Museu disporia de espaço mais amplo para dar curso a profundo trabalho promocional no sentido de dinamizar suas atividades com a implantação de vasto elenco de medidas, dentre as quais cabe destacar as seguintes:

- organização de visitas permanentes de turmas de estudantes;
- realização de cursos, palestras e conferências;
- estabelecimento de convênios com escolas e faculdades de Belas Artes;
- confecção de folheteria para distribuição aos visitantes;
- instalação de sistema de videocassete para projeção, em tela própria, de programas alusivos às atividades do MUSEU;
- exibição de fitas em videocassete com obras de importantes museus do mundo para projeção aos visitantes em sessões especiais;
- realização de exposições itinerantes de numismática;
- criação de sala própria para guarda do acervo e projeção, em videocassete, das peças que compõem a memória eletrônica do Banco (Museu da Imagem e do Som);
- levantamento de todo o acervo artístico localizado nas filiais do Banco e confecção de catálogo que o apresente sob característica modular, como ocorre com a Codificação das Instruções Circulares (CIC).

26. O andar térreo ficaria reservado a exposições de artes plásticas. Na verdade, transformar-se-ia em grande galeria disponível aos artistas nacionais e onde se realizariam permanentemente eventos dessa natureza apoiados por sistemática e ampla campanha de informação e publicidade junto ao público carioca.

No pavimento seria reservada pequena área a ser utilizada como agência - preferencialmente construída nos moldes de uma dependência antiga da Casa, com a apresentação física de suas instalações como elas eram nas primeiras décadas do século XX.

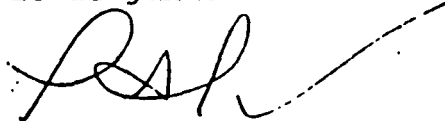
ooo 0 ooo

27. Para a realização desse complexo conjunto de iniciativas, sugerimos seja desde logo instituída uma comissão sob a coordenação geral do Vice-Presidente de Administração e que tenha a coordenação executiva do Gabinete da Presidência, no Rio de Janeiro, e integrada por representantes das Diretorias de Recursos Materiais (DIREM), de Recursos Logísticos (DIREL) e de Recursos Humanos (DIREC) e a Chefia-Adjunta de Comunicação Social da Presidência (ADCOS).

28. Dentre as tarefas a serem cometidas à comissão estariam o plano arquitetônico a ser cumprido de forma a restaurar, tanto quanto possível, a feição histórica do prédio, a orçamentação completa dos custos e a mudança dos setores envolvidos, além das providências a serem tomadas junto do Governo do Estado e à Prefeitura da cidade com vistas a integrar o empreendimento na política cultural do Rio de Janeiro.

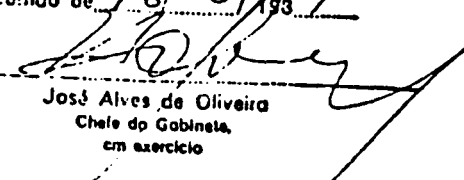
Para melhor operacionalização de todas as etapas de trabalho necessárias à implantação do projeto, sugerimos seja desde já fixada a data de 12 de outubro de 1988 para a inauguração do novo Centro Cultural, dia em que o Banco fará 180 anos.

Em 18 de junho de 1987



Camillo Calazans de Magalhães
Presidente

Aprovado pela Diretoria
em reunião de 18.6.87



José Alves de Oliveira
Chefe do Gabinete,
em exercício

A

Pre

Bra

ANEXO 3

Resumo do projeto de implantação do CCBB

Exn .

Cul
 das
 2
 ser o)
 raj i
 ler t.
 col
 cil
 qua
 3
 em er
 pub (c
 A.
 se
 ra, e
 tro se
 Ser tç
 rel ci
 Cen ro

dió convenientemente adaptadas às novas funções.

5. A Biblioteca especializará o seu acervo em Economia, Finanças e Artes e manterá o serviço de empréstimo via malote. O funcionamento será aumentada a área de leitura, com a destinação de salas que poderão abrigar até 120 consulentes, além de cabines para estudo individual ou em grupo.

6. O Museu disporá de 2.600 m² de área para exposições. Uma galeria mostra permanente enfocará a evolução econômica do Brasil desde o descobrimento, onde se inserirá a história do Banco, participante de sua vida econômica e financeira desde 1808. Essa trajetória será desenvolvida através de moedas, cédulas, maquetes de edifícios do Banco e objetos de uso na atividade-fim da Empresa ao correr do tempo. Serão oferecidas, também, mostras de peso cultural abrangendo os campos da pintura, da escultura, da fotografia, do artesanato, da publicidade e demais manifestações artísticas.

7. O Arquivo Histórico deverá contar com o enriquecimento de uma seleção de documentos dos arquivos do Comércio Exterior, do Câmbio e das Leis de Guerra contidas na Agência de Defesa Econômica - AGEDE, cuja preservação já solicitamos.

8. O Teatro, uma sala para cerca de 200 espectadores, terá sua linha de ação estudada em conjunto com os representantes mais expressivos da classe teatral do Rio de Janeiro.

9. O Cinema disporá de uma sala para 120 pessoas, onde serão exibidas obras de nível artístico superior, tanto nacionais quanto estrangeiras.

10. A Videoteca se comporá de uma sala com telão e assentos para 54 espectadores, mais 4 cabines, cada uma para até 3 pessoas. Na sala do telão exibiremos privilegiadamente obras nacionais dessa arte emergente no País, sendo este nosso apoio inédito e de repercussão favorável para o almejado retorno de marketing cultural. Nas 4 cabines serão exibidos vídeos de consagrado curso comercial e de reconhecido valor artístico.

11. O Auditório servirá para a realização de concertos de música erudita e popular, shows, palestras, seminários, conferências e outras manifestações culturais.

12. O Serviço de Informação terá ao seu encargo divulgar, internamente e externamente, as atividades do Centro, do Banco e da cidade do Rio de Janeiro. Editará os catálogos dos eventos, o periódico de circulação interna e livros de arte. Cumprirá o papel de elo de ligação entre os meios de informação e entidades congêneres.

13. As salas de chá, comuns a todos os grandes espaços culturais, servirão como pontos de encontro, descanso e alimentação ligeira.

14. As reformas no prédio da Rua Primeiro de Março (visam, sob condições de abrigo condignamente o Gabinete da Presidência, a Agência Primeiro de Março, o Centro Regional de Formação Profissional - CREFP e o Centro Cultural do Banco do Brasil.

15. Estamos em via de contratação dos serviços fotográficos de documentação da evolução das obras, para futura exibição ao público visitante, que, assim, terá a oportunidade de apreciar o esforço de modelação ambiental.

16. Como atividades preliminares para a viabilização do Projeto, temos mantido continuados contatos com a comunidade de Teatro, Cinema, Música, Artes Plásticas e outras, em que consultamos sobre as linhas de atuação a serem tomadas nos diversos segmentos do Centro Cultural. O objetivo é estabelecer um nicho de atuação que possa adequar o apelo de marketing que nos anima - qualidade e atualidade - à carência cultural da Cidade e do País.

17. Decorrência do papel de destaque no nosso marketing cultural é a necessidade de se emprestar ao Centro Cultural identidade visual, como novo produto do Banco. Assim sendo, propomos desde já a contratação de firma especializada.

18. Para viabilizar a integração com a Comunidade, em contatos com a BBTUR, acertamos que os serviços daquela empresa se façam presentes em guichê da Agência Primeiro de Março.

19. Entendemos necessária a segurança especializada e exclusiva como de uso em instituições do gênero, para o que mantivemos contato com o Grupo de Trabalho que examina a situação da segurança em todo o Banco e aguardamos orientações.

20. O Corpo técnico do Arquivo Histórico, da Biblioteca e do seu departamento necessita de desenvolvimento de projetos organizacionais de organização nos serviços dessas áreas. Estamos, pois, tentando estabilizar, junto à Fundação Nacional próMemória, possível execução de cooperação técnica.

É esse, Sr. Presidente, em resumo, o projeto do Centro Cultural do Banco do Brasil, para o qual pedimos sua aprovação, com a consequente autorização para o início imediato das obras.




ODUVALDO DE AZEREDO BRAGA



JOSÉ DE A. G. DE A. BRANDÃO



ABELSOY ALVES DE SANTANA



MARCELLO GRAÇA COUTO CAMPELLO



NERY DA FONTOURA BOCCANERA JR.

Autorizamos o desenvolvimento das gestões aqui propostas, cumprindo à Coordenadoria Executiva apresentar, no prazo de até 15 dias, relatório detalhado das obras a realizar, aquisições previstas, etc, discriminando, numa primeira estimativa, os recursos necessários.

ANEXO 4

Descrição do espaço físico do CCBB

O ESPAÇO FÍSICO DO CCBB E AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Os 17.000 m² do CCBB dividem-se em espaços planejados para abrigar várias atividades culturais.

As produções teatrais têm espaço no teatro I, com 182 lugares, situado no andar térreo, possuindo instalações que possibilitam a acolhida de grandes montagens. O teatro II, com 143 lugares, localizado no 2º andar, recebe peças de teatro, espetáculos de dança, música erudita e popular. No 4º andar, um auditório com 70 poltronas destina-se à realização de cursos debates, palestras e seminários.

A área de cinema e vídeo conta com duas salas de projeção: a sala de cinema, com 99 assentos, equipada com projetores de 35mm e 16mm, som Dolby Stereo e projetores de vídeo multisystem, onde são exibidos filmes de arte, mostras, retrospectivas e produções de reconhecido valor cultural que não encontram espaço no circuito comercial do Rio de Janeiro. Ao lado desta, a sala de vídeo possui um telão de 100 polegadas, 48 poltronas, projetor multisystem e equipamento VHS, U-Matic e Videolaser. O espaço para vídeo conta com quatro cabines de três lugares e um acervo de mais de 2.000 fitas entre filmes de arte, documentários, musicais e vídeos independentes, disponíveis à escolha do público.

Quatro salas de exposição, totalizando mais de 540m², estão destinadas às artes plásticas. Esses espaços são dotados de infra-estrutura que

permite ao CCBB receber exposições de grande porte, dentro dos padrões técnicos internacionais.

Situado no 1º andar, o Museu e Arquivo Histórico possui importantes documentos sobre a trajetória do Banco do Brasil, que está ligada à própria história do país. A exposição permanente " Brasil através da Moeda ". utiliza cédulas e moedas do acervo do Museu para mostrar a evolução político-econômica do país. Ao lado da exposição permanente, duas salas estão destinadas a exposições temporárias, onde são exibidas peças do acervo do próprio Museu e de outras coleções. As salas da reserva técnica abrigam uma expressiva coleção numismática e as obras de arte do Centro Cultural.

A Biblioteca do Centro Cultural ocupa todo o 5º andar, numa área de 2.200 m², possuindo acervo de mais de 100 mil títulos, acessados por um sistema informatizado. São cinco salas para o acervo, salão de leitura com 84 lugares e quatro salas para estudo em grupo. A Biblioteca possui, ainda, um setor de Obras Raras, a Sala Mozart de Araújo, com o acervo desse pesquisador da música brasileira e a sala José Guilherme Merquior com a coleção do intelectual, composta por 9.500 títulos.

ANEXO 5

Regimento interno do CCBB



ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

- Estrutura Organizacional da Área de Comunicação.
- Centro Cultural Banco do Brasil.
- Parecer COJUR/CONSU 6.663, de 15.4.94.
- Parecer SECOM-94/051, de 27.4.94.

DE ACORDO, "ad referendum" da Diretoria, com a inclusa minuta de Regimento Interno do Centro Cultural Banco do Brasil, feitos os seguintes destaques:

- a) institucionalização de um Membro Temporário no Conselho Deliberativo, o qual exercerá o cargo de SECRETÁRIO GERAL - AP 02 (novo). O referido cargo poderá ser preenchido por aposentado do Banco, fazendo jus (apenas) à remuneração equivalente ao AP 02;
- b) o CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL terá por titular o CHEFE DO CENTRO CULTURAL - AP 04 (novo), em substituição ao atual Chefe Adjunto (a Coordenadoria do Centro Cultural e o cargo de Coordenador-Chefe - AP 02 foram extintos).

Em 28 de abril de 1994.

Alcir Augustinho Calliari
Presidente

CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL

REGIMENTO INTERNO

CAPÍTULO I - DA CONSTITUIÇÃO

Art. 1º O Centro Cultural Banco do Brasil é um órgão da estrutura organizacional do Banco do Brasil S.A., vinculado à Presidência. Foi constituído por decisão da Diretoria, em 18 de junho de 1987, e tem endereço à Rua Primeiro de Março nº 66 na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

CAPÍTULO II - DAS DIRETRIZES

Art. 2º É diretriz fundamental do Centro Cultural Banco do Brasil atuar como instrumento potencializador da imagem institucional do Banco, mediante:

- I - elaboração de projetos culturais de qualidade assegurada;
- II - programação e execução de ações que permitam:
 - a) promover e divulgar eventos de notório valor artístico e cultural, além de desenvolver e estimular atividades paralelas que possam contribuir, sob o aspecto didático, para formação de platéias;
 - b) incentivar produções artísticas e culturais de apelo popular que possam ser levadas a outros centros ou comunidades do interior do País;
 - c) ampliar o acervo da Biblioteca do Banco do Brasil, e promover a divulgação dos seus títulos;
 - d) ampliar, classificar, conservar e expor o acervo numismático e museológico do Banco do Brasil; e
 - e) ampliar, organizar e conservar o acervo documental, particularmente no que se refere à história administrativa e econômico-financeira do Banco do Brasil.

CAPÍTULO III - DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 3º A orientação geral das atividades será fixada pelo COCEC Conselho Deliberativo do Centro Cultural, constituído de 5 (cinco) membros, sendo:

I - 4 (quatro) natos, os titulares (ou em exercício) dos seguintes cargos:

a) Chefe do Gabinete do Presidente do Banco do Brasil S.A., que exercerá a presidência do Conselho;

b) Secretário Executivo de Comunicação da Presidência do Banco do Brasil S.A.;

c) Diretor Executivo da Fundação Banco do Brasil; e

d) Superintendente Estadual do Banco do Brasil S.A. no Rio de Janeiro;

II - 1 (um) temporário, que exercerá o cargo de Secretário Geral do Conselho.

Art. 4º O Secretário Geral, nomeado e demissível pelo Presidente do Banco do Brasil S.A., será escolhido dentre funcionários do Banco ou aposentados.

§ 1º O mandato do Secretário Geral é de 3 (três) anos, admitida uma recondução por mais um mandato.

§ 2º O Secretário Geral será substituído, em seus impedimentos temporários ou em caso de vacância, até a posse daquele que vier a ser nomeado, pelo Diretor do Centro Cultural.

§ 3º O substituto nomeado para preencher o cargo vago de Secretário Geral, completará o prazo de gestão do substituído.

Art. 5º O Secretário Geral, se aposentado do Banco, fará jus à remuneração equivalente ao Adicional Padrão 02.

Art. 6º O Conselho Deliberativo reunir-se-á:

I - ordinariamente, nos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro;

II - extraordinariamente, por convocação de seu Presidente ou de três quintos de seus membros.

§ 1º As reuniões do Conselho Deliberativo serão convocadas com antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

§ 2º As deliberações serão tomadas por maioria de votos, presentes no mínimo três membros, entre estes o Presidente, que terá o voto ordinário e o de qualidade.

Art. 7º Compete ao Conselho Deliberativo:

I - avaliar, na primeira reunião ordinária anual, as realizações do exercício anterior;

- II - aprovar, na quarta reunião ordinária anual, a programação das atividades do ano subseqüente;
- III - traçar as diretrizes fundamentais para a consecução dos objetivos do Centro Cultural;
- IV - deliberar sobre as seguintes matérias:
 - a) programações orçamentárias anuais, segundo propostas do Chefe do Centro Cultural;
 - b) remanejamento de verbas orçadas;
 - c) planejamento anual e controle das atividades, incluídos os cronogramas de apresentação e apreciação de projetos;
 - d) encaminhamento ao Banco de proposta de alteração no Regimento Interno e na estrutura organizacional do Centro Cultural;
 - e) apreciação das decisões do Chefe do Centro Cultural e do Secretário Geral, para efeito de homologação; e
 - f) delegação ao Secretário Geral de poderes para cumprir as atribuições previstas neste Regimento;
- V - cuidar da fiel observância dos procedimentos previstos neste Regimento, esclarecido que os casos omissos serão resolvidos por ato do Presidente do Banco do Brasil S.A.

Art. 8º O Chefe do Centro Cultural, subordinado ao Conselho Deliberativo, é o responsável direto pelo desenvolvimento dos serviços necessários à administração do Centro Cultural.

Art. 9º Compete ao Chefe do Centro Cultural:

- I - providenciar a execução de todas as tarefas relacionadas com as atividades do Centro Cultural, apresentando ao COCEC, para apreciação, relatórios mensais dessas atividades e dos compromissos financeiros assumidos;
- II - elaborar as programações e reprogramações dos eventos, submetendo-as tempestivamente à homologação do COCEC;
- III - participar da celebração de convênios e contratos relativos ao Centro Cultural, representando o Banco do Brasil S.A. segundo poderes de mandato outorgado por seu Presidente;
- IV - receber, analisar e sugerir o despacho a ser dado em propostas de eventos dirigidas ao Centro Cultural, submetendo-as à apreciação do COCEC;

- V - cuidar da programação de atividades do Centro Cultural, de modo a privilegiar eventos com origem nas raízes da cultura brasileira, contemplar público das várias camadas da população e, sobretudo, preservar em nível elevado a qualidade dos espetáculos;
- VI - autorizar as despesas para a realização dos eventos programados, observando fielmente as dotações orçamentárias lançadas no Plano Anual de Atividades do Centro Cultural;
- VII - definir o preço dos ingressos e decidir sobre a liberação da receita de bilheteria ao produtor do espetáculo, sendo que:
- a) na hipótese de liberação de receita, deverá ser negociada com o produtor beneficiado a retenção de uma percentagem que, a título de taxa de manutenção, produza valor suficiente para ressarcir, no mínimo, as despesas de custeio do espetáculo durante o período de ocupação das instalações do Centro;
 - b) para ocupação de espaços ociosos e dependendo da relevância do evento, poderá ser autorizada a liberação total da receita. A contrapartida mínima será sempre a exigência de que, no material promocional, a logomarca do Centro ocupe espaço idêntico àquele destinado aos demais créditos; e
 - c) por ocasião do relatório mensal previsto no inciso I deste artigo, deverá ser informada, se for o caso, a concessão da regalia;
- VIII - cuidar para que as atividades desenvolvidas pelo Centro Cultural tenham ampla divulgação. Para esse fim, poderá valer-se de pessoal especializado, que instruirá a utilização dos meios adequados à promoção de cada evento, sempre em consonância com a política de comunicação do Banco do Brasil;
- IX - supervisionar os serviços de segurança manutenção e conservação das instalações e equipamentos do Centro Cultural, assim como das áreas comerciais arrendadas. Para tanto poderá ser solicitada a colaboração de outros órgãos do Banco, segundo a natureza dos serviços requerida e de acordo com as necessidades do Centro;
- X - propor normas complementares necessárias ao desenvolvimento das atividades do Centro Cultural.

CAPÍTULO IV - DAS ATIVIDADES E DO USO DAS INSTALAÇÕES

- Art. 10** A sala de cinema será destinada exclusivamente à exibição de filmes de interesse cultural e artístico, e de material cinematográfico de apoio às demais atividades do Centro.

- I - apoio da Fundação Banco do Brasil ou patrocínio do próprio Banco;
- II - patrocínio de terceiros com cobertura financeira total ou parcial, em cota única ou com a subdivisão entre as partes interessadas (desde que não envolva participação de empresas ou entidades com atividades concorrentes com as do conglomerado Banco do Brasil, cujos interesses deverão sempre prevalecer) - tudo devidamente registrado em convênios ou contratos formais;
- III - produções independentes, custeadas sob a forma de venda de assinaturas, com ou sem o aporte suplementar de recursos de terceiros, não concorrentes do conglomerado Banco do Brasil, mediante assinatura de contratos ou convênios.

Art. 17 Para obtenção de patrocínio de terceiros, a celebração dos contratos ocorrerá, numa primeira etapa, entre patrocinador e produtor e, numa segunda, entre as duas partes e o Banco do Brasil - Centro Cultural - co-produtor pela cessão de seus espaços, além de responsável pelo rigoroso acompanhamento das produções selecionadas.

Parágrafo único Será admitida a hipótese de contrato único celebrado entre o Banco do Brasil - Centro Cultural e um produtor que já tenha assinado contrato com outro agente para realização de seu evento.

CAPÍTULO VI - DO ASSESSORAMENTO EXTERNO

Art. 18 O Centro Cultural poderá valer-se, quando necessário, de assessoramento externo, mediante proposta do Chefe do Centro Cultural ao Conselho Deliberativo, com justificativa de conveniência.

Parágrafo único Os serviços, deverão ser prestados por pessoas sem vínculo empregatício com o Banco do Brasil S.A. e serão remunerados, mediante recibo, a título de "pro-labore".