

**MARCOS TORRES DE QUEIROZ**

**DIAGNÓSTICO DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL COM  
ÊNFASE EM GESTÃO DE PESSOAS: uma instituição bancária face  
à reestruturação no Sistema Financeiro Nacional**

**Belo Horizonte, MG  
Universidade FUMEC – FACE  
2008**

**MARCOS TORRES DE QUEIROZ**

**DIAGNÓSTICO DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL COM  
ÊNFASE EM GESTÃO DE PESSOAS: uma instituição bancária face  
à reestruturação no Sistema Financeiro Nacional**

Dissertação apresentada à Faculdade de Administração,  
Economia e Ciências Contábeis da Universidade FUMEC,  
como requisito parcial a obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Co-orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira

**Belo Horizonte, MG  
Universidade FUMEC – FACE  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Queiroz, Marcos Torres de

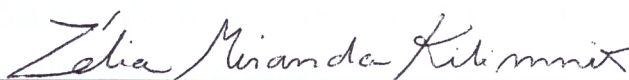
Q3d Diagnóstico de modernidade organizacional com ênfase em gestão de pessoas: uma instituição bancária face à reestruturação no Sistema Financeiro Nacional / Marcos Torres de Queiroz. - Belo Horizonte, 2008  
183 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik  
Co-orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira  
Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC – FACE  
Faculdade de Ciências Empresariais. Mestrado em Administração.  
Bibliografia

1. Administração de pessoal. 2. Comportamento organizacional. 3. Qualidade no ambiente de trabalho . I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Oliveira, Luiz Cláudio Vieira de. III. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. Mestrado em Administração. IV. Título.

CDU: 658.3

Dissertação intitulada: “*Diagnóstico de Modernidade Organizacional com Ênfase em Gestão de Pessoas: Uma Instituição Bancária Face à Reestruturação no Sistema Financeiro Nacional*”, de autoria do mestrando *Marcos Torres de Queiroz*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC  
(Orientadora)



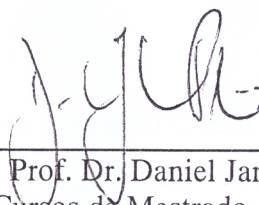
---

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - Universidade FUMEC



---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – PUC/MG



---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 27 de agosto de 2008.

*À Léa, aos meus filhos Victor, Isadora e Sofia, e de forma especial aos meus pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, professora Dra. Zélia Miranda Kilimnik, pela disponibilidade, orientação segura e fundamental nos momentos mais difíceis.

Ao professor Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira, pela valiosa orientação, além de proporcionar aulas instigantes durante o curso.

A todos os professores da FACE-FUMEC, dentre os quais cito o Professor Dr. Daniel Jardim Pardini, o Professor Dr. Afrânio Carvalho Aguiar, a Professora Dra. Suzana Braga Rodrigues e o Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Aos funcionários da FUMEC que primaram pelo excelente atendimento durante o curso.

A todos os colegas, companheiros de estudo, especialmente ao Cléber, Beth e Geane.

À professora Dra. Maria Laetitia Corrêa, pela inspiração e incentivo em curso de Especialização anterior.

Às irmãs Andréa e Adriana, ao cunhado César, aos sobrinhos Bernardo e Bárbara, e ao amigo Roberto pela ajuda e incentivo.

Aos colegas de trabalho, Altina, Aurélio, Léo, Rita, Sônia, Rafael e Roberto – o espírito colaborativo me proporcionou energias extras para dedicação ao estudo.

Ao Raphael, ao Dante, ao Ronald, ao Paulo Henrique e ao Jânio pela ajuda na pesquisa empírica, bem como a todos os profissionais da empresa que participaram da pesquisa.

À Leila Veloso, pela disponibilidade e suporte competente em fase de conclusão da pesquisa.

Ao Flávio Aquino pelo apoio e por colaboração imprescindível para consecução do trabalho.

À Léa e aos meus queridos filhos pela compreensão e estímulo, que foram fundamentais para enfrentar essa fase.

À Beth, que acompanhou este trabalho, meu agradecimento especial.

*Ninguém sabe ainda a quem caberá no futuro viver nessa prisão, ou se, no fim desse tremendo desenvolvimento, não surgirão profetas novos, ou um vigoroso renascimento de velhos pensamentos e idéias, ou ainda se nenhuma dessas duas – a eventualidade de uma petrificação mecanizada caracterizada por esta convulsiva espécie de auto justificação. Nesse caso, os “últimos homens” desse desenvolvimento cultural poderiam ser designados como “especialistas sem espírito, sensualistas sem coração, nulidades que imaginam ter atingido um nível de civilização nunca antes alcançado”.*

*Max Weber*

*(A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo)*



## RESUMO

O objeto desse estudo foi identificar e analisar as práticas em Gestão de Pessoas, adotadas em um banco privado nacional, a fim de verificar a relação entre modernidade no plano teórico e o constructo modernidade organizacional. Ao focalizar o impacto macroeconômico da globalização, levou-se em consideração a transição nos modelos de acumulação, relativos aos modos de regulação político e social. No Brasil, após um período de inflação crônica, de volatilidade das taxas de juros e deterioração da política econômica, foi implementado um programa de estabilização macroeconômico, mediante a privatização, a abertura do mercado e reformas no âmbito do Estado. Por meio de incentivos a fusões e aquisições, o setor bancário nacional expandiu seus lucros e desenvolveu normas racionais de desempenho, assim como promoveu a renovação tecnológica. A fim de analisar se ocorreu um processo de modernidade ou um modelo de modernização nas práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela instituição focalizada, a perspectiva teórica apresenta abordagens filosóficas e sociológicas sobre esses temas. Como recurso metodológico, utilizou-se o índice “Grau de Modernidade Organizacional, proposto por Eboli (1996), tal como revalidado por Sant’Anna (2002), que enfatiza três variáveis relativas a esse estudo, e que se referem à modernidade em suas dimensões administrativas, culturais e políticas. O trabalho empírico foi realizado em um banco privado nacional, por abordagem quantitativa, utilizando-se de questionários que foram posteriormente submetidos à análise estatística utilizando-se testes não-paramétricos de Kruskal Wallis. A abordagem qualitativa se fez via interpretação de entrevistas semi-estruturadas. Como relação lógica entre a perspectiva teórica e a empírica e a fim de se distinguir modernidade de modernização considerou-se o período de 1995 a 2008, quando se processaram as mudanças políticas e econômicas no Brasil. A análise dos dados obtidos a partir dos questionários confirma a hipótese sobre Modernidade Organizacional, relativa a Gestão de Pessoas na instituição pesquisada.

**Palavras-chave:** Acumulação flexível. Impacto macroeconômico da globalização. Gestão de pessoas. Modernidade no plano teórico. Modernidade organizacional.

## ABSTRACT

The subject of this study is to identify and to analyze the practices in Personal Management adopted by a Brazilian domestic private bank, in order to verify the link between modernity as theoretical subject, and modernity as administrative strategic. By focusing on the macroeconomic impact of globalization, it considers the transition in the regime of accumulation and its associated mode of social and political regulation. In Brazil, after a period of chronic inflation, interest rate volatility and deterioration in the economic policy, it was implemented a macroeconomic stabilization programmers through divestiture, investment and trade liberalization, and public sector reforms. By incentives for the merging of financial institutions, Brazilian bank sector have expanded its incomes and accelerated the dissemination of best-practice norms and operations, as well promoted technological upgrading. In order to analyze if there was a process of modernity, or a modernization model in these practices of Personal Management adopted by the focused private bank, the theoretical perspective discusses the philosophical and sociological approaches about these subjects. Methodologically, this study uses the Organizational Modernity Estimate index proposed by Eboli (1996), and revalidated by Sant'Anna (2002), which emphasizes three variables concerning this study, related to the administrative, cultural and politic modernity dimensions. The field research itself was undertaken in a Brazilian private bank by quantitative approach through questionnaire, which was submitted to statistical treatment by means of Kruskal Wallis non-parametrical test. The qualitative approach was based on interpretation of semi-structured interviews. As a logical link between the global and the local perspectives, and to differ modernity and modernization, is taken in account the period from 1995 to 2008, when economic and political reforms has been processed in Brazil. The assumption about the Organizational Modernity in connection with the practices in Personal Management established in the institution focused is confirmed by analyzing the data available from questionnaire.

**Keywords:** Flexible accumulation. Macroeconomic impact of globalization. Personal management. Modernity as theoretical subject. Modernity as administrative.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Pirâmide do organograma organizacional .....	71
FIGURA 2 – Causas do aparecimento de uma gestão estratégica de RH.....	72
FIGURA 3 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter .....	73
FIGURA 5 – Ranking médio .....	126
FIGURA 6 – Ranking médio geral.....	129
FIGURA 7 – Avaliação de variáveis ligadas à modernidade administrativa e política .....	135
FIGURA 8 – Avaliação de variáveis ligadas à modernidade cultural .....	138
FIGURA 9 – RM para variáveis ligadas à modernidade política.....	145
GRÁFICO 1 – Maiores lucros em relação aos setores econômicos – 3º. trim./2007) .....	22
GRÁFICO 2 – Fatia de mercado dos 4 maiores bancos (dez./ 2007.....	89
GRÁFICO 3 – Indicadores das Instituições financeiras estaduais e SFN 1996-2001 .....	97
GRÁFICO 4 - Ranking dos três maiores bancos do país, por ativos totais (dez. 2007) ....	98
GRÁFICO 5 – Distribuição por gênero de acordo com o cargo do entrevistado.....	120
GRÁFICO 6 – Distribuição da idade dos entrevistados .....	121
GRÁFICO 7 – Tempo de trabalho na empresa .....	122
GRÁFICO 8 – Tempo de trabalho na empresa de acordo com a função.....	123
GRÁFICO 9 – Cargo ou função exercida pelo entrevistado .....	124
GRÁFICO 10 – Avaliação da existência de um sistema classificatório do desempenho dos funcionários.....	127
GRÁFICO 11 – Avaliação do ambiente de trabalho quanto a facilidade de relacionamento interpessoal.....	132
GRÁFICO 12 – As políticas e práticas de recursos humanos dessa empresa contribuem para que eu atinja meus objetivos materiais .....	133
GRÁFICO 13 – Grau de concordância quanto a forma de comunicação entre chefes e subordinados .....	137
GRÁFICO 14 – Grau de concordância em relação à preocupação da empresa quanto ao respeito aos princípios éticos.....	142

GRÁFICO 15 – Avaliação geral do clima interno da empresa no estímulo do processo de aprendizagem.....	143
GRÁFICO 16 – Participação nas decisões do trabalho .....	146
GRÁFICO 17 – Participação nas decisões do trabalho de acordo com o cargo .....	147
GRÁFICO 18 – Avaliação da capacidade dos gestores em administrar os conflitos .....	149
GRÁFICO 19 – Avaliação geral das dimensões consideradas no estudo .....	150
QUADRO 1 – Indicadores de Modernidade Organizacional.....	64
QUADRO 2 – Aspectos relativos a modernidade organizacional .....	65
QUADRO 3 – Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações .....	77
QUADRO 4 – Competências para o profissional.....	80
QUADRO 5 – Tendências de mudança na gestão de empresas do setor financeiro .....	80
QUADRO 6 – Processo de elaboração de um questionário.....	115

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Demissões homologadas no SEEB de BH e região .....	75
TABELA 2 – Evolução da participação nos lucros e resultados PLR.....	79
TABELA 3 – Indicadores do setor bancário .....	91
TABELA 4 – Instituições do segmento bancário (porte classificado por ativos totais).....	93
TABELA 5 – Quantitativo de bancos pela estrutura de capital .....	98
TABELA 6 – Participação percentual dos 5, 10 e 20 maiores bancos nos ativos totais do segmento .....	99
TABELA 7 – ATM – Quantidade de transações .....	101
TABELA 8 – Importância relativa dos instrumentos de pagamentos não-em-espécie - amostra de países .....	102
TABELA 9 – Transações com cartão de crédito.....	102
TABELA 10 – Terceirização e <i>outsourcing</i> .....	103
TABELA 11 – ATM: Quantidade e localização dos equipamentos .....	104
TABELA 12 – Privatizações de bancos estaduais (BE): datas e valores .....	105
TABELA 13 – Valores envolvidos no PROES .....	106
TABELA 14 – Número de contas ativas e clientes com <i>Internet Banking</i> .....	109
TABELA 15 – Distribuição da idade de acordo com o cargo exercido.....	121
TABELA 16 – Tempo de profissão de acordo com o cargo exercido .....	122
TABELA 17 – Avaliação da existência de um sistema classificatório do desempenho...	128
TABELA 18 – Ranking médio para os três grupos de estudo .....	129
TABELA 19 – Ranking médio para as variáveis V1, V2 e V3.....	131
TABELA 20 – Avaliação da contribuição de recursos humanos da empresa de acordo com o cargo .....	133
TABELA 21 – Comparação do ranking médio dos grupos de estudo .....	136
TABELA 22 – Avaliação do clima interno da empresa na estimulação de idéias novas e criativas .....	139
TABELA 23 – RM, por cargo, para a variável que avalia o clima da organização .....	140
TABELA 24 – Avaliação, por cargo, do clima interno da empresa no estímulo do processo de aprendizagem.....	143
TABELA 25 – Avaliação do regime interno da empresa .....	146
TABELA 26 – RM, por cargo, para V1 e V2.....	148

## LISTA DE SIGLAS

ANBID	– Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ANDIMA	– Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro
ARH	– Área de Recursos Humanos
ATMs	– <i>Automatic Teller Machine</i> – Caixas Eletrônicas para operações bancárias
BACEN	– Banco Central do Brasil
BE	– Bancos Estaduais
CEPII	– <i>Centre d'Études Prospectives et d'Information</i>
CFA	– <i>Commercial Finance Association</i>
CIA	– <i>Certified Internal Auditor</i>
CPA	– Certificação Profissional ANBID
CPI	– Comissão Parlamentar de Inquérito
CUT	– Confederação Única dos Trabalhadores
DIEESE	– Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-econômicos
EUA	– Estados Unidos da América
F&A	– Fusões e Aquisições
FEBRABAN	– Federação Brasileira dos Bancos
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
FMI	– Fundo Monetário Nacional
G10	– Grupo dos Dez, formado por onze países industriais (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Suécia, Suíça, Estados Unidos, Reino Unido), que integram agendas dedicadas a assuntos econômicos, monetários e financeiros
GERH	– Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GMO	– Grau de Modernidade Organizacional
GORH	– Gestão Operacional de Recursos Humanos
GRH	– Gestão de Recursos Humanos
IF	– Intermediário Financeiro
MP	– Medida Provisória, Instrumento Jurídico
PIB	– Produto Interno Bruto
PLR	– Participação nos Lucros e Resultados
POC	– Programa de Oportunidades de Carreira
PROCON	– Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor
PROER	– Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PROES	– Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
SEEBMG	– Sindicato dos Estabelecimentos Bancários de Belo Horizonte e Região
SFN	– Sistema Financeiro Nacional
SPB	– Sistema de Pagamentos Brasileiro
SPR	– SPREAD BANCÁRIO (relativo à intermediação financeira – diferença entre valor da taxa de juros cobrada dos tomadores de empréstimo sobre o valor da taxa de juros concedida aos poupadores)
TAC	– Teoria da ação comunicativa de Habermas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	19
1.2 Hipóteses da pesquisa .....	19
1.3 Objetivo geral .....	20
1.4 Objetivos Específicos .....	20
1.5 Justificativa .....	21
1.6 Estrutura da dissertação.....	23
<b>1ª PARTE</b>	
<b>CAPITALISMO, GLOBALIZAÇÃO E MODERNIDADE EM PERSPECTIVA.....</b>	<b>25</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>26</b>
2.1 Transformações nos modelos de gestão, do Taylorismo à acumulação flexível e os impactos no mundo do trabalho .....	27
2.2 Globalização, revolução tecnológica e reconfiguração do capitalismo.....	39
2.3 Explorando o tema modernidade .....	46
2.3.1 Paradoxos da modernidade .....	47
2.3.2 A crise da modernidade atual.....	56
2.3.3 Modernidade <i>versus</i> modernização .....	61
2.3.4 Modernidade organizacional e seus indicadores.....	63
2.3.4.3 Dimensão política .....	67
2.4 A gestão de pessoas no contexto da acumulação flexível e da unidade de pesquisa .....	68
<b>2ª PARTE</b>	
<b>TRANSFORMAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO NACIONAL NO PERÍODO DE 1995 A 2008.....</b>	<b>87</b>
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROCESSO.....</b>	<b>88</b>
3.1 Antecedentes históricos .....	89
3.2 Reestruturação do setor bancário nacional .....	90



### **3ª PARTE**

<b>MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM BANCO PRIVADO: UM ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>110</b>
---	------------

<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>111</b>
----------------------------	------------

4.1 Caracterização da pesquisa .....	111
--------------------------------------	-----

4.2 Percurso e construção da pesquisa empírica.....	113
---	-----

4.2.1 Etapa quantitativa.....	114
-------------------------------	-----

4.2.2 Etapa qualitativa.....	118
------------------------------	-----

4.3 Articulações dos dados .....	118
----------------------------------	-----

<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>120</b>
--------------------------	------------

5.1 Resultados obtidos em etapa quantitativa.....	120
---	-----

5.1.1 Descrição geral da amostra.....	120
---------------------------------------	-----

5.1.2 Modernidade administrativa e de gestão de pessoas .....	125
---	-----

5.1.3 Modernidade cultural .....	138
----------------------------------	-----

5.1.4 Modernidade política .....	144
----------------------------------	-----

5.1.5 Avaliação comparativa das dimensões de modernidade organizacional em estudo .....	150
---	-----

5.2 Resultados obtidos em etapa qualitativa.....	151
--	-----

5.2.1 Depoimentos e análises em modernidade administrativa e de gestão de pessoas.....	151
--	-----

5.2.2 Depoimentos e análises em modernidade cultural.....	154
---	-----

5.2.3 Depoimentos e análises em modernidade política .....	157
--	-----

<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>160</b>
---	------------

6.1 Limitações e recomendações da pesquisa.....	163
---	-----

<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>165</b>
---------------------------	------------

<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa .....</b>	<b>174</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro dos questionários sobre percepções de modernidade organizacional .....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semi-estruturada sobre percepções de modernidade.....</b>	<b>182</b>

## INTRODUÇÃO

O tema da modernidade em conexão aos seus princípios formais determinantes – racionalidade, estado de direito e autonomia do sujeito – e suas implicações institucionais – secularização, democracia e livre mercado – encontra-se atualmente associado a análises factuais sobre o processo de globalização. A integração econômica em escala mundial, iniciada na transição da década de 1980 para a de 1990, culminou por uma reformatação na dinâmica do capitalismo, mediado por um desenvolvimento exponencial da tecnologia da informação.

Em estrita conexão ao modelo atual de capitalismo globalizado, que deslocou a característica de territorialidade, determinante da empresa multinacional, pela característica de mundialização, o tema da modernidade organizacional emergiu como o desafio prático-teórico dos tempos atuais, uma vez que os parâmetros de competitividade exigidos pelo mercado global determinam realinhamentos organizacionais, que incorporem políticas inovadoras em gestão de pessoas, tais como:

- a. Flexibilização das relações de trabalho (terceirização, jornadas flexíveis, compartilhamento de cargos).
- b. Valorização do conhecimento e de competências mais abrangentes, generalistas.
- c. Estruturas operacionais horizontalizadas e centradas em equipes polivalentes, fortemente orientadas por metas e resultados.

No Brasil, foram realizados dois estudos de relevância sobre o tema, com análises estatísticas complexas e estabelecimento de indicadores que demarcam os parâmetros do grau de modernidade organizacional. Esses trabalhos pioneiros, em grande medida, influenciaram esta dissertação e, em linhas mínimas, relacionam-se às seguintes colocações,

- Eboli (1996)<sup>1</sup> introduziu o tema modernidade organizacional nos estudos em administração no Brasil. Mediante análise comparativa entre três instituições bancárias, abordou a modernidade no campo teórico e sob o prisma de características organizacionais e do perfil gerencial encontrado nas organizações que pesquisou. Após demarcar o quadro conceitual sobre modernidade, a autora elaborou o índice Grau de Modernidade Organizacional (GMO), que estabelece gradações de modernidade organizacional em função de maior ou menor aderência das políticas de gestão empresarial a preceitos que foram qualificados e quantificados segundo cânones conceituais estabelecidos *a priori*.
- Sant’Anna (2002) adaptou e validou o grau de modernidade organizacional (GMO), reduzindo a quantidade das dimensões de modernidade organizacional, tal como definidas originalmente por Eboli. Os indicadores revalidados passaram a ser os seguintes:
  - Modernidade administrativa e de gestão de pessoas.
  - Modernidade cultural.
  - Modernidade política.

Em continuidade aos estudos realizados pelos autores acima citados, esta pesquisa aborda o tema de modernidade organizacional com ênfase em gestão de pessoas. O foco da análise empírica se concentra nas práticas de gestão adotadas por instituição bancária de grande porte, após a consolidação (FARIA; PAULA; MARINHO, 2007, p. 127) do setor bancário nacional, buscando evidências de mudanças perceptíveis na gestão de sua força de trabalho. O instrumental metodológico empregado fundamentou-se nas dimensões de modernidade organizacional tal como redefinido por Sant’Anna (2002).

Como desdobramento teórico serão enfocados autores contemporâneos que apresentam contribuições para uma perspectiva tanto abrangente, quanto crítica do tema modernidade. Em termos analíticos, articulado ao tema modernidade organizacional, serão descritos fundamentos e tendências em gestão de pessoas, a

---

<sup>1</sup> Marisa Pereira Eboli introduziu o tema modernidade organizacional nos estudos em administração no Brasil em sua tese de doutorado intitulada Modernidade na Gestão de Bancos e apresentada em 1996 na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

fim de compará-los com a formalização das práticas adotadas pela unidade de pesquisa. Às práticas analisadas incluem-se as percepções colhidas em pesquisa empírica sobre o ambiente administrativo, cultural e político, contemplando políticas específicas com relação à pluralidade, além de outras condizentes de serem nomeadas modernas e que estariam presentes ou ausentes na organização bancária pesquisada.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A partir do pressuposto factual de que ocorreram transformações que impactaram sob diversas frentes o sistema bancário nacional, durante período de concentração bancária de 1995 a 2008, em que medida se pode afirmar que essas transformações se fizeram acompanhar, em determinada instituição do setor, pela adoção de políticas consonantes com os fundamentos de Modernidade Organizacional, especificamente nas dimensões relativas à Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas, Modernidade Cultural e Modernidade Política?

### **1.2 Hipóteses da pesquisa**

Dentro dos parâmetros de modernidade organizacional adotados, aqueles validados por Sant'Anna (2002), Modernidade Administrativa e de gestão de pessoas, Modernidade Cultural e Modernidade Política, configura-se como hipótese da presente pesquisa.

Os discursos e as práticas das organizações ao se localizarem lógica, espacial e temporalmente, incorporam, ainda em que em graus distintos, os paradigmas vigentes, em última instância, os delimitadores do constructo Modernidade Organizacional. No que diz respeito à dimensão Modernidade Administrativa parece ser mais evidente a obtenção de resultados satisfatórios do Grau de Modernidade Organizacional (GMO), na medida em que a eficiência e o planejamento constitutivos desse se inserem como objetivos próprios das organizações. Em relação à dimensão Cultural e à Política também se devem esperar resultados positivos, em função da institucionalização de práticas democráticas, assim como

em decorrência do contingente de mão-de-obra requerido pelas organizações atuais, mais qualificado e aos métodos de gestão adequados a esse público interno.

### **1.3 Objetivo geral**

Verificar a adoção de políticas condizentes com os princípios de Modernidade Organizacional, em banco privado nacional, após período de turbulência da última década do século XX, que exigiu a substituição de receitas, até então de origem inflacionária, por maior eficiência e racionalidade.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Abordar a modernidade no plano teórico, no sentido de ampliar a discussão sobre o tema no contexto de uma revisão bibliográfica.
- Descrever o percurso das transformações após a reestruturação do Sistema Financeiro Nacional (1995 a 2008), assim como as características organizacionais presentes no sistema bancário nacional.
- Dimensionar a sintonia da organização com a contemporaneidade, a partir da percepção de colaboradores sobre políticas e práticas em gestão, que acompanham as transformações advindas com a globalização e com a reestruturação do setor bancário nacional.
- Identificar e analisar políticas e procedimentos em gestão de pessoas adotados pela unidade de pesquisa, concluídos os principais efeitos do período entre 1995 e 2008, quando ocorreu o processo de concentração bancária no Brasil.
- Verificar a aderência das políticas de gestão adotadas pela instituição mediante a prática de seus gestores nas unidades bancárias, para evidenciar ou desmistificar alinhamento aos indicadores de modernidade organizacional.
- Verificar a ocorrência de hipotético abrandamento no clima organizacional, a despeito da intensidade de trabalho que prevalece em decorrência do enxugamento dos quadros funcionais nas unidades de atendimento bancário.

## 1.5 Justificativa

O constructo Modernidade Organizacional e suas implicações a uma temática conjuntural, ao se focalizar o processo de adequação de uma instituição financeira nacional à estrutura globalizada do capitalismo, apresenta-se como objeto de estudo relevante devido às considerações especificadas a seguir:

- Em primeiro lugar, ao se colocar em perspectiva analítica a gama de impactos estruturais e conjunturais no Sistema Financeiro Nacional, da última década do século XX, apresenta-se oportuna uma pesquisa direcionada ao setor dos bancos comerciais de varejo, a fim de que, ao se reconstruir o cenário do capitalismo na atualidade, sejam descritas as transformações ocorridas em uma instituição representativa do setor. Ressalte-se o lugar estratégico das instituições bancárias, enquanto principal fonte de financiamento nos países centrais (FARIA; PAULA; MARINHO, 2007, p. 125-152), e que, no Brasil, se tornaram foco privilegiado para o desenvolvimento tecnológico, assim como para reformulações de suas dimensões macro e microeconômicas, decorrentes de iniciativas tanto convergentes como sistemáticas da ação político-estatal. À ação governamental imperativa, adiciona-se a adequação estratégica dos grandes bancos privados nacionais, dos que não apenas subsistiram ao período de mudanças, mas que prevaleceram e ampliaram seus ativos e base de clientes por meio das fusões e aquisições (F&A). Ressalta-se que, durante a consolidação da nova face do setor, os grandes bancos privados surgem como os maiores beneficiados (MONDENESI, 2007, p. 63-64) da política de reestruturação adotada. Portanto, uma das contribuições desse estudo reside em evidenciar e verificar o alcance das hipotéticas mudanças no domínio da gestão, em banco privado nacional, que acompanharam as transformações no contexto da globalização, que desencadeou a reestruturação promovida pelo governo brasileiro.
- Em segundo lugar, a característica globalizada do capitalismo atual apresenta-se como objeto de estudo privilegiado para se ultrapassar fronteiras disciplinares, assim como para se colocar em perspectiva teórica e histórica o tema da modernidade. Os autores que integram o corpo teórico desse trabalho apresentam um olhar sobre a contemporaneidade que introduz ingredientes

novos, ausentes dos estudos originais sobre modernidade organizacional no Brasil, mesmo porque parcela significativa das publicações é posterior ao estudo de Eboli (1996). Além do mais, em prol de ampliar a discussão sobre o tema, assim como para se questionar a transmutação de conceitos de uma ordem sociológica e filosófica para o cenário de estratégias competitivas das organizações.

A representatividade adquirida pelo setor bancário na economia nacional também se adiciona à relevância e oportunidade do presente estudo e pode ser ilustrada pelo GRÁF. 1, que considera os lucros consolidados por atividade ao fim do primeiro trimestre de 2007. Ressalta-se que o setor bancário suplantou atividades comandadas por carros-chefe da economia nacional como das empresas Petrobrás no setor petrolífero e Vale do Rio Doce no setor de mineração, como também do setor elétrico.

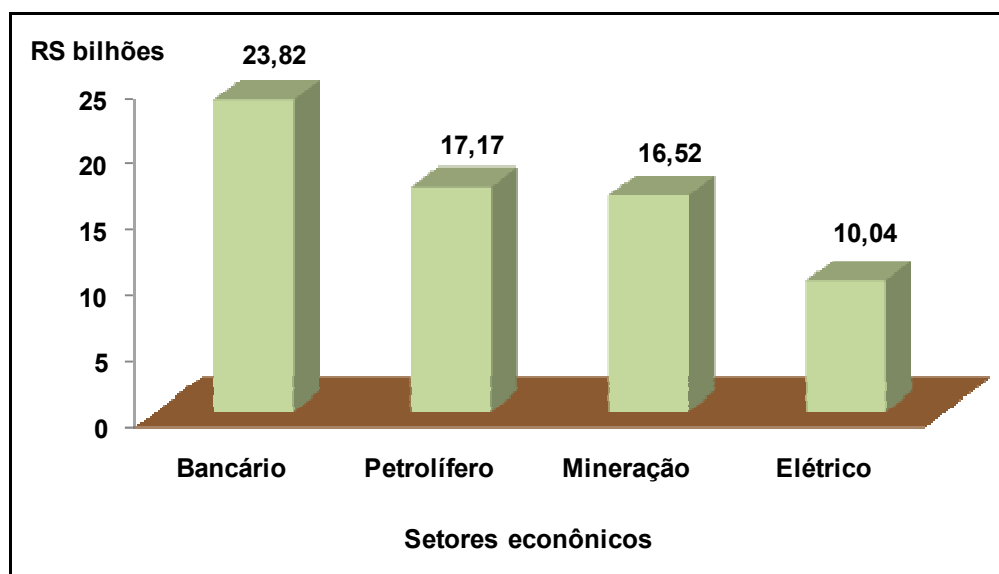


GRÁFICO 1 – Maiores lucros em relação aos setores econômicos – 3º. trim./2007

Fonte: Pesquisa direta, 2008. (Elaborado a partir de dados obtidos na Folha Online de 06.11.2007).

Em continuidade à relevância prática, nota-se que os discursos organizacionais convergem para adoção de políticas modernas em relação ao corpo funcional das organizações. Na indústria bancária é inegável o avanço em automação, obtido nas últimas décadas com desenvolvimento de sofisticadas tecnologias da informação. Em contrapartida, considerando-se o corpo gerencial, sua formação incorpora



obviamente traços da cultura nacional onde se identifica a persistência de padrões culturais autoritários e conservadores. Assim, a aderência na formação dos gestores das unidades bancárias em consonância com políticas modernas de gestão torna-se essencial, na medida em que se consideram os impactos de sua gestão sobre o restante do corpo funcional nas agências.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

O trabalho apresenta uma estrutura temática tripartite, Universal – Particular – Singular. A primeira parte, intitulada Capitalismo, Globalização e Modernidade em perspectiva, aborda a discussão propriamente teórica e está dividida em quatro tópicos. O primeiro expõe a trajetória de modelos de acumulação capitalista do século XX, com ênfase nos modelos de gestão que agregam estratégias organizacionais diferenciadas para a inserção da mão-de-obra no processo produtivo.

O segundo tópico discute o processo de transição do Capitalismo no decorrer do século XX, com ênfase nas características distintas apresentadas em três contextos históricos. O primeiro contexto refere-se à característica político-institucional que é vinculada ao Estado de Bem-Estar Social; o segundo focaliza a crise do capitalismo da década de 1970 e o abandono das políticas intervencionistas anteriores, quando ficaram evidentes os limites do Estado de Bem-Estar Social; o terceiro aborda a dinâmica da globalização, com ênfase nas características apresentadas por Castells (1999).

O terceiro tópico intitulado Explorando o Tema Modernidade demarca o conceito de Modernidade no contexto do Iluminismo e do Esclarecimento (Ilustração Alemã), com o objetivo de introduzir as idéias seminais de Max Weber sobre a modernidade, racionalidade e burocracia. O debate parte do paradoxo weberiano sobre a modernidade capitalista e discute a ênfase do autor na heterogeneidade dos valores que articulam e informam a ação social; no dilema entre a racionalidade substantiva e a racionalidade formal, que acompanha a perda do significado religioso na modernidade capitalista ocidental. Esse dilema encaminhou as perspectivas relativistas e pluralistas na polêmica sobre as fronteiras da modernidade. Após o

retorno a Weber serão discutidos autores de formação multidisciplinar que avançaram no tema em foco sob uma perspectiva crítica.

O quarto tópico, Gestão de Pessoas no contexto da acumulação flexível e da unidade de pesquisa, apresenta bibliografia relevante sobre o tema e enfoca as mudanças ocorridas no âmbito da estratégia e de táticas, em conexão ao setor dos serviços bancários.

Na segunda parte temática do trabalho, intitulada Transformações no Setor Bancário Nacional no período de 1995 a 2008, apresenta a contextualização do processo de mudanças relevantes que ocorreram no sistema financeiro do Brasil, acompanhando o processo de redemocratização, de reestruturação do Estado e de abandono do populismo político da década anterior. Divide-se em dois tópicos: Antecedentes históricos e Reestruturação do setor bancário. O primeiro tópico trata de uma breve colocação sobre a gênese, a trajetória e o conceito da instituição bancária; o segundo contextualiza a crise do sistema financeiro internacional e nacional, com ênfase na ação governamental que levou à elaboração do plano Real (1994) e posteriormente ao processo de reestruturação (PROER) e de privatização (PROES) do sistema bancário no Brasil. Ênfase será dada nos impactos sobre a gestão e sobre a rearticulação do trabalho no setor.

A terceira parte temática, Modernidade Organizacional em banco privado: Um estudo de caso refere-se à metodologia empregada, à aplicação da pesquisa empírica, à tabulação dos dados e análise estatística, aos resultados obtidos e às reflexões finais.

## **1ª PARTE**

### **CAPITALISMO, GLOBALIZAÇÃO E MODERNIDADE EM PERSPECTIVA**

A burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os meios de produção e, por conseguinte, as relações de produção e, com elas, todas as relações sociais. Ao contrário, a conservação do antigo modo de produção constituía a primeira condição de existência de todas as classes industriais anteriores. A revolução contínua da produção, o abalo constante de todas as condições sociais, a eterna agitação e incerteza distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Suprimem-se todas as relações fixas, cristalizadas, com seu cortejo de preconceitos e idéias antigas e veneradas; todas as novas relações se tornam antiquadas antes mesmo de se consolidar. Tudo o que era sólido se evapora no ar... (MARX, 1978: 96)

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

A partir de articulação entre Marx (1977), Weber (1977) e Castells (1999), é possível articular, em um primeiro momento, as seguintes reflexões:

- As sociedades Ocidentais se estruturam por relações históricas e culturalmente determinadas em termos de produção, de regulação jurídica e de poder. O conceito de cultura empregado é semiótico, tal como elaborado por GEERTZ (1978), e denota a teia de significações e valores socialmente estabelecidos e compartilhados.
- A produção consiste em um processo social complexo de ação dos homens sobre a natureza, tanto para decifrá-la, como para transformá-la e organiza-se por relações institucionalizadas de regulamentação jurídica e de dominação.
- O lugar diferenciado e institucionalizado via normas jurídicas no processo de produção define a divisão do trabalho, a apropriação, a distribuição e a utilização do excedente.

Segundo Marx (1977), o capitalismo apresenta quatro características fundamentais: separação entre os produtores e os meios de produção, transformação do trabalho em mercadoria, apropriação privada dos meios de produção e maximização do lucro como objetivo principal.

As características acima mencionadas determinam o princípio fundamental de apropriação e de distribuição do excedente. Segundo Castells (1999), a acumulação capitalista, ou seja, o nível de excedente, determinado pela produtividade, depende das relações técnicas de produção, que implicam a relação entre o trabalho e a matéria, mediada pelo uso da tecnologia. Transformações introduzidas na divisão do trabalho, nas técnicas e nos procedimentos necessários à implementação de diferentes metodologias de gestão de produção, são inerentes à dinâmica do capitalismo, levando a mudanças abrangentes nas relações de trabalho, na cultura e no clima interno das organizações. Em outras palavras, reestruturação organizacional abrangendo novas políticas e práticas em gestão de pessoas

constitui o procedimento necessário para a eficiência em termos de competitividade, e, portanto de acumulação. No tópico seguinte serão analisadas as principais variações nos modos de acumulação ocorridas com a expansão capitalista no século XX.

## **2.1 Transformações nos modelos de gestão, do Taylorismo à acumulação flexível e os impactos no mundo do trabalho**

As origens do “pensamento administrativo clássico”, pós-revolução industrial, remontam a Taylor (1856-1915), em metodologia denominada “Organização Científica do Trabalho”, elaborada sob influência de idéias positivistas do final do século XIX, cujos pressupostos ideológicos fundamentavam-se em ontologia, cuja premissa seria de naturalização da hierarquia como sustentáculo da ordem social. As características centrais desse modelo inaugural de gestão, base da administração científica, onde gerir é sinônimo de controle e o papel do trabalhador é secundário de acordo com Fleury & Fleury (2006), Harvey (2007), Heloani (2003), Aktouf (1996) são:

- Idéia de harmonia e complementaridade entre capital e trabalho.
- Tempos e movimentos – engenharia de decomposição e mensuração objetiva da produção pelos processos sistemáticos de análise em substituição ao empirismo ingênuo vigente na transição do século XIX para o século XX.
- Gestão racional representada pela prancheta e pelo cronômetro e a eficácia como resultado de disciplina, obediência.
- Paradigma de “causalidades científicas indiscutíveis”.
- Equiparação das características gerais dos trabalhadores e distinção apenas segundo aptidões individuais.
- Produção em série, destaque para a otimização do ritmo de produção e objetividade referida a *one and only best practice*.
- Apropriação e retenção do saber pela alta direção.
- Padronização de tarefas e sua compartimentalização.

- Especialização do trabalhador.
- Mecanismos disciplinares contrabalançados por incentivos seletivos.
- Controle rígido sobre a execução das tarefas.
- Distinção entre produção *versus* inspeção e controle.
- Compatibilização da execução das tarefas à fisiologia humana.
- Ênfase no trabalhador individual em detrimento de grupos ou equipes.
- Abandono do recrutamento em massa em favor da seleção racional do trabalhador isolado.

Paralelamente ao taylorismo, o modelo de gestão preconizado por Fayol (1841-1925) compartilha a mesma raiz ideológica positivista; entretanto distingue-se em determinadas particularidades, como a ênfase no planejamento e na formação de uma cúpula gerencial. Fayol demarca os princípios de administração, com o intuito de unificar os conhecimentos na área, buscando integrar princípios hierárquicos próprios das instituições militares ao universo das organizações. A capacidade administrativa relativa à formação de liderança e rígida disciplina, análoga aos quartelamentos militares, é determinante, no pensamento de Fayol,

O fayolismo teve um primordial cuidado de definir exatamente o chefe para isolar a função direcional das atividades diversas. [...] Para o fayolismo, toda administração significa previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização (OLIVEIRA, 1999, p. 112).

Ao término da primeira década do século passado, o taylorismo já evidencia suas limitações derivadas das influências ideológicas que informavam suas práticas. As lutas sindicais americanas se agravaram com as greves deflagradas a partir de 1910, culminando com a interdição dos métodos tayloristas nos serviços públicos dos Estados Unidos, a partir de 1912 (HELOANI, 2003, p. 44).

O modelo de gestão de Henry Ford (1863-1947) é contemporâneo à eclosão da 1ª Guerra Mundial: “A data inicial simbólica do fordismo deve ser 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros” (HARVEY, 2007, p. 120).

A ênfase na distinção concepção – controle – execução, a especialização funcional e a integração vertical das estruturas organizacionais foram incorporadas nesse modelo, dentre outras premissas tayloristas. Entretanto a questão da complementaridade entre capital e trabalho, fora colocada em questão pelas lutas sindicais do início do século XX, o que resultou na proposição de novas bases para essa relação. A compatibilização entre capital trabalho no fordismo é, segundo HARVEY (2007), mediada por uma integração empresa e sindicatos, eventual valorização do trabalhador restrita à remuneração, com ênfase na negociação e no estabelecimento de acordos com vistas à busca de denominador comum para promover a adequação do mundo do trabalho ao organizacional. O trabalhador com melhores salários passa à categoria de potencial consumidor, o que confere dinamismo ao capitalismo a partir dessa conjuntura.

Heloani (2003, p. 55) cita três características centrais relativas à eficiência do modelo fordista:

- Redução do tempo de produção pela intensificação da produção e aceleração na disponibilização das mercadorias ao mercado.
- Otimização da capacidade produtiva pelo aumento do ritmo do trabalho e por um princípio de “economicidade” que tem como meta estoque mínimo.
- Disponibilização para venda dos produtos, de modo que se concretize antes do pagamento das matérias-primas e dos salários dos trabalhadores.

O princípio de economicidade de Ford, de concretização da venda antes dos pagamentos a fornecedores, é precursor do *just in time* adotado posteriormente nos modelos flexíveis. A linha de montagem fordista, simbolizada pelas esteiras mecânicas, é determinante no sentido de parcelar tarefas, modular ritmos de trabalho, assim como conter o deslocamento do operário na empresa com conseqüente aumento de produtividade. Em contraposição ao modelo taylorista, o fordismo reordena o trabalho operacional, não mais centrado no indivíduo, mas na distribuição coletiva do trabalho nas oficinas. As categorias de trabalhadores formando coletividades nas organizações, entretanto não representam equipes, já que estratégias de controle sobre eventuais reivindicações seriam adotadas pela

administração, tais como agrupamentos compostos por etnias diversas em mesmo setor. Ford aprimora o balanceamento entre a coerção e incentivos seletivos, preconizados no modelo anterior, configurando um projeto social que limita o alcance de resistências que se colocavam a partir do mundo do trabalho, antecedendo propostas que seriam adotadas pela social democracia a partir do término da segunda guerra mundial.

Segundo Fleury & Fleury (2006), Harvey (2007) e Heloani (2003), após as primeiras décadas do século XX, o que ocorreu no ocidente foi a difusão do modelo organizacional taylorista/fordista, independentemente das características do sistema de produção adotado, sendo que “quaisquer que fossem as características de produtos e mercados, a organização da produção passou a estar pautada no modelo organizacional fordista de produção em massa” (FLEURY & FLEURY, 2006, p. 39).

A produção, nos modelos de gestão taylorista e fordista, além de se processar mediante grandes lotes de bens padronizados, baseava-se na formação e manutenção de estoques, o que exigia amplo espaço físico à disposição das empresas. A recuperação da economia do Japão, terminada a 2ª guerra, levou a uma revisão crítica desses modos de produção e de gestão que foram hegemônicos no Ocidente, principalmente nos Estados Unidos, durante a primeira metade do século XX. Em decorrência das novas condições de acumulação do pós-guerra, a que vieram se agregar as particularidades culturais japonesas delineia-se um modelo mais flexível, adequado a espaço territorial e mercados restritos, e compatível à cultura e à organização social japonesa. Em outras palavras, tratava-se de recompor um modo de acumulação já em crise no ocidente e que fosse ajustado à realidade oriental.

A acumulação flexível, [...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2007, p. 140).



De modo análogo ao que Taylor e Ford representaram para o momento histórico da primeira metade do século XX, o engenheiro da indústria japonesa de carros Toyota, Taiichi Ohno (1912-1990) idealizou e operacionalizou um modo de gestão e de produção flexível, conhecido como toyotismo ou ohinismo:

É assim que surgem as “novas técnicas industriais japonesas”, ou melhor, os novos métodos de organização e racionalização da produção industrial. Esses novos métodos de organização do trabalho pós-fordistas (ou talvez pós-feudalistas), no caso do Japão, carregam em seu bojo políticas de gestão da força de trabalho cujo objetivo é “desenhar” um trabalhador capaz de operar com tecnologias e processos mais flexíveis, em alguns pontos antitéticos ao fordismo (HELOANI, 2003, p. 116).

Como acentua Coriat (1994, p. 24-25) em estudo comparativo entre os métodos de produção “ohnista” e os taylorista e fordista, os introduzidos por Ohno expressam um conjunto de inovações organizacionais cujos princípios representam, em certa medida, contraproposta aos métodos implementados por Taylor e por Ford. A natureza do sistema Toyota, a partir do qual Ohno fundamenta seu método de gestão de produção enxuta (*lean production*), consiste na “produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados [...] a baixo custo” (CORIAT, 1994, p. 31), donde esta flexibilização do sistema é decorrente de inovações organizacionais distintas das exigidas pelos modelos de produção em massa que o antecederam.

No modelo flexível japonês, transformações são introduzidas na divisão do trabalho, nas técnicas e nos procedimentos necessários à implementação da nova metodologia de gestão de produção a partir de dois eixos estruturantes: auto-ativação da produção e *just in time*. O primeiro pilar diz respeito à “autonomação” ou auto-ativação da produção. O neologismo “autonomação”, que expressa a conjugação de autonomia e automação, reflete a preocupação com a qualidade no núcleo dos mecanismos organizacionais e é operacionalizado mediante dois dispositivos: o de parada das máquinas no caso de qualquer anomalia e o de auto-ativação. Trata-se de mecanismos organizacionais ligados à execução do trabalho humano, de concessão de maior autonomia aos cargos operacionais. A significação deste princípio, segundo Coriat (1994) se traduz na “desespecialização” e “polivalência operária”, pela exigência de competências generalistas, ou seja, mão-de-obra multifuncional e segundo Fleury & Fleury (2006, p. 45) “em utilizar quotidianamente o conhecimento operário”. Em outras palavras, é um processo de

racionalização do trabalho derivado da intensificação do trabalho, não mediante o modelo americano de parcelização do tempo e especialização de função, mas via “desespecialização” de função e de “partilhamento de tempo” (CORIAT, 1994, p. 51-54). Em relação ao segundo pilar, *Just in Time* (fábrica mínima), ocorre a inversão geral das instruções de fabricação, para a qual o ponto de partida são os produtos já encomendados, um desdobramento lógico a partir do princípio de economicidade de Henry Ford. Ocorre a inversão dos métodos de programação das encomendas e de fabricação tradicionais, uma vez que o fluxo de informações, que acompanha o fluxo da produção, transita em sentido contrário daquele cujo ponto de partida é o estoque. Em outros termos, as informações necessárias circulam do posto posterior ao anterior. Esta reversão processual resulta no estoque zero, pois a produção se dá a *posteriori* da identificação das necessidades existentes no mercado consumidor. Como salienta Kon (2004):

Esse novo paradigma, por alguns autores chamado de nova revolução ou de pós-revolução industrial, [...] visa a integrar o trabalhador a todos os aspectos do processo de produção, incorporando a automação e a robótica (inteligências artificiais) à inteligência do homem. O sistema desenvolvido desde a época da Revolução Industrial, de conceber, produzir o produto e introduzi-lo no mercado a fim de “empurrar a produção”, vem sendo aos poucos substituído pelo conceito de orientar a produção a partir das necessidades do cliente, e nesse sentido de “puxar a produção” (KON, 2004, p. 83).

Os pilares da reorganização qualitativa e quantitativa da fabricação exigem tanto a “desespecialização” do operário individual, como a reordenação de todo o conjunto do trabalho da empresa. A “desespecialização” e conseqüente amplitude de desempenho são fundamentais para a coordenação das tarefas nas empresas. Trata-se de novo perfil requerido ao corpo funcional. As atividades de produção passam a ser organizadas em postos polivalentes cuja resultante é a reagregação de tarefas, às quais incluem diagnóstico, reparo, manutenção e fiscalização nos postos operacionais primários. Essa reorganização qualitativa e quantitativa implica na racionalização e na intensificação do trabalho, mas dentro de uma conotação oposta aos sistemas taylorista e fordista, que se baseavam na monoespecialização de funções e no microtempo (CORIAT, 1994, p. 57-59).

A linearização da produção é um dos novos princípios em procedimentos e técnicas específicas de organização do trabalho, ou seja, estabelecer formas de disposição das máquinas e dos trabalhadores em volta delas de forma adequada às variações quantitativas e qualitativas da demanda – a condição para se obter ganhos de produtividade e de flexibilidade. Para maior eficiência, produzir para atender exigências tanto de quantidade quanto de qualidade, incorporando-se técnicas de controle da qualidade aos trabalhadores encarregados da produção, de horizontalização funcional materializada pela cooperação e integração chefia/subordinados e do trabalho realizado em equipes, ao contrário de uma estanquização em funções, categorias hierárquicas e departamentos. Conforme salienta Castells (1999) o que se sobressai no modelo de Ohno é a

Desintegração vertical da produção em uma rede de empresas, processo que substitui a integração vertical de departamentos dentro de uma estrutura empresarial. A rede permite maior diferenciação dos componentes de trabalho e capital da unidade de produção. Também é provável que gere maiores incentivos e mais responsabilidades, sem necessariamente alterar o padrão de concentração do poder industrial e da inovação tecnológica (CASTELLS, 1999, p. 179).

A firma flexível é o lugar de afirmação de um conjunto de inovações relativas à natureza da divisão do trabalho e quanto aos modos de coordenação das tarefas implicadas por esta divisão.

Quanto à divisão de trabalho as inovações se estendem em três séries de domínios conexos:

1. As inovações relativas à gestão do trabalho na oficina, dizem respeito a métodos de programação de encomendas, posteriormente produção e ao princípio do trabalho em padrões flexíveis e tempos partilhados. Essas técnicas conjugam economias de escala e economia de variedade. Condizente ao estabelecimento de relação necessária entre flexibilização para possibilitar uma economia de variedade, encontramos a seguinte afirmação:

O novo paradigma, que emergiu do exemplo da economia japonesa, baseia-se em um processo contínuo de inovações incrementais e secundárias, em substituição à operação de plantas totalmente automatizadas. A reestruturação desse processo tem como ponto-chave a flexibilidade para produzir vários produtos com o uso dos mesmos equipamentos que são

reprogramáveis, associada a novas formas de organização e coordenação de pessoal e do planejamento da produção (KON, 2004, p. 83).

2. Estas inovações em organização se completam pela divisão funcional do trabalho, segundo o princípio de “desespecialização”, “polivalência operária” e trabalho em equipes.
3. Estas inovações organizacionais ou institucionais são prolongadas por uma série de saber-fazer que se referem também a relações entre firmas, principalmente quando se trata da rede de relações tecidas entre uma empresa principal e seus fornecedores e empresas subcontratadas.

As tendências à horizontalidade presentes no modelo flexível se relacionam às formas da divisão do trabalho enquanto suporte para o ganho de produtividade. Por outro lado, o modo de coordenação das tarefas que acompanha essas inovações garante a emergência de processos e protocolos de controle adequados, uma vez que a horizontalidade funcional e o arranjo em equipes conferem maior autonomia e compartilhamento de conhecimento e de responsabilidades.

A firma flexível realiza uma forma especialmente eficaz de gestão internalizada incorporando inovação e mudança. O ponto chave desta inversão é que, dentro dos métodos de organização da produção, a firma flexível privilegia as exigências de um mercado onde a incerteza se apresenta como essencial. Nas palavras de Harvey (2007, p. 161): “[...] O movimento mais flexível do capital acentua o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo”.

Nesse sentido o desenvolvimento das tecnologias de informação impacta a esfera sociocultural, ao criar necessidades heterogêneas e que se sucedem em ritmo progressivamente acelerado na ponta do consumo, em fenômeno descrito como “crescente complexidade e volatilidade do consumo” (KON, 2004, p. 67). As inovações tecnológicas, por outro lado, também alteram significativamente a capacidade de coordenação financeira alargando os limites espaciais do mercado, preparando o terreno para a globalização que se desenvolveria a partir das décadas seguintes.

De acordo com diversos autores, dentre os quais Coriat (1994), Kon (2004), Harvey (2007) e Heloani (2003), as mudanças nos padrões de consumo tais como, retração do consumo homogeneizado, o florescimento de novos segmentos de necessidades diferenciadas, mudanças comportamentais condicionadas pelos meios de comunicação, foram condicionantes para difundir o modelo flexível de acumulação e produção.

Ressalte-se também, que o modelo flexível é impulsionado pelas novas estruturas e instituições financeiras privadas, principalmente bancárias, que disponibilizam capital para financiamento das empresas.

Os novos sistemas financeiros implementados a partir de 1972 mudaram o equilíbrio de forças em ação no capitalismo global, dando muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro em comparação com o financiamento corporativo, estatal e pessoal. A acumulação flexível evidentemente procura o capital financeiro como poder coordenador mais do que o fordismo o fazia (HARVEY, 2007, p. 155).

Entretanto Heloani (2003) enfatiza um aspecto de “modernização conservadora” associada ao modelo flexível de produção.

Por tudo [...] o modelo japonês pós-fordista, o toyotismo, o ohnismo e até certo ponto as abordagens sociotécnicas não nos permitem falar em uma completa ruptura com os princípios do taylorismo-fordismo-fayolismo. A hierarquia, a fiscalização e o controle do trabalho tão caros a esses sistemas estão se travestindo, adornando-se de uma nova roupagem, mais adequada aos tempos do politicamente correto (HELOANI, 2003, p. 125-126).

De modo análogo, Harvey (2007) explicita que os modelos de acumulação não são estanques, mas agregam princípios dos modelos precursores.

A terceira posição, que define o sentido no qual uso a idéia de uma transição do fordismo para a acumulação flexível, situa-se em algum ponto entre esses dois extremos. As tecnologias e formas organizacionais flexíveis não se tornaram hegemônicas em toda parte – mas o fordismo que as precedeu também não. A atual conjuntura se caracteriza por uma combinação de uma produção fordista altamente eficiente (com frequência nuançada pela tecnologia e pelo produto flexível) em alguns setores e regiões (como os carros nos EUA, no Japão ou na Coréia do Sul) e de sistemas de produção mais tradicionais (como os de Singapura, Taiwan ou Hong Kong) que se apóiam em relações de trabalho “artesanais”, paternalistas ou patriarcais (familiares) que implicam mecanismos bem distintos de controle do trabalho (HARVEY, 2007, p. 179).

Para Harvey (2007), a adoção da acumulação flexível implica nas seguintes modificações no mundo do trabalho:

- Alterações na natureza e composição da classe trabalhadora mediante subcontratação, emprego temporário, aumento da participação das atividades autônomas.
- Crise na sindicalização em decorrência do deslocamento extra e intra-fronteiras de contingentes de trabalhadores.
- Disseminação da incorporação da mão-de-obra feminina nas organizações.
- Ênfase em ideologias que privilegiam o “empreendedorismo” e o “privatismo”.
- Novos formatos organizacionais, mobilidade geográfica de aparatos organizacionais (“desindustrialização” de algumas regiões, “industrialização” de outras) e de capitais.

O desdobramento do desenvolvimento tecnológico e da expansão dos capitais, que serviram de cenário para os modelos flexíveis nas últimas décadas do século XX, culmina no surgimento de novas formas de intervenção nas estruturas organizacionais, dentre as quais se destaca a Reengenharia de Processos.

A exigência de se atingir níveis exponenciais de eficiência nas empresas, face às pressões do mercado globalizado, levou a reestruturação radical dos processos empresariais. Na década de 1990, a reengenharia de processos surge como a renovação mais radical, ao conjugar a melhoria do desempenho operacional, via tecnologia de ponta e implementação de medidas radicais de administração dos recursos humanos. As raízes desse modelo encontram-se no controle de qualidade total, reflexões sobre engenharia industrial e os sistemas, nos projetos da escola sociotécnica, nas análises sobre a difusão da reengenharia tecnológica e na utilização intensiva da tecnologia da informação (DAVEMPORT, 1994, p. 365-366). Trata-se de um modelo de administração científica de reestruturação radical de processos organizacionais, de cortes acelerados de pessoal, de processos e procedimentos intrincados, nivelamento hierárquico, pelo uso intensivo de

tecnologias voltadas para o produto e para o processo e cujo alvo privilegiado é o ponto de vista do cliente.

A descontinuidade e inovação estão no cerne da intervenção por reengenharia, que, entretanto conserva fundamentos dos modelos comprometidos com a qualidade como o deslocamento das organizações para o elo final representado por sua clientela e pelos resultados. Assim a reengenharia compartilha com os modelos flexíveis a desintegração vertical, a adoção do formato de trabalho em equipes multifuncionais e engajadas, ênfase na qualidade da produção, extinção de setores estanques e funcionais além da centralidade ocupada pela satisfação do cliente.

Os propulsores dessa mudança radical, ou seja, os habilitadores enquanto os instrumentos da reengenharia são de duas ordens: a tecnologia da informação e os recursos humanos. Assim, identificar habilitadores para alavancar o processo é uma exigência crucial. Davemport (1994) enfatiza quatro atividades mediante as quais habilitadores específicos podem ser identificados:

- Identificar oportunidades potenciais, tecnológicas e humanas para a mudança do processo.
- Identificar fatores tecnológicos e humanos potencialmente limitadores.
- Pesquisar oportunidades em termos de aplicação a processos específicos.
- Determinar quais as limitações que serão aceitas.

Fleury & Fleury (2006, p. 47) tratam da difusão recente de movimento denominado “organização qualificante” desenvolvido por Veltz e Zarafian, a partir de questionamento que colocara em questão a possibilidade de um único modelo que substituísse os anteriores. Para esses autores são as variedades de experimentações de gestão empresarial e de trajetórias locais que determinam a configuração dos modelos de gestão a serem adotados. A “organização qualificante” segundo Fleury & Fleury (2006, p. 49), adviria de uma estratégia de organização empresarial, cujas premissas são focadas em três dimensões:

- O modo de administrar.
- O sistema de gestão de recursos humanos.
- O sistema de gestão econômico-financeiro.

Fleury & Fleury (2006: 51) acentuam que a concepção de modelo, como empregado na “organização qualificante” aproxima-se do conceito de paradigma tal como desenvolvido por Kunh, ou seja, um quadro de referências, pelo qual se estabelecem os parâmetros que serão adotados pelas organizações. Para caracterizar o novo paradigma da modernidade organizacional Fleury & Fleury (2006: 49) citam as dimensões da organização qualificante:

- Ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momentos de aprendizagem pelo conjunto de empregados;
- Estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial em nível dos próprios empregados, como por exemplo, a definição de em que consiste a estratégia de qualidade em uma planta ou setor produtivo;
- Favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, como por exemplo, entre áreas de produção e de serviços; essas co-responsabilidades criam vínculos de interação e de comunicação entre áreas e competências;
- Dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os trabalhadores invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem seu *know-how* não como um estoque de conhecimentos a ser preservado, mas como uma competência-ação, ao mesmo tempo pessoal e engajada num projeto coletivo.

Essas dimensões vieram complementar os requisitos fundamentais que as organizações deveriam seguir.

- O trabalho em equipes ou células.
- A autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, produtividade etc.



- A diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de “animação” e gestão de recursos humanos.
- A reaproximação das relações entre as funções da empresa (entre manutenção e fabricação, entre produção e comercial etc.) (FLEURY & FLEURY, 2006, p. 48).

Em suma, ao longo do século XX os modelos de acumulação apresentaram momentos de rupturas, coordenação e mesmo certa complementaridade, no esforço de se tornarem hegemônicos, ou mais propriamente, para atingirem a excelência em gestão. Com o modelo da “organização qualificante” as várias propostas adquirem *status* não mais excludente entre si, reformuladas por exigências tanto globais quanto locais. Ao serem incorporados princípios ou características, que se mostraram eficazes em determinadas circunstâncias históricas, às estratégias competitivas das organizações, disponibilizam-se instrumentos mais ágeis, mais experimentais, mais adequados à complexidade do mercado global. Essa questão será retomada no próximo tópico.

## **2.2 Globalização, revolução tecnológica e reconfiguração do capitalismo**

A década de 1970 marca o ponto de virada do modelo de capitalismo que se tornara dominante nos países da Europa Ocidental no pós-guerra. Fundamentado nos preceitos keynesianos de intervenção estatal no mercado a fim de se promover o desenvolvimento macroeconômico e o pleno emprego, esse “capitalismo democrático” (OFFE, 1984, p. 360) se institucionalizou via Estado de Bem-Estar Social. A forte intervenção estatal ocorreu, por um lado, para a efetivação de políticas públicas com o objetivo de reduzir a desigualdade social; por outro lado, para conciliar a tensão inter-classes, exacerbada pela incorporação das massas no jogo político, via partidos políticos e sindicatos socialistas. Esse modelo de Estado se implantou, no pós-guerra na Inglaterra, na França, na Suécia e mediante o capitalismo americano, na Alemanha Ocidental e no Japão. A criação de empresas estatais ou de economias-mistas nos setores estratégicos, tais como o siderúrgico, o de telecomunicações, o de transporte e o bancário; a intervenção estatal na regulação e proteção aos setores menos competitivos, tais como o agrário e o comercial; a implantação da previdência social e o controle para manter o equilíbrio entre preço e salário foram determinantes para o fenômeno descrito como “Os anos dourados do capitalismo” (HOBBSAWN, 1995, p. 253-280).

A mudança substantiva no cenário internacional nos domínios financeiro, tecnológico e cultural, a partir da década de 1970, coloca em evidencia a crise do modelo, evidenciando os limites do Estado de Bem-Estar Social. Nos países de capitalismo avançado, a “mercantilização da política e a politização da economia privada” (OFFE, 1984, p. 359), assim como as inovações no domínio da tecnologia e da gestão, atingiram o auge de suas possibilidades em termos de crescimento e produtividade.

Nos Estados Unidos a crise se manifesta em estagnação na produção, aumento inflacionário em decorrência das medidas de saneamento das finanças públicas, crescimento dos índices de desemprego e se agrava devido à crise internacional do petróleo. Esse período crítico foi assim definido,

O embargo do petróleo pelos árabes, em outubro de 1973, apenas agravou a inflação e o desemprego – além de ferir a confiança e a auto-estima da América. O índice de preços ao consumidor disparou: no ano de 1974 cunhou-se a expressão “inflação de dois dígitos”, quando o aumento de preços atingiu a taxa surpreendente de 11%. O desemprego ainda se situava em 5,6%; o mercado de ações estava em queda acentuada; a economia mergulhava na pior recessão desde a década de 1930; e o escândalo de Watergate foi a mortalha de tudo aquilo (GREENSPAN, 2008, p. 59).

O cenário de risco macroeconômico foi aprofundado pelo desenvolvimento tecnológico em seus impactos espaciais e demográficos. “É a crise recessiva de 1974 a 1975 que vai pôr fim ao ciclo de crescimento do fordismo. [...] termina o sonho fordista de uma sociedade de consumo para as massas populares” (HELOANI, 2003, p. 94).

Sob o impacto de crise estrutural, chega ao fim o predomínio da esfera político-estatal sobre a economia. O Estado assistencialista, com presença decisiva em setores estratégicos e na regulação da atividade econômica, cede lugar à política de crescente privatização e desregulamentação. Assim, o mercado desloca o Estado de sua função de mediador das relações sociais e de redistribuidor de renda, pela expansão da atividade da empresa global, que se desenvolveria nas décadas seguintes. Em outras palavras, é o capitalismo de mercado deslocando o

“capitalismo democrático” (OFFE, 1984, p. 356-366) de premissas keynesianas. De acordo com Heloani,

Essa situação exigia o fim do Estado-Providência, a fim de que as empresas pudessem dispor de mais recursos para investir em novos produtos mais adequados à internacionalização da economia. O capital abre uma ofensiva proposital contra as atribuições do Estado, passando a considerá-lo, sob o prisma do monetarismo, “Estado-inoperante-custoso” (HELOANI, 2003, p. 95).

A transição de empresas multinacionais para empresas globais realimenta a produtividade e a lucratividade. É Parker (2006) que, enfatizando a transição de “negócios internacionais para negócios globais” caracteriza tal processo como evolucionário e revolucionário. Tal processo se desenvolve a partir das crises eclodidas durante os anos de 1970. A expansão do mercado ocorre concomitantemente à redução do intervencionismo estatal na esfera política: “A esfera política está envolvida numa tensão entre autonomia e dependência à medida que os governos nacionais tentam desmontar as barreiras ao comércio mundial” (PARKER, 2006: 411). Essa tensão reflete a retirada do poder de regulação, antes sob tutela dos estados nacionais, pelo mercado, o que vai de encontro com a concepção de “capitalismo extremo” associado à globalização,

Se o tema da globalização adquiriu uma importância política central, é por uma razão que não é econômica, mas ideológica: os que entoaram mais alto os méritos da globalização quiseram, com efeito, impor a idéia de que já não era possível nem desejável nenhuma forma de regulação social ou política de uma economia mundializada, já que a economia se situava num nível mundial e nesse nível não havia autoridade capaz de impor limites à atividade econômica. A própria idéia de globalização, com efeito, trazia em si a vontade de construir um capitalismo extremo, livre de toda influência exterior, exercendo seu poder sobre o conjunto da sociedade (TOURAINÉ, 2007, p. 30-31).

As inovações tecnológicas e de gestão, assim como a demanda de flexibilização de produtos e serviços diferenciados, modificaram a antiga divisão social e técnica do trabalho, baseada no processo de fabricação padronizada, que caracterizara e sustentara o êxito obtido pela administração clássica. Uma tipologia diversa de capitalismo, com estrutura e dinâmica próprias, passível de atender as complexidades do mercado global, exige, a partir de então, uma nova modalidade de gestão empresarial. A característica central do sistema de produção capitalista em sua reestruturação transnacional consiste no fato de ser global e informacional,

É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos” (CASTELLS, 1999, p. 87).

Fundamentado em dados obtidos pelo *Centre d'Études Prospectives et d'Information Internationales* (CEPII) sobre economia mundial no período de 1990 a 2000 e de Relatórios sobre Desenvolvimento do Banco Mundial, um estudo multidisciplinar coordenado por Castells (1999), define as seguintes características do modelo capitalista no contexto da globalização:

- Interdependência.
- Assimetria.
- Diversificação crescente em cada região.
- Inclusão seletiva e segmentação excludente.

Segundo Castells (1999), a interdependência dos processos e dos agentes da economia em escala global expandiu-se de forma acelerada a partir da década de 1970. Em torno do eixo formado pelos EUA, Europa Ocidental e Japão, constitui-se uma rede de interdependência financeira, de transferência tecnológica e de corporações que abrange e ordena as demais áreas do globo, em uma relação de “dependência múltipla”. No entanto os padrões estão mudando. O Japão aumentou seus investimentos de maneira substancial na Ásia, assim como na América Latina, e de modo especial no México. As exportações da América do Sul que tinham sido exclusivamente direcionadas para os Estados Unidos, a partir dos anos 90 se deslocam para a União Européia e região do pacífico asiático.

A característica assimétrica, enfatizada por Castells (1999, p. 125-129) ocorre sob a forma de divisão do trabalho e de apropriação do excedente. À medida que reforça a interdependência no mercado global, a defasagem tecnológica entre os agentes econômicos introduz uma relação de assimetria, que reforça padrões de dominação. Entretanto, essa assimetria não mais ocorre no formato anterior, ou seja, de

oposição geopolítica “centro e periferia” ou norte e sul, uma vez que se reproduz em termos regionais, o que permite identificar “vários centros e várias periferias”. Em outras palavras, em decorrência da competição transnacional e da revolução tecnológica, com destaque para as tecnologias da informação, fortalecem-se os padrões históricos de dominação do capitalismo dos séculos anteriores, já que, simultaneamente ao processo de interdependência e de mundialização desse modo de produção, é reforçada a assimetria em sua relação de poder em função do maior ou menor desenvolvimento dos parceiros envolvidos e dos interesses em jogo.

Em decorrência da crescente diversificação em termos regionais, concretiza-se a inclusão seletiva de determinados países no realinhamento da distribuição de capital, tecnologia e capacidade industrial. Ao mesmo tempo em que ocorre o desenvolvimento crescente dos países com vínculos históricos ao surgimento e à expansão do capitalismo, importantes centros de acumulação de capital mundial consolidam-se e/ou estabelecem-se no Japão, nos chamados “tigres asiáticos” e mais recentemente na China, Índia e no sudeste asiático. Por outro lado, na América Latina, o Brasil, Chile e México apresentam as maiores possibilidades de se tornarem os novos parceiros privilegiados na economia global, desde que consigam resolver de forma adequada os problemas relativos à distribuição de renda e a revisão tecnológica de suas estruturas produtivas (CASTELS, 1999, p. 129-148).

A característica de segmentação excludente apresenta-se de forma paradigmática, no caso da África, especialmente da região subsaariana, onde a maioria dos países permanece excluída, enquanto o norte da África, por sua proximidade geográfica e histórica com a Europa, tem inserção econômica relativa (CASTELLS, 1999, p. 148-151). Em outras palavras, a lógica do capitalismo no contexto da globalização é excludente em termos de divisão do trabalho ao marginalizar o contingente humano que não se enquadra em padrões de eficiência tecnológica e de produtividade exponencial.

É a partir da década de 1980 que se acelera a revolução tecnológica, cujo processo e desenvolvimento encontram-se interligados à reestruturação do capitalismo no âmbito planetário. Em início da década de 1990, Bowditch cita as transformações no

domínio da tecnologia que tiveram maior impacto na trajetória administrativa e empresarial,

As tecnologias emergentes, como microprocessadores, robótica, projeto e fabricação auxiliados por computadores, [...] fibras óticas nas telecomunicações, lasers e a holografia, continuam a revolucionar a maneira como as organizações operam e como as pessoas realizam seus trabalhos (BOWDITCH, 1992, p. 18).

Ao colocar em perspectiva a transformação estrutural ocorrida no domínio das relações de produção, da acumulação, da comercialização nos novos tempos, Castells propõe um novo paradigma, o “informacionalismo”, para definir a modernidade capitalista no contexto da globalização. Diz o autor:

A economia informacional é global. Uma economia global é uma nova realidade histórica, diferente de uma economia mundial. [...] Uma economia global é algo diferente: é uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade de tempo real, em escala planetária. Embora o modo capitalista de produção seja caracterizado por sua expansão contínua, sempre tentando superar limites temporais e espaciais, foi apenas no final do século XX que a economia mundial conseguiu tornar-se verdadeiramente global com base na nova infra-estrutura, propiciada pelas tecnologias da informação e comunicação. Essa globalidade envolve os principais processos e elementos do sistema econômico (CASTELLS, 1999, p. 111).

O paradigma proposto pelo autor define as seguintes características principais:

A primeira característica do novo paradigma é que a informação é sua matéria-prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores. O segundo aspecto refere-se a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora com certeza não determinados) pelo novo meio tecnológico. A terceira característica refere-se à lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações usando essas novas tecnologias da informação (CASTELLS, 1999, p. 78).

As demais características citadas pelo autor referem-se à flexibilidade estrutural tanto no âmbito do sistema, quanto no das organizações e a integração crescente de tecnologias de ponta (CASTELLS, 1999, p. 78-79).

Sobre o aspecto gerador e inovador da difusão da comunicação que impulsiona a reestruturação do capitalismo, em uma revolução que se opera a partir do advento da *internet* se pronuncia Drucker,

Aquela que chamamos de revolução da informação é, na verdade, uma Revolução do Conhecimento. O que possibilitou a rotinização de processos não foi o equipamento; o computador é apenas o gatilho. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseado em séculos de experiência, por meio da aplicação de conhecimento e, em especial, de análise sistemática e lógica. A chave não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva (DRUCKER, 2002, p. 27-28).

A reformatação do sistema capitalista pelo processo de globalização exige novas lógicas organizacionais. Conforme Bigart, lógica organizacional significa a ocorrência de: “Um princípio legitimador elaborado em uma série de práticas sociais derivativas. Em outras palavras, lógicas organizacionais são as bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas” (BIGGART, 1992).

As lógicas organizacionais apresentam variações em função de contextos históricos, culturais e políticos diversos, uma vez que essa matriz de suporte, o capitalismo transnacional, exige adequações entre a ordem do local e a ordem do global. Acompanha a reestruturação do capitalismo em sua fase de integração mundial um amplo espectro de mudanças estratégicas de gestão e de modelos organizacionais a fim de adequar as economias nacionais a nova realidade.

Conforme salienta Giddens (2002), a globalização implica na interconexão entre eventos e relações que se processam à distância, são espacialmente separados e condicionados por contextos diversos e implica uma dialética entre o global e local. Essa dialética entre o global e o local se apresenta nas diversas abordagens da relação entre gestão de organizações e as diversas culturas.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), apresenta-se como mais adequado às complexidades do mercado global, um modelo que integre as duas dimensões do global e do local, ou seja, a convergente e a divergente. O argumento desses autores é o seguinte: as diferenças culturais que se refletem nas organizações dizem respeito a aspectos valorativos, ao passo que outros aspectos adquirem caráter mais uniforme e permanente. Segundo palavras dos autores,

Um bom exemplo disso é que, independente de onde a empresa se localiza, alguns desafios são comuns, como a aplicação de princípios de boa governança corporativa, a necessária redução de custos, o desenho das estruturas organizacionais e algumas outras questões que visam garantir

condições básicas de competitividade (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007, p. 4).

De acordo com Parker, há aspectos ainda difusos relativamente ao fenômeno globalização,

O conhecimento desse fenômeno global pode ser descrito como evolucionário. Como acadêmicos e profissionais, ainda sabemos muito pouco sobre a globalização. Relatórios provenientes de pessoas de negócios confirmam que a vida organizacional, assim como a vida fora das organizações, ocorre em um contexto crescentemente globalizado (PARKER, 2006, p. 399).

Embora ocorra a interpenetração de culturas em decorrência do mundo globalizado, é preciso ressaltar que a cultura ocidental é hegemônica quando se trata de globalização e modernidade. Essa afirmação será discutida nos próximos tópicos.

### **2.3 Explorando o tema modernidade**

Conforme exposto na Introdução, o tema da modernidade organizacional foi introduzido nos estudos administrativos brasileiros por EBOLI (1996) que promove revisão bibliográfica de críticos da modernidade Touraine (1994) e Berman (1986), como dos autores nacionais Faoro (1992), Motta (1992), Buarque (1994) e Zajdsznajder (1993), dentre outros, transmutando o conceito sobre modernidade em sentido amplo, para o organizacional. Como recurso empírico, realizou uma avaliação comparativa entre três bancos nacionais: um banco privado de grande porte, um banco estatal e um banco privado de pequeno porte. Para analisar e diferenciar os parâmetros de modernidade organizacional na gestão dos bancos enfocados, a autora privilegiou as avaliações estatísticas das respectivas características organizacionais e do perfil dos gestores presentes nessas organizações. As características da modernidade encontram-se sintetizadas segundo Eboli (1996, p. 14- 22):

- Modernidade relaciona-se a um processo complexo, dialético, histórico e revolucionário no domínio científico, tecnológico, econômico, cultural e político.
- Revolução francesa, marco principalmente no tocante à noção de cidadania universal.



- Aspecto cultural, “ruptura com o sagrado uma vez que não mais se apóia na figura perene de Deus, mas sim sobre um processo de constante progresso, evidenciando-se a idéia de uma sociedade livre, porém inquieta”.
- Caracteriza-se pelo “relativismo dos modelos”.
- Envolve a noção de ética e valorização do ser humano.
- “Direciona sua preocupação com o futuro”.
- “Envolve noção de sujeito (indivíduo enquanto ator social)”.
- “Evidencia a interdependência, inter-relação e coerência entre aspectos econômicos políticos e sociais”.

A partir das características da modernidade, os seguintes conceitos são estabelecidos pela autora:

A modernidade tanto organizacional como individual é um processo dialético, complexo e multidimensional, [...] deve ser contemplada em suas várias dimensões: cultural, política, sócio-psicológica, administrativa, econômica e tecnológica. A empresa moderna é aquela que apresenta uma qualidade de relações sociais e políticas, que permite ao indivíduo reivindicar seu direito de ser ator social. O sujeito constitui um elemento essencial no processo de desenvolvimento organizacional, e uma organização não pode ser considerada moderna se a maioria dos seus gestores também não o for [...] (EBOLI, 1996, p. 98).

[...] a organização moderna é aquela que reproduz as características de uma sociedade moderna e, ao mesmo tempo, favorece o ingresso e o desenvolvimento de indivíduos igualmente modernos (EBOLI, 1996, p. 54).

Uma consideração é pertinente: o lugar teórico da modernidade se difere do lugar teórico relativo à Modernidade Organizacional. Colocar em homologia os dois planos reduz o alcance da discussão sobre a modernidade, fato que a própria autora considera um risco assumido (EBOLI, 1996, p. 54). Enquadram-se sobre o ângulo de demarcação do estatuto teórico sobre modernidade as reflexões que se seguem.

### **2.3.1 Paradoxos da modernidade**

Para fins deste estudo, o marco conceitual sobre modernidade delimita-se em três planos:

1. Após as revoluções científicas, econômicas e políticas do século XVIII, que colocaram os dilemas enfrentados pela Ilustração (1º momento do esclarecimento alemão): Como passar do Eu penso à realidade (questão sujeito-objeto) e como fazer do Eu penso não apenas uma ordenação do real, mas uma norma de vida (questão ético-política).
2. O dilema weberiano, ao situar o domínio da razão instrumental como constitutivo à modernidade capitalista, e ao reconhecer que a razão não pode arbitrar sobre valores (WEBER, 1977, p. 31 e 1989, p. 134).
3. O desafio colocado ao pensamento alemão no pós-guerra, em que a racionalidade em sua expressão máxima, a burocracia, levou a duas experiências: o socialismo real e o nazismo.

O primeiro momento em que a modernidade é problematizada ocorre no contexto das transfigurações do mundo europeu que se segue ao Renascimento, quando são deslocadas as práticas sustentadas pelo sagrado e pela tradição, originando-se uma nova ordem antropocêntrica. Segundo Vaz (2002, p. 255-311), no âmbito religioso, a reforma afirma a autonomia da consciência individual para a interpretação da Bíblia, abrindo caminho para o reordenamento social, com o indivíduo afirmando a autonomia da razão, a liberdade frente ao mercado e a igualdade nos contratos políticos.

A revolução epistemológica se inicia pelo Iluminismo, com o *cógito* cartesiano e é levada a termo pela Ilustração, com a crítica kantiana dos pressupostos do conhecimento e com a dualidade entre o sujeito pensante e seus objetos pensáveis. Kant (1977), em *Crítica da Razão Pura*, estabelece a irreduzibilidade entre o eu pensante e a totalidade do pensável, expressas pela antinomia *nômeno/fenômeno*, sujeito/objeto e rompe com a teoria de origem aristotélica, até então prevalente, sobre a conaturalidade homem/mundo, ao afirmar a absoluta singularidade dos indivíduos e a incognoscibilidade do em si do sujeito e de seus objetos; o conhecimento é processo de juízo, em contraposição ao modelo aristotélico que o definia como processo de abstração; a unidade da percepção e do pensamento não advém dos sentidos, já que é o sujeito epistêmico que organiza, que constrói o conhecimento a partir das categorias *a priori* da razão.

Na Crítica da Razão Prática, Kant (1994) estabelece uma ética da razão, ou seja, de validade universal que se resume no seguinte: o em si do bem é incognoscível, portanto, não entra no domínio da razão instrumental; os fins últimos também não podem ser determinados *a priori*, pois são individuais; a opacidade entre sujeito e objeto, assim como entre indivíduos, deriva da impossibilidade da razão delimitar conteúdos absolutos (dualismo forma/conteúdo). Portanto, a ética congruente com a razão, não pode ser definida pelo em si do bem. Esse enquanto incognoscível, exige uma norma *a priori* do sujeito, ou seja, uma forma vazia de conteúdo, algo que determine cada ação individual e, simultaneamente, a universalidade das ações. Explicitada como “Imperativo Categórico”, a norma fixa as ações em relação à totalidade delas e a cada uma em particular.

Diz Kant: “Eis que o imperativo do dever poderia ser expresso dessa maneira. Age como a máxima de tua ação tivesse que se tornar, – mediante teu querer, – uma lei universal” (KANT, 2003, p. 94).

Essa formulação kantiana ao dilema dos tempos revolucionários afirma a autonomia da razão, como resultante da trajetória em direção à modernidade, caracterizada como “reino dos fins”, uma associação de indivíduos livres e iguais, que se reconhecem mutuamente como tais na sociedade dos homens (KANT, 2004, p. 16-22). Em outras palavras o momento da modernidade seria, portanto, quando o sujeito de conhecimento, ou sujeito epistêmico, não admite qualquer critério fora da razão para legitimar o conhecimento e a ação.

O segundo momento, em que a modernidade é problematizada, ocorre com o estudo de Weber (1989), em que se evidenciam as afinidades eletivas entre a uma ética religiosa e o capitalismo. O contexto teórico, no qual esse autor retoma, de forma crítica, o problema sobre os limites da razão em relação à crise da modernidade, destaca-se sobre o pano de fundo de três questionamentos fundamentais sobre a autonomia do sujeito epistêmico.

O primeiro questionamento encontra-se nas formulações de Marx (1976, p. 25-94) sobre alienação, sobre ideologia como falsa consciência e sobre a reificação das

relações sociais, ou seja, perceber o Outro como coisa derivado das relações sociais de produção.

O segundo questionamento ocorre nas elaborações de Freud (1948) sobre o inconsciente. Em *Novas Colocações sobre a Psicanálise*, ao fundamentar o processo de tornar consciente o inconsciente, o autor recupera a controvérsia marxista sobre a alienação e dominação em sua significação fundamental. Nesse texto, Freud contradiz Marx por derivar a falsa consciência das contradições entre modo de produção e relações sociais. Freud afirma que distorção do conhecimento deriva de outras mediações, além das circunstâncias econômicas dos homens.

O terceiro questionamento encontra-se nos aforismos de Nietzsche ao denunciar a racionalidade, o conceito de autonomia do sujeito tal como colocado pela Ilustração, o conformismo da sociedade burguesa e conceitualizar o niilismo como a conclusão lógica dos valores da cultura ocidental (TOURAINÉ, 1994, p. 115-126). Em outras palavras, esses três questionamentos à ênfase conferida à razão instrumental, assim como na absolutização da autonomia do sujeito epistêmico, evidenciam que os ingredientes da subjetividade, que constroem e conferem consistência ao sujeito, não tinham sido levados em consideração naquele primeiro momento do Esclarecimento alemão.

O desdobramento dessas críticas, em grande medida, encaminhou as controvérsias sobre o tema da modernidade no século XX. Nesse contexto de desconstrução do sujeito epistêmico enquanto suporte da racionalidade instrumental, Weber enfrenta o paradoxo da modernidade. Assim, ao explicitar a lógica e a dinâmica da perda do significado religioso no mundo, mediante a autonomia da razão instrumental, cuja forma histórica se manifestara plenamente na modernidade capitalista ocidental, Weber (1989) recorre à metáfora de Nietzsche da “jaula de ferro”. Em outras palavras, o diagnóstico de Weber sobre a modernidade resulta em desencantamento do mundo, perda do significado e perda da liberdade.

O ceticismo de Weber (1989) expressa um paradoxo sobre a modernidade, enfatizado por Giddens (1976), que se refere à contradição entre racionalidade real e formal:

Na opinião de Weber, esta distinção é essencial na análise sociológica, e a sua aplicação ao exame crítico do desenvolvimento do capitalismo moderno reveste-se de importância básica na interpretação dos dilemas que se opõem ao homem contemporâneo. A racionalidade formal da ação consiste no grau de organização da conduta em função de princípios racionalmente calculáveis [...] a relação entre a divulgação da racionalidade formal e a realização da racionalidade real/ ou seja, a aplicação do cálculo racional na prossecução de objetivos ou valores precisos / é problemática. O capitalismo racional moderno, medido em termos de valores de eficiência ou de produtividade reais é o sistema econômico mais avançado que o homem jamais criou. Mas a racionalização da vida social que o tornou possível tem conseqüências que contrariam alguns dos valores mais característicos da civilização ocidental, tais como os que sublinham o valor da criatividade individual e da autonomia da ação (GIDDENS, 1976, p. 296-297).

Ao dilema entre a racionalidade real e formal, Weber (1977) acentua um critério epistemológico: a impossibilidade lógica de a razão arbitrar sobre valores e interesses devido à multiplicidade e à incomensurabilidade das culturas. Ao delimitar os critérios de demarcação da sociologia no quadro das ciências, ele diz,

O destino de uma época cultural que provou o fruto da árvore do conhecimento é ter de saber que não podemos deduzir o sentido dos acontecimentos mundiais a partir dos resultados do seu estudo, por muito completo que este seja; mas pelo contrário, devemos ser capazes de o criar por nós próprios, que as concepções do mundo nunca poderão ser produto de um saber empírico progressivo, e que por conseguinte, os ideais supremos que mais intensamente agem sobre nós, apenas se concretizam, em todos os tempos, graças à luta com outros ideais, que são tão sagrados para os outros como os nossos o são para nós (WEBER, 1977, p. 21-22).

Esses dois paradoxos vinculados à modernidade balizaram a polêmica sobre os limites do conhecimento e, portanto, sobre as ilusões contidas na proposta de emancipação derivada da concepção de uma razão isenta de constrangimentos. Ultrapassa aos limites deste trabalho a exposição sobre os vários meandros da polêmica entre o positivismo lógico, o interpretativismo e o pós-modernismo. A discussão teórica refere-se ao terceiro momento, com a teoria crítica da modernidade de Habermas, elaborada após os impactos trazidos, tanto pelas experiências do nazismo e do socialismo, que levaram às últimas conseqüências a ênfase na razão instrumental, quanto pelo *apartheid* social que acompanhou o capitalismo globalizado. Essa teoria enfrenta os dilemas da modernidade, em uma

discussão em profundidade sobre a razão, a heterogeneidade e a incomensurabilidade dos valores e interesses, em um confronto dialético com o sistema social de produção. Trata-se da proposta de Habermas (1984) de uma pragmática universal, desenvolvida na “Teoria da Ação Comunicativa” (TAC).

Segundo Habermas (1989, p. 299) sua proposta é: “identificar e reconstruir as condições universais do entendimento possível [...] [resgatando] [...] os pressupostos universais da ação comunicativa porque considero fundamental o tipo de ação orientada ao entendimento”. Ao colocar a ênfase no conceito de ação comunicativa voltada ao entendimento, ao invés de comunicação voltada ao entendimento, Habermas situa sua teoria sobre o jogo discursivo da razão em dupla vertente: retomar o sentido de exigência de racionalidade retomado pela Ilustração, sobre o prisma crítico da ética de cunho transcendental, por um lado, e por outro, contrapor às tendências relativistas e pós-modernas, sem negar a existência factual da incomensurabilidade dos valores no plano individual, e do pluralismo cultural no plano mundial.

Algumas colocações são necessárias para se entender o pensamento de Habermas no contexto desse trabalho. Em primeiro lugar, para Habermas (1990), a razão é um conceito processual, situada no nível do contingente, que aparece a partir de fragmentos sob a forma de linguagem; por outro lado ao se constituir via linguagem, é razão comunicativa voltada ao entendimento. “Isso implica em abandonar o conceito monológico de razão e defender o conceito de razão comunicativa, dialógica, que por sua vez pressupõe o abandono da idéia de sujeito epistêmico. Na teoria da ação comunicativa, ele é substituído pelo grupo” (HABERMAS, 1989: 109). Em outras palavras, a razão comunicativa não é atribuída a um sujeito, enquanto ator social, mas um meio lingüístico por meio da qual (mediação), se entrelaçam as interações e se estruturam a sociedade, que o autor nomeia como “mundo da vida”: “é razão situada que levanta suas pretensões de verdade ao mesmo tempo dependente de contextos históricos” (HABERMAS, 1990, p. 49). “É razão encarnada tanto nos contextos das ações comunicativas como nas estruturas do mundo da vida” (HABERMAS, 2002, p. 447).

Em segundo lugar, mundo da vida indica um deslocamento conceitual para o termo sociedade, e comporta analiticamente três níveis segundo Habermas (1984, p. 100):

- a. “O mundo objetivo, do estado das coisas empíricas [...] enquanto totalidade de todas as entidades sobre as quais são possíveis afirmações verdadeiras”.
- b. “Mundo social”, ligado às normas institucionalizadas e, portanto vinculado ao processo histórico - social, ou, nas palavras de Habermas, “enquanto totalidade de todas as relações interpessoais legitimamente reguladas”.
- c. “Mundo subjetivo, enquanto a totalidade das experiências do falante para as quais ele tem acesso privilegiado”.

A cada um desses três mundos, ocorre um tipo de ação comunicativa correspondente, que são definidas por Habermas (1984, p. 133) como:

- a. “teleológica” (que pode ser instrumental ou estratégica), na qual a linguagem é um dos meios pelo qual os falantes podem se influenciar tendo em vista seus interesses próprios;
- b. “normativa”, na qual a linguagem é o meio pelo qual se transmitem valores institucionalizados;
- c. “dramatúrgica” em que a linguagem é o meio de “auto- apresentação”.

A ação voltada para o entendimento implica uma relação entre estes três mundos e ocorre se houver um acordo insuficiente sobre a definição da situação em que os interlocutores se encontram, em termos de coordenação de suas ações. Em outros termos, quando as relações comunicativas forem problematizadas, com respeito às “pretensões de validade”, tem início uma forma diferente de ação comunicativa. Trata-se então de um diálogo empenhado na argumentação racional, convincente, visando o entendimento, numa situação isenta de quaisquer coações e na qual os parceiros se reconhecem como iguais em termos de competência discursiva nomeada como “situação do discurso” (HABERMAS, 1989, p. 86-87).

Em terceiro lugar, a proposta de reconstrução das condições do entendimento possível é uma ressonância de três conceitos de Wittgenstein (1995) que são mutuamente articulados: “jogos de linguagem, formas de vida, seguir uma regra” (HABERMAS, 1989, p. 26-34). A ênfase na idéia wittgenstianiana de que “seguir uma regra é viver uma regra” Wittgenstein (1995, p. 323), e de que “jogos de linguagem e formas de vida são uma *práxis*” (WITGENSTEIN, 1995, p. 322) é crucial para a dimensão de intersubjetividade que é possível resgatar para a reconstrução das condições de entendimento que prescindem de princípios transcendentais. A articulação dos três conceitos de Wittgenstein por Habermas traz, explicitamente, a crítica do relativismo pós-moderno, que enfatiza unicamente “formas de vida” e “jogos de linguagem” (HABERMAS, 1984). Habermas não nega a facticidade do multiculturalismo, da pluralidade de valores particularistas e de interesses heterogêneos. Entretanto, argumenta que interesses gerais podem ser separados dos particularistas, via argumentação ou validade discursiva.

Em quarto lugar, Habermas (1989), seguindo a teoria dos atos de fala de Austin (1990), explicita a dupla estrutura da linguagem: enquanto determinação predicativa (significado), o ato de dizer evidencia um entendimento sobre algo no mundo e, enquanto determinação ilocucionária (força), o ato de dizer realiza algo. Esta distinção “expressa duas categorias de significados que resultam das funções pragmáticas universais da comunicação (estabelecimento de relações interpessoais), por um lado, e de exposição (reprodução de um estado de coisas), por outro (HABERMAS, 1989, p. 349). Em outras palavras, a linguagem, considerada nas duas significações implica a compreensão do significado dos “atos de fala” e a produção do entendimento, ou seja, a realização do consenso entre os participantes da comunicação acerca de fatos, objetivos, avaliações, normas sociais e vivências subjetivas.

Essa dupla estrutura da linguagem fundamenta os pressupostos universais que se traduzem em três “pretensões tácitas de validade” (HABERMAS, 1989, p. 350-366) da ação comunicativa:



1. A “pretensão de verdade” do conteúdo das proposições, ou seja, dos “proferimentos” cognitivos referentes ao mundo objetivo, que se realiza mediante atos de fala predicativos.
2. A “pretensão de normatividade” em termos de correção do conteúdo normativo da mensagem, ou seja, dos “proferimentos” referentes ao mundo social, que ocorrem por meio de atos de fala regulativos.
3. A “pretensão de veracidade” ou de autenticidade do falante referente ao mundo subjetivo.

Em outras palavras, os pressupostos de validade na pragmática de Habermas têm como fundamento, o fato de que a inteligibilidade, como forma imanente à linguagem, é uma pretensão universal dessa. A competência lingüística, implícita ao conceito de razão como atributo universal, diz respeito à capacidade de alguém dominar um sistema abstrato de regras.

O conceito de entendimento, que implica a racionalidade e o agir comunicativo, elabora a crítica e a superação do dilema weberiano sobre racionalidade formal e real. Sobre o que é qualificado como “falso dilema” de Weber entre a “racionalidade substantiva e racionalidade formal”, diz Habermas:

Em sua base [do falso dilema weberiano] encontra-se a suposição de que o desencantamento das imagens metafísico-religiosas do mundo priva a racionalidade, juntamente com os conteúdos tradicionais, de todas as conotações de conteúdo, tirando-lho com isso também toda força para poder exercer, para além da organização racional dos meios com respeito a fins, uma influência formadora de estruturas sobre o mundo da vida. (...) a razão comunicativa – apesar do ser caráter puramente procedural, desobrigado de todas as hipotecas religiosas e metafísicas – está imediatamente entrelaçada no processo social da vida, porque os atos de entendimento recíproco assumem o papel de mecanismo de coordenação da ação. O tecido das ações comunicativas nutre-se dos recursos do mundo da vida e, ao mesmo tempo, constitui o médium pelo qual as formas concretas de vida se reproduzem (HABERMAS, 2002, p. 439).

Em outros termos, o conceito de ação voltada para o entendimento, que está interligado à concepção de três planos do “mundo da vida” e aos três tipos correspondentes de ação comunicativa, implica em deslocar o paradigma da subjetividade pelo da intersubjetividade.

### 2.3.2 A crise da modernidade atual

A teoria da ação comunicativa de Habermas (2002) pretende explicar que, na modernidade atual, a economia sob a forma de mercado capitalista e o Estado, enquanto institucionalização do poder formam um sistema autônomo em relação à sociedade, o espaço onde se articulam as normas, os valores culturais, as estruturas intersubjetivas mediadas pela linguagem. Trata-se do “desacoplamento entre sistema e mundo da vida [que passa a ser experimentado] no interior dos mundos da vida modernos como uma *coisificação de formas de vida*” (HABERMAS, 2002, p. 487). Em outras palavras a crise da modernidade resulta no envolvimento do mundo da vida pelo sistema, fato que ele conceitua como “colonização do mundo da vida pelo sistema” (HABERMAS, 1989, p. 583).

A argumentação pela qual Habermas (2002) realiza uma síntese de idéias seminais de autores da sociologia é a que se segue.

A configuração histórica do Estado-nação moderno apresenta três esferas autônomas e diferenciadas: a política, a economia e a sociedade. A sociedade, ou “mundo da vida” é estruturada simbolicamente, constitui o domínio da solidariedade e se reproduz via agir comunicativo, Em outras palavras, o mundo da vida é a esfera onde ocorre a reprodução cultural, a integração social e a socialização, que significa a descentração do sujeito em relação a seus interesses e valores particulares em direção à intersubjetividade, o que não impede a ocorrência de interações estratégicas ou de dissensões.

Como depositário de entendimento e de valores compartilhados, o mundo da vida confere legitimidade e validade às demais esferas: ao domínio da economia, onde o dinheiro como meio de troca exige um acordo tácito para ser reconhecido como tal, e ao poder do Estado, onde o voto é o meio necessário para que a esfera do poder tenha legitimidade democrática. Tanto o Estado quanto o mercado implicam meios quantificáveis (votos e dinheiro), ao passo que a sociedade se baseia em meios qualificáveis (comunicação e adesão a valores). Os meios quantificáveis, relativos

ao sistema, não são comunicacionais, portanto são regidos pela racionalidade instrumental estratégica e, assim, regulados por princípios de eficiência, cálculo, previsibilidade e controle. Em outros termos, não existe possibilidade de se alcançar um interesse comum sobre os meios quantificáveis, uma vez que, quando está em jogo dinheiro ou poder, quem tem mais prevalece nesse jogo.

A crise da modernidade resulta, portanto, da aglutinação, do entrelaçamento das duas esferas que se destacam da sociedade. A economia, representada pela empresa capitalista e o aparelho de Estado formam um sistema e se opõem, de forma dialética ao mundo da vida. Por meio de um processo de institucionalização burocrática do Estado e de uma ação econômica administrativa racional com relação a fins, o sistema envolve o mundo da vida. Assim os meios quantificáveis, sujeitos à racionalidade instrumental e aos princípios de cálculo e de controle, passam a mediar as relações do “mundo da vida”, reduzindo as pessoas a componentes de um mecanismo geral (HABERMAS 2002, p. 485-495). Com a globalização, ocorre outro deslocamento relevante: “o deslocamento na relação entre instrumentos do mercado e poder político”. “Na conjuntura atual, tudo indica que são os Estados que estão inseridos no mercado e não as economias nacionais que se enquadram em limites estatais<sup>2</sup>.”

O autor ressalta um fator ambivalente que atua no processo de modernidade: a tendência de desintegração de uma esfera pública do tipo liberal, que se intensificou com o desenvolvimento de meios de comunicação de massa. Diz Habermas<sup>3</sup> (1987),

Estamos observando uma incrível substituição de palavras por imagens, e também esta mistura de categorias como publicidade, política, diversão, informação... O banal funde-se com o irreal, hábitos helenisticamente indiferenciados se misturam com um estilo *high-tech*, os escombros das culturas populares se mesclam com o bizarro de polimento consumista e altamente personalizado.... A substância do universal se dissolve num narcisismo que perdeu tudo o que é individual e se tornou estereótipo (HABERMAS, 1987, p. 94),

---

<sup>2</sup> HABERMAS, Revista Tempo Brasileiro, n. 138, 1999, Rio de Janeiro, p. 35.

<sup>3</sup> Revista Novos Estudos CEBRAP, n. 18, setembro 1987. São Paulo. p. 94.

Habermas (1987) argumenta sobre os “custos de legitimação do sistema político”, onde as tendências “neo-corporativistas”, isto é a ativação do potencial de direção não estatal das grandes associações (sindicatos e organizações empresariais) cuja “inflação de reivindicações” faz do Estado um parceiro de negociação, substituindo as “competências parlamentares reguladas normativamente” por formas distorcidas de comunicação. O autor acentua,

Grupos de interesses e partidos utilizam seu poder organizativo a fim de alcançarem anuência e lealdade para seus objetivos de organização... [para isso] a administração do Estado não só estrutura o processo de legislação, como também o controla pois tem de, por um lado, selar compromissos com clientes poderosos. Partidos, corporações legislativas, burocracias têm de levar em conta a pressão dos imperativos funcionais e colocá-los em harmonia com a opinião pública – “política simbólica” é o resultado. Também o governo tem de esforçar-se para obter, simultaneamente o apoio das massas e dos investidores privados (HABERMAS, 1987, p. 95).

Após essas colocações sobre a modernidade é possível estabelecer um diálogo entre os dois teóricos que discutiram o tema em profundidade, uma vez que se encontram similaridades significativas no pensamento de Habermas e Touraine. Ambos enfatizam as características da modernidade como a articulação entre a racionalidade do mundo, racionalidade do sujeito, o projeto de emancipação social, a validação pelo direito e a ênfase de que a relação necessária entre modernidade e racionalidade não se reduz à racionalidade instrumental. Tanto Habermas como Touraine são críticos do relativismo e postulam princípios universais, como atributos da modernidade. Essa posição descarta o “relativismo dos modelos” como característica da modernidade (EBOLI, 1996, p.54). Em outras palavras, a modernidade implica na relativização do absoluto e não no relativismo de modelos, o que será elucidado a seguir.

Touraine (2007, p. 86-87) sustenta dois princípios universais como fundamentos da modernidade: “a crença na razão e na ação racional” e o “reconhecimento dos direitos do indivíduo”. Esses princípios fundantes da modernidade são universais e, portanto não seriam de natureza social. Entretanto, segundo o autor ocorre uma tensão entre esses princípios e o interesse coletivo. “A ação racional nem sempre é conforme aos direitos individuais e estes são exercidos não menos freqüentemente contra o pensamento racional” (TOURAINÉ, 2007, p. 89).

Modernidade, para Habermas (1990, p. 151) implica a “Unicidade da razão na pluralidade de suas vozes” e a mediação do direito entre o mundo da vida e o sistema, fato que ele demonstra em *Direito e Democracia* entre facticidade e validade (HABERMAS, 1997, p. 17 e seguintes). Nessa obra ele enfatiza a tensão entre os fatos sociais e sua validade normativa no ponto de intersecção entre o direito e o poder, em formas de institucionalização da sociedade no Estado de Direito. Na era do pensamento pós-metafísico, os fatos que são constituídos histórica e sociologicamente são constantemente repensados e reconstruídos normativamente, com o auxílio das constituições, das leis e das sentenças dos tribunais e interferem na vida cotidiana. O direito atua de forma a ordenar, regulamentar e equilibrar as expectativas dos atores nos contextos cotidianos do mundo da vida. As expectativas de ação e de interação entre os atores passam, então, a ser internalizadas via ingredientes normativos e legais, uma vez que para ter validade esses fatores necessitam ser introduzidos por vias argumentativas, e aos quais os atores aderem por convicção e por convencimento. O direito é a categoria que aproxima a “facticidade” da “validade” já que é o direito que redefine e remodela histórica e normativamente a relação entre facticidade e validade, entre fatos e normas, aproximando e cimentando essas duas categorias (HABERMAS, 1997, p. 17-63). Em outras palavras, o direito para Habermas é a força integradora que harmoniza e reunifica o mundo da vida com a esfera do sistema. A economia e a administração do Estado necessitam a mediação do direito para impedir que ocorra a colonização do mundo da vida pelo sistema. Em sua forma de cimento, o direito regulamenta os excessos da economia e do poder, para ordenar aquilo que os mecanismos de integração sistêmica já não conseguem controlar: a motivação e a disposição interna dos atores em contextos políticos sociais e cotidianos.

A elaboração de Habermas (1990) sob a razão postula três tipos de racionalidade, que são hierarquicamente organizadas e articuláveis:

- A instrumental, que implica uma relação não social.
- A instrumental estratégica que implica uma relação social onde as pessoas são consideradas em uma perspectiva de sujeitos.

- A racionalidade comunicativa ou processual que implica em interação coordenada pela linguagem.

A coordenação desses tipos de racionalidade e seu englobamento, na razão comunicativa, implica uma noção de sujeito descentrado e de intersubjetividade:

A inovação decisiva em relação à filosofia do sujeito tornou-se possível também nessa direção [reconhecimento intersubjetivo e de auto-entendimento mediado pela intersubjetividade] graças a uma guinada pragmática - formal a qual atribui a primazia à linguagem que explora o mundo - tido como o meio do possível entendimento, da cooperação social e dos processos de aprendizagem auto-controlados – e não à subjetividade criadora de mundos. (...) A partir da estrutura da linguagem é possível esclarecer por que o espírito humano está condenado à Odisséia – por que ele não consegue encontrar-se a si mesmo a não ser através de um desvio que passa pela alienação, pela entrega completa a outros e a outras realidades. Ele se torna consciente de si mesmo na singularidade insubstituível e sem par de um ser individuado quando se encontra na maior distância em relação a si mesmo (HABERMAS, 1990, p. 187).

Touraine (1994), por sua vez, mantém um conceito monológico de razão, pelo qual a ultrapassagem da razão instrumental ocorre pela inclusão da categoria sujeito. Segundo o autor: “não existe modernidade sem racionalização; mas também não sem formação de um sujeito-no-mundo que se sente responsável perante si mesmo e perante a sociedade. Não confundamos a modernidade com a moda puramente capitalista de modernização” (TOURAINÉ, 1994, p. 215). E ainda, “modernidade só existe combinando razão e sujeito” (TOURAINÉ, 1994, p. 387). Na conclusão de sua obra, ele afirma: “A história da modernidade é a história da dupla afirmação da razão e do sujeito” (TOURAINÉ, 1984, p. 394). Para compreender o mundo de hoje, diz o autor,

O sujeito se forma na vontade de escapar às forças, às regras, aos poderes que nos impedem de sermos nós mesmos, que procuram reduzir-nos ao estado de componente de seu sistema e de seu controle sobre a atividade, as intenções e as interações de todos. Estas lutas contra o que nos rouba o sentido de nossa existência são sempre desiguais contra um poder, contra uma ordem. Não há sujeito senão rebelde, dividido entre a raiva e a esperança ... Para mim a idéia de sujeito evoca uma luta social como a de consciência de classe ou de nação em sociedades anteriores, mas com um conteúdo diferente, privado de toda exteriorização, voltado totalmente para si mesmo – embora permanecendo profundamente conflituoso (TOURAINÉ, 2007, p. 120).

### 2.3.3 Modernidade *versus* modernização

Dentre as distinções entre modernidade e modernização citadas por Eboli (1996, p. 23-24), a partir de autores que informam sua argumentação, salientam-se as seguintes:

- A modernidade é um processo endógeno, de ruptura, que envolve toda a sociedade, e embora seja coordenado e organizado pelas classes dirigentes;
- A modernidade “foge ao controle dessas classes”;
- “O caminho que leva à modernidade é o mesmo no qual trafega a cidadania”;
- A modernização, por outro lado, é um processo exógeno, de “queimar etapas no processo de desenvolvimento”, não atinge toda a sociedade, é conduzida e dirigida pelas classes dirigentes e não conduz à cidadania.

A essas características da modernidade elencadas por Eboli (1996) podem se acrescentar as seguintes:

- A modernidade é um movimento de meios adequados aos fins, ao passo que a modernização implica uma estratégia de fins adequados aos meios.
- A modernidade implica democracia, separação de poderes e direito formal, ao passo que a modernização pode ser realizada em quaisquer regimes políticos, em sociedades fundamentadas no direito substantivo, de conteúdo religioso e prescinde da separação entre os poderes. A modernização tem sido instalada mediante regimes ditatoriais, e por meio de coerção.
- A modernidade é sempre um processo dinâmico e contínuo, ao passo que a modernização pode ser instalada em esferas estanques.
- Segundo Habermas (2002, p. 5-11), a modernidade é um conceito originário da Ilustração, desenvolvido por Hegel como “espírito da época”, com conotação profana de que o tempo já começou, em contraste com o conceito cristão de “novos tempos”, que indicava o Juízo Final; modernização, por sua vez, é um termo técnico, cunhado nos anos 50, e denota um conjunto de processos de formação e de acumulação de capital, de aumento de produtividade no trabalho,

de expansão dos direitos de participação política, de formas de vida urbana, de secularização de valores e de poder político centralizado.

- A modernidade, historicamente, se vincula à cultura ocidental. Segundo Habermas “Está claro que só em uma sociedade emancipada que tenha realizado a emancipação de seus cidadãos que a comunicação pode se processar no nível de um diálogo isento de dominação de todos com todos” (HABERMAS, 1973, p. 157).

Sobre a vinculação histórica entre a modernidade e a trajetória da cultura ocidental, diz Touraine (2007),

O elo entre a idéia ocidental de sociedade e a de modernidade reforça-se, por conseguinte, à medida que a autoprodução da sociedade nos dá uma confiança maior em nossa capacidade de ser modernos. Seria absurdo pretender que a sociedade ocidental mantém com a modernidade as mesmas relações que todos os outros tipos de modernização mantêm, pretender que todos seguem caminhos que os fazer avançar da mesma forma para a modernidade, passando pelas formas de organização e de mobilização que, muitas vezes, os afastam dela. E é este mesmo parentesco que nos obriga a insistir mais demoradamente na separação, e mesmo na oposição, entre as idéias de sociedade e de modernidade, quando o que as une é quase por demais visível, pois sabemos que a idéia de modernidade nasceu no seio da sociedade do tipo ocidental – e não no seio de comunidades fechadas” (TOURAINÉ, 2007, p. 88).

A conexão entre a trajetória da cultura Ocidental e a modernidade é ressaltada igualmente por Giddens (1991), ao enfatizar que a globalização, um dos pressupostos da modernidade cultural e administrativa, significa a expansão de instituições propriamente ocidentais, ou seja, a universalização de práticas e costumes de matriz ocidental.

A modernização, por sua vez, fica limitada ao domínio do econômico, no contexto dos países de cultura não-ocidental: “do ponto de vista comercial, a globalização acarreta o desenvolvimento de semelhanças nas estruturas de demanda e homogeneidade da estrutura de oferta dos vários países” (KON, 2004, p. 179).



Em suma, a demarcação do constructo teórico “modernidade” é complexa e demanda uma abordagem multidisciplinar para se tentar compreendê-la de forma crítica. Definir modernidade exclusivamente pelos aspectos formais inerentes à razão instrumental, implícita nas relações do mercado, perde o significado praxeológico que fundamenta o próprio conceito de razão moderna, cujo elemento constitutivo, a linguagem, denota os referenciais de autonomia, de responsabilidade e de atribuição de significado no contexto de uma cultura. Foi mediante o princípio de universalização, que equaliza todos os participantes na situação dialógica, que **Habermas** enfrentou a questão da modernidade, reconduzindo a problemática da ética, no sentido que fora levantada pela Ilustração, mas no contexto do reconhecimento de uma pluralidade de “formas de vida” e de “jogos de linguagem”, onde não existem mais espaços para princípios transcendentais, como foram postulados por **Kant**. As pretensões de validade discursivas fundamentam a situação dialógica e esta parte do reconhecimento mútuo de igualdade e de autonomia. A dialogia implica a equidade, ou seja, tomar em consideração o ponto de vista de todos que sejam afetados pela adoção de certa norma ou ação. A modernidade é um processo inacabado, cuja possibilidade de desenvolvimento encontra-se na universalidade da razão comunicativa, cujo conceito desenvolvido por Habermas desloca o paradigma da subjetividade para o da intersubjetividade.

#### **2.3.4 Modernidade organizacional e seus indicadores**

A modernidade organizacional no contexto teórico deste estudo implica a articulação entre o mundo da vida e o sistema, mediada pelo direito. Como recurso metodológico, a modernidade organizacional é enfocada em três dimensões: Administrativa e de Gestão de Pessoas, Cultural e Política e que constituem o índice do Grau de Modernidade Organizacional (GMO). Esta distinção resulta dos indicadores do Grau de Modernidade Organizacional (GMO) estabelecidos por Eboli (1996); no formato adaptado e validado por Sant’Anna (2002); e articulado a conteúdos apresentados na argumentação teórica deste trabalho.

No QUADRO 1 as dimensões de Modernidade Organizacional.

QUADRO 1 – Indicadores de Modernidade Organizacional

Continua

Dimensões	Indicadores de modernidade organizacional
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permite ambigüidades e diversidade.</li> <li>– Permite e estimula a diversificação de praticas, comportamentos e atitudes.</li> <li>– Valoriza a iniciativa, a responsabilidade e liberdade.</li> <li>– Orientação é para o futuro, embora não elimine o passado.</li> <li>– Preocupa-se com princípios éticos.</li> <li>– Clima interno favorece mudanças, inovação e aprendizagem.</li> <li>– Regime político democrático.</li> <li>– Processo decisório descentralizado e democrático.</li> <li>– Existência de sistemas de representação.</li> </ul>
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permite que os atores sociais se formem e ajam livremente.</li> <li>– Compromete as pessoas com seus processos.</li> <li>– Estimula a ação política.</li> <li>– Favorece a consciência e o exercício da cidadania.</li> <li>– Estimula a autonomia, a iniciativa de ação e decisão.</li> <li>– Conflito é um sintoma saudável.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alteridade é a base das relações sociais.</li> <li>– Horizontalização das relações sociais.</li> <li>– Encorajamento à interação social.</li> <li>– Estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais.</li> <li>– Diminui as distancias e barreiras sociais.</li> <li>– Objetivos sociais subordinam-se a valores éticos.</li> <li>– Favorece que as pessoas se mantenham informadas.</li> <li>– Favorece que as pessoas atinjam seus objetivos materiais e psicológicos.</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Há definição clara da missão, objetivos, estratégias e metas.</li> <li>– Elabora projetos.</li> <li>– Direção tem visão de longo prazo e preocupa-se com planejamento.</li> <li>– Políticas e praticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas.</li> <li>– Políticas e praticas estimulam o autodesenvolvimento.</li> <li>– Preocupa-se em avaliar resultados, a nível organizacional e pessoal.</li> </ul>
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivos econômicos subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos.</li> <li>– Preocupação com eficácia e prosperidade traduz-se em participação no mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre investimentos e qualidade dos produtos ou serviços ofertados.</li> </ul>

## QUADRO 1 – Indicadores de Modernidade Organizacional

		Conclusão
Dimensões	Indicadores de modernidade organizacional	
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilização de tecnologias que favoreçam a eficácia.</li> <li>– Flexibilidade para a inovação.</li> <li>– Aspectos técnicos subordinam-se à racionalidade econômica.</li> <li>– Harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana.</li> <li>– Tecnologia é meio e não fim.</li> <li>– Tecnologia favorece a interação social.</li> <li>– Combina universo técnico e cultural.</li> <li>– Favorece o alto grau de informação das pessoas.</li> </ul>	

Fonte: EBOLI, 1996, p. 59.

ediante a combinação entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, Sant'Anna (2002) elaborou-se o QUADRO 2.

## QUADRO 2 – Aspectos relativos a modernidade organizacional

(Presentes nos indicadores, das dimensões administrativas e gestão de pessoas, cultural e política)

- a) Grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade.
- b) Grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem.
- c) Grau em que a organização adota um regime democrático.
- d) Grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático.
- e) Grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão.
- f) Grau em que a organização encoraja a interação social.
- g) Grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais.
- h) Grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam seus objetivos materiais ou psicológicos.
- i) Grau em que a organização tem claramente definidos sua missão, objetivos, estratégias e metas.
- j) Grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas.
- k) Grau em que os objetivos econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos.
- l) Grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
- m) Grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas, com a criatividade das pessoas.

Fonte: SANT'ANNA, 2002, p. 120-121.

Os aspectos elencados são relativos à reestruturação das dimensões originais de Eboli (1996) por Sant'Anna (2002), às quais foram consideradas neste trabalho mais adequadas para o fim deste estudo, ou seja, obter percepções que se circunscrevam às práticas organizacionais. Cabe ressaltar que apesar de não tratar diretamente de Competências Requeridas e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), focalizadas em Sant'Anna (2002), tais questões aparecem como pano de fundo, dentro de uma perspectiva mais geral adotada, e que se relaciona às práticas e políticas de gestão de pessoas. A seguir são apresentadas as dimensões de Modernidade Organizacional a serem consideradas.

#### **2.3.4.1 Dimensão administrativa e de gestão de pessoas**

Na dimensão Administrativa, é fundamental o planejamento, visando à qualidade e à eficiência organizacional. Entretanto, a ênfase na eficiência está vinculada a uma virada na compreensão sobre a inserção do indivíduo, tanto na sociedade como nas organizações. É inerente à concepção de modernidade o reconhecimento do indivíduo como sujeito de significados e valores. Trata-se então, de conciliar uma questão estratégica, implícita na idéia de planejamento, com a concepção de sujeito como ator social. A comunicação surge como ingrediente para promover uma ponte entre os objetivos da organização e os meios para sua consecução. O direito, como o meio regulativo e normativo de promover a equidade entre diferentes, permeia a função da comunicação institucional e possibilita a explicitação transparente dos objetivos e das metas da organização, assim como os meios de atingi-los.

#### **2.3.4.2 Dimensão cultural**

Na dimensão Cultural são centrais como constitutivos de modernidade a valorização da autonomia do sujeito e a ênfase na razão dialógica, que admite três níveis de racionalidade:

- A racionalidade instrumental, cujo campo é o do progresso técnico-científico.
- A racionalidade instrumental-estratégica, que permeia as relações institucionalizadas ou não, e que são impregnadas por interesses e valores.

- A racionalidade comunicativa, que implica o reconhecimento da intersubjetividade, da reciprocidade e equaliza todos os participantes da relação, que é mediada pela linguagem isenta de dominação.

A concepção de autonomia do sujeito traz implícitos os princípios de liberdade e de responsabilidade. Em outros termos, a ação parte de uma escolha e tem como horizonte, o futuro e as conseqüências. Nesse sentido de seqüência e de processo, ocorre uma articulação entre passado, presente e futuro, uma vez que o domínio da cultura é o depositário dos valores, das normas, que são partilhados no contexto de um universo simbólico.

### **2.3.4.3 Dimensão política**

Esta dimensão implica incorporar o regime democrático como valor absoluto às organizações, ou seja, não passível de contradição entre meios e fins. Giddens (1991) vincula a modernidade a instituições específicas como Estado-nação, sociedade civil organizada e a produção capitalista sistemática, e qualifica duas faces de modernidade política: a política emancipatória e a política vida. Esse autor assim conceitua a política emancipatória,

Defino a política emancipatória como uma visão genérica interessada, acima de tudo em libertar os indivíduos e grupos das limitações que afetam negativamente suas oportunidades de vida. Ela envolve dois elementos principais: o esforço por romper as algemas do passado, permitindo assim uma atitude transformadora em relação ao futuro; e o objetivo de superar a dominação ilegítima de alguns indivíduos e grupos por outros (GIDDENS, 2002, p. 194).

A segunda face de modernidade política encontra-se assim conceituada no mesmo autor,

[...] a política vida é uma política do estilo de vida. [...] alterou radicalmente os parâmetros da atividade social. [...] Nessa arena de atividade o poder é gerador e não hierárquico. [...] Refere-se a questões políticas que fluem dos processos de auto-realização em contextos pós-tradicionais, onde influencias globalizantes penetram profundamente no projeto reflexivo do eu, e inversamente, onde os processos de auto-realização influenciam as estratégias globais (GIDDENS, 2002, p. 197).

Para Giddens, os conceitos “política vida” e “política emancipatória” são analiticamente separados e, em certo sentido, complementares, em outras palavras, “política vida”, enquanto política de escolhas implica em um grau razoável de emancipação no sentido de autonomia, igualdade e participação (GIDDENS, 2002). A dimensão política de modernidade organizacional implica, portanto, na descentralização de decisões, para as quais o indivíduo é encorajado a expressar-se livre de constrangimentos e de coerção. Trata-se do exercício de cidadania plena. A modernidade organizacional demanda a participação responsável dos indivíduos nas discussões, nos processos a serem implementados, assim como na vivência do pluralismo. Nesse sentido a presença de tensão, conflitos e divergências é considerada positiva para a organização, ao incentivar o exercício do diálogo e, portanto, a gestão participativa.

#### **2.4 A gestão de pessoas no contexto da acumulação flexível e da unidade de pesquisa**

O impacto das transformações propiciadas pelas revoluções tecnológicas, sobre as trajetórias organizacionais, com destaque para as tecnologias da informação é inequívoco, e pré-requisitos como automação, formatos organizacionais direcionados para parâmetros diferenciados de competição e alianças, se consolidam no contexto empresarial. Como descrito nos tópicos precedentes, o modo de se administrar e gerenciar pessoas se encontra implícito nos modelos de acumulação respectivos. Os acontecimentos da década de 1970, que concorreram para eclosão da crise do capitalismo, assinalaram um momento de ruptura com o formato em gestão de pessoas até então praticado,

O paradigma da estabilidade cede espaço ao paradigma da transformação organizacional. foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações, principalmente as empresas, estavam vivenciando processos nos quais as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras; elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas espalhavam-se por diferentes espaços, atingindo, simultaneamente, diversos processos; as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional (FISHER, 2002, p. 148).

As mudanças substantivas que ocorreram na dinâmica do capitalismo em sua fase de globalização foram acompanhadas pela eclosão de múltiplas escolas e práticas,

com o objetivo de um ajustamento necessário para a gestão empresarial. Assim, no contexto da acumulação flexível, surgem variações e nuances em práticas de gestão, que assumem formatos diversos, ora mais intervencionistas como na experiência da Reengenharia de Processos, ora mais conciliadoras, mais adaptáveis, às particularidades de um universo multifacetado.

As alterações dos padrões de competitividade, condicionadas pelo mercado global, vêm reformatar o modo de relacionamento das organizações e seus respectivos públicos. Assim, as relações tanto no âmbito intra-organizacional como na relação das organizações com os acionistas, clientes e comunidade são distintas das praticadas anteriormente. As mudanças em gestão de pessoas são abrangentes e contemplam:

- “Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas”, ênfase nas características referentes à autonomia, empreendedorismo, cultura apoiando a iniciativa, a criatividade e a busca autônoma de resultados para o negócio.
- “Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento”, baseado na premissa que “as pessoas ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa”.
- “Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa”, representando a importância relativa do “comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral” (DUTRA, 2008, p. 17).

No que tange à articulação das organizações com seu público externo, ocorre a inclusão de temas próprios do universo social e político ao organizacional. O desenvolvimento da sociedade civil, que se segue à consolidação do regime democrático, no Brasil e América Latina, coloca em pauta a demanda por políticas afirmativas, tais como a ênfase na liberdade individual e convivência plural, o repúdio à discriminação, assim como atuações efetivas de sustentabilidade ambiental e de inclusão social. Esses temas conduzem a mudanças na cultura das organizações, no sentido de um reposicionamento em termos de discursos e práticas, tais como sustentabilidade, responsabilidade ambiental e social, introdução de políticas afirmativas em termos das diversidades como etnia e gênero, escolhas valorativas, dentre outras.

A inclusão de temas da sociedade civil ao universo organizacional decorre da redução do poder do Estado em regular as relações sociais, tal como ocorria no estado intervencionista. Na América latina, o processo de democratização coloca-se em curso em meados da década de 1980, com a transição dos regimes autoritários para a democracia participativa, o que explica uma inclusão tardia, tanto em termos econômicos (abertura de mercados), quanto em termos culturais. Trata-se da passagem do processo de modernização para a modernidade, tal como foi discutido em tópico anterior.

Devido ao enfoque delimitado do presente trabalho, a análise de políticas e práticas de gestão segundo parâmetros de modernidade organizacional, ficará circunscrita ao ambiente intra-organizacional, não contemplando o relacionamento da organização com seu público externo.

O termo Gestão de Pessoas, Área de Recursos Humanos (ARH) ou simplesmente Recursos Humanos, será tratado nos seguintes termos: “Conjunto de práticas de RH [...] refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 2).

Acompanhando o processo de acumulação flexível, ocorreu mudança de eixo com relação ao posicionamento de Gestão de Pessoas nas organizações. Desse modo, a Gestão Operacional de Recursos Humanos (GORH) é deslocada pela Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Nos novos mundos de negócios e do trabalho de hoje, terão mais probabilidades de sucesso as empresas que se mostrarem capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, de enfrentar a incerteza e a ambigüidade e de atuar com visão global, perspectiva de longo prazo, capacidade de correr riscos e gestão por missões. Essas condições, essenciais para alcançar a excelência empresarial, exigem que a gestão de pessoas se desloque da posição tático-operacional tradicional para um posicionamento estratégico, o que implica concepção de um modelo de gestão estratégico de pessoas (TEIXEIRA *et al.*, 2006, p. 79).



Pela reconfiguração do organograma das empresas, remodela-se o posicionamento hierárquico relativo à gestão de pessoas, tanto como nos âmbitos tático, operacional e estratégico, como nas fronteiras das atuações que se tornam mais flexíveis,

[...] atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas. As equipes de RH proporcionam consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 42).

No tocante à temporalidade, a gestão estratégica “pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa” (TEIXEIRA *et al.*, 2006, p. 15). Essa conceituação de gestão estratégica enquanto processo implica, segundo Lueke (2008),

[...] a estratégia proporciona a diferenciação e vantagem competitiva [...] começa com pesquisa e análise extensa e um processo pelo qual os gestores miram nas questões de alta prioridade que a empresa precisa atacar para ser bem-sucedida a longo prazo. Cada questão prioritária, as unidades e equipes são solicitadas a desdobrá-la em iniciativas concretas. (LUECKE, 2008, p. 15).

A FIG. 1 delinea graficamente a configuração do organograma de uma organização. Ressalta-se, entretanto, que as áreas de atuação pertinentes à gestão de pessoas foram ampliadas no modelo flexível, e também que o posicionamento atual das atuações permite relativa mobilidade.

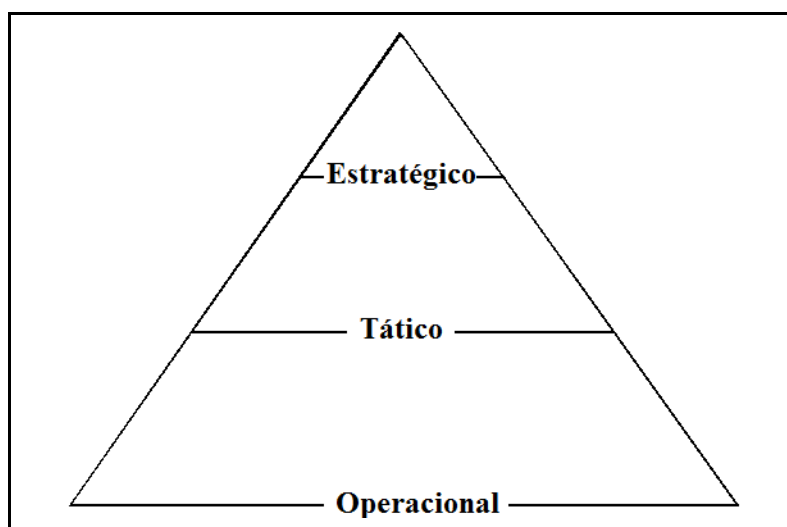


FIGURA 1 – Pirâmide do organograma organizacional

Fonte: MARRAS, 2005, p. 124.

Segundo Marras (2005, p. 124) a Área de Recursos Humanos (ARH) adquire *status* inédito de participação estratégica no sistema decisório, influenciando os presidentes e diretores das empresas com percepções e projetos marcadamente oriundos do mundo do trabalho. A amplitude da mudança pode ser mais bem exemplificada pela abrangência de uma atuação das ARH, que anteriormente se limitara a prestação de serviços operacionais, tais como controle de movimentações funcionais e registros, para uma atuação propriamente dita, coordenadora e política.

A FIG. 2 ilustra o fluxo entre a primeira fase de gestão de pessoas (GORH) e a atual (GERH), mais adequada à acumulação flexível.

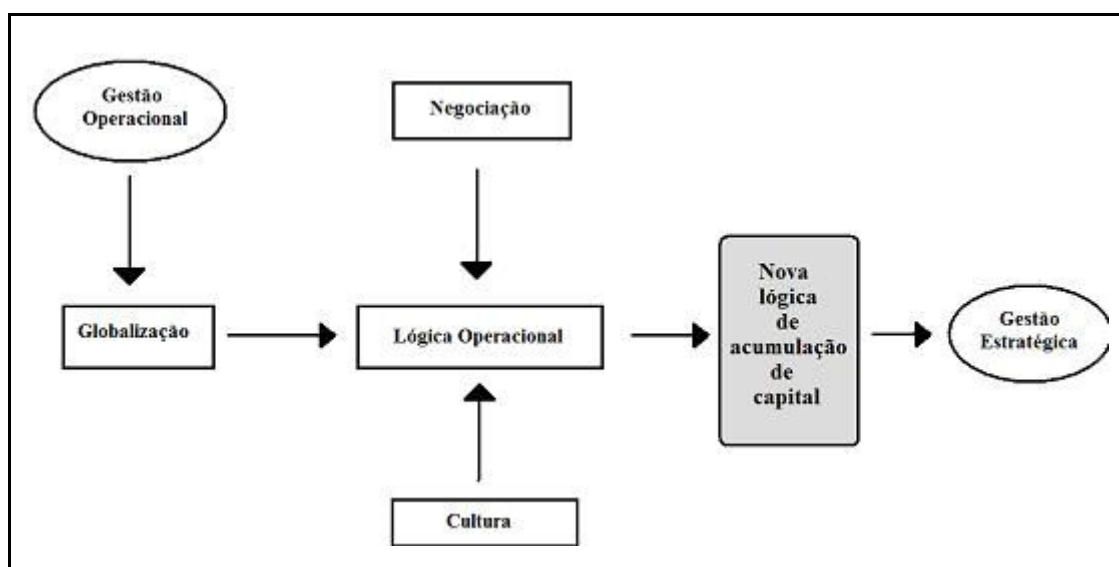


FIGURA 2 – Causas do aparecimento de uma gestão estratégica de RH

Fonte: MARRAS, 2005, p. 129.

Conforme exposto anteriormente, a articulação das organizações com seu público interno conjuga critérios que acompanham tanto as relações instituídas na sociedade civil como o realinhamento de gestão aos modelos de acumulação. À complexidade do mundo dos negócios vem se somar a insuficiência de fórmulas que assegurem a sobrevivência das organizações, tal como em épocas anteriores, quando a fabricação padronizada, a compartimentalização de cargos e a formação de estoques, constituíam respostas mais pertinentes às demandas do mercado. Os pré-requisitos adotados não implicam em garantia de sucesso, devido aos desafios que acompanham a complexidade e hipercompetitividade atuais; entretanto, esses

critérios reduzem os riscos e permitem a sobrevivência das organizações no novo cenário. Tais requisitos estão relacionados à desintegração vertical em estruturas organizacionais flexíveis; aos novos formatos e arranjos cooperativos; à presença marcante e crescente da sofisticação tecnológica; às relações diferenciadas com o corpo funcional, concorrentes e fornecedores; e à valorização do conhecimento e da multifuncionalidade. Oliveira (1999) enumera impactos ambientais e características que remodelam as organizações,

- Pressões externas, marcadas por legislação e regulação;
- Aumento na demanda por novas habilidades, provocadas por fortes mudanças tecnológicas;
- Aumento nos custos, e concomitantemente redução nas margens de lucro das organizações;
- Aumento das incertezas;
- Organizações mais flexíveis e redução dos níveis hierárquicos;
- Integração e colaboração transnacionais, mediante mecanismos multilaterais de relacionamento (OLIVEIRA, 1999, p. 280).

De um ponto de vista da inter-relação de forças do ambiente condicionando o cenário de hipercompetitividade da economia atual, assim como em relação às competências organizacionais básicas para lidar com essas forças que se interpõem, Michael Porter elaborou uma figura com o Modelo das cinco forças competitivas (FIG. 3).

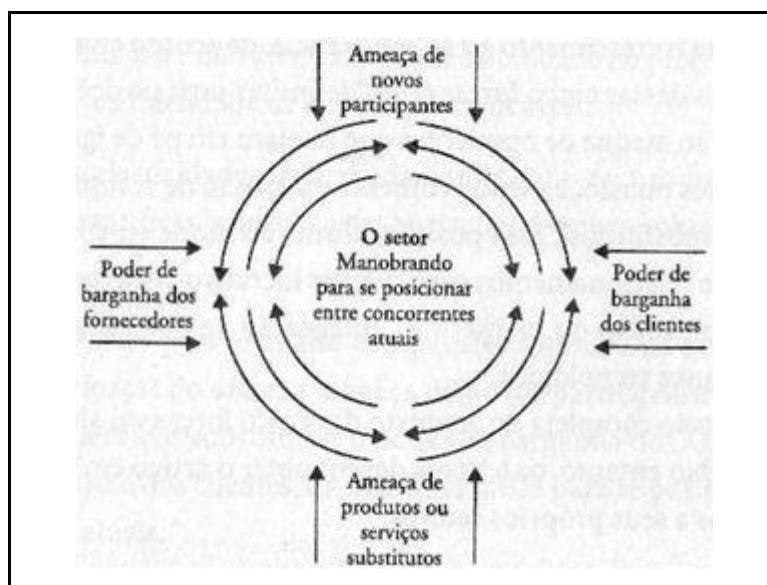


FIGURA 3 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter

Fonte: LUECKE, 2008, p. 35.

A ampliação do papel da Área de Recursos Humanos (ARH) remete, em um primeiro momento, ao desdobramento lógico do fim da estanquização de funções nas atribuições do trabalhador. Se o trabalho se reestrutura em equipes multifuncionais e tempos partilhados, nada mais previsível que o fim de demarcações rígidas atingisse também as áreas e setores empresariais, proporcionando diminuição dos entraves e maior eficiência organizacional, tendo em foco os resultados da empresa.

[...] torna-se mais fluida e flexível a linha divisória que separa o que faz parte do que não faz parte da gestão de pessoas nas organizações. Isso leva a considerar não somente a estrutura, os instrumentos e as práticas normatizadas como elementos componentes do modelo, mas também tudo aquilo que interfere significativamente nas relações entre os indivíduos e a organização (FISHER, 2002, p. 32).

Outro desenrolar lógico do papel desempenhado pelas ARH, também originário do modelo flexível Japonês (Ohnismo), diz respeito à modificação introduzida no conceito de emprego vitalício japonês, ao ser adaptado no ocidente em consistentes tentativas de envolvimento (cooptação) da força de trabalho considerada essencial, o que indiscutivelmente repercute em termos de engajamento dos funcionários aos objetivos da empresa. Como resultado do novo ambiente colocado ao mundo dos negócios,

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços [...] a partir daí, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, de obediência e submissão; à medida que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, ele fica mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais. Pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (DUTRA, 2008, p. 13-14).

A TAB. 1 apresenta comparativo entre instituições atuantes em Minas Gerais, em relação às demissões homologadas no Sindicato dos Estabelecimentos Bancários de Belo Horizonte e Região entre 2005 e início de 2008.

TABELA 1 – Demissões homologadas no SEEB de BH e região

	2005	2006	2007	2008 (jan./abr.)
Banco do Brasil	113	228	23	
<b>Unidade de pesquisa</b>	<b>77</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>14</b>
Mercantil do Brasil	222	100	118	46
Unibanco	112	102	98	43
Banco Rural	170	101	60	10

Fonte: Pesquisa direta, 2008 (Dados obtidos no SEEB/BH 2008).

Sob a perspectiva de valorização do corpo funcional, as organizações pioneiras ao adotarem a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), remodelam suas práticas com ênfase na valorização do conhecimento e no reconhecimento da alteridade de seus “colaboradores”: “As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio” (DUTRA, 2008, p. 17).

O aproveitamento do saber operário se deu, na unidade pesquisada, por meio de um programa implementado ao longo de 2004, o qual captou contribuições dos funcionários das diversas áreas executivas, visando-se a redução de despesas. O programa denominado “Quanto Custa” referia-se a processos e procedimentos do cotidiano, os quais resultassem em melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Tal programa foi viabilizado por meio do acolhimento de sugestões dos funcionários com o objetivo de reduzir desperdícios e despesas, além de obter a adesão das pessoas para modificação de procedimentos. Nesse programa foram obtidas mais de 20.000 sugestões, das quais 100 foram premiadas por comissão de racionalização de processos e custos.

A acumulação flexível que modificara em seus fundamentos a estratégia ligada às competências organizacionais, provoca uma modificação de mesma amplitude no âmbito das competências individuais requeridas:

A competência individual encontra limites, mas não sua negação, no nível do saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. (FLEURY, 2002, p. 55).

Dutra (2008, p. 29), por sua vez, enfatiza a característica de “entrega”, em adição aos conhecimentos e habilidades das pessoas. Assim, a posse das qualificações para determinado trabalho, não seriam suficientes para assegurar o compromisso do indivíduo ao que é demandado no trabalho.

A reagregação de tarefas, que emerge com a empresa flexível, implica em multifuncionalidade, na capacidade de uma visão sistêmica que vêm se somar às exigências já existentes de especialização. Nesse sentido, trata-se mais de aquisição de competências, do que de mera substituição: “O mercado atual dá preferência para as pessoas que são ao mesmo tempo especialistas (conhecem em profundidade sua área de atuação) e generalistas (conhecem o contexto em que atuam e a ele conseguem aplicar seus conhecimentos)” (DUTRA, 2008, p. 77-78).

Sant’Anna (2002, p. 46) reforça o caráter cooperativo presente no trabalho atual, realizado por equipes “times multifuncionais”, como de sua composição geralmente heterogênea, o que favorece habilidades interativas, descritas como “virtudes”, além de uma predisposição para mudanças.

A reordenação da planta empresarial, não mais centrada no trabalho isolado, mas em equipes multifuncionais, apresenta outras formas de motivação e controle, como as originadas do próprio meio em que o trabalho é realizado. “fiscalização recíproca e auto-regulação” (MARRAS, 2005, p. 82) são mencionados como elementos constitutivos da reagregação de tarefas, assim como para a economia conferida. Isso ocorre principalmente quando se trata da inserção, ou do aumento da remuneração variável relativa a grupos ou a unidades empresarias, incentivos esses que, via de regra, impactam a motivação e a qualidade na execução das tarefas.

Para Teixeira *et al* (2006, p. 51), prevalece o desperdício de competências e habilidades quando persiste a “unifuncionalidade” e cita salvaguardas para se garantir a eficácia da multifuncionalidade:

- Seleção e treinamento com base no perfil de competências;
- Avaliação sistemática do desempenho e das competências;
- Adoção de mecanismos de recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), quando se considera a remuneração variável, cada vez mais presente nas organizações cabem destacar-se a complementaridade entre o estímulo a uma competição construtiva orientada e “impulsionada pela mensuração” e o estabelecimento de um ambiente cooperativo, essencial para continuidade das equipes. O balanceamento entre dualidades é recorrente nas organizações que se deparam com a crescente complexidade (QUADRO 3).

QUADRO 3 – Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações

---

– Administrando os bens do presente	– Construindo os bens do futuro
– Satisfazendo as necessidades do cliente	– Permanecendo à frente do cliente
– Curto prazo	– Longo prazo
– Competição	– Parceria
– Alavancagem dos recursos existentes	– Desenvolvimento de novos recursos
– Baixo custo	– Alto valor agregado
– Diferenciação	– Integração
– Descentralização	– Centralização
– Desempenho da unidade	– Integração corporativa
– Responsabilidade individual	– Responsabilidade do grupo
– Oportunidade	– Planejamento
– Empreendedorismo	– Controle/confiabilidade
– Flexibilidade	– Eficiência
– Mudança	– Continuidade
– Velocidade da responsividade	– Cuidado na implementação
– Especialista	– Generalista
– Lógica técnica	– Lógica comercial
– Enfrentar riscos	– Evitar falhas
– Orientação para resultados	– Orientação para as pessoas
– Vida profissional	– Vida pessoal

---

Fonte: TANURE, 2007, p. 40.

O convívio de formas mutáveis com outras mais estáveis pode ser exemplificado pelo avanço da remuneração variável sobre a remuneração fixa referida aos cargos formais. Hipólito (2002, p. 87-88) descreve o papel tradicional do cargo como referência do valor agregado pelos profissionais e, portanto, principal fonte na definição das recompensas. O autor, entretanto, enfatiza que tal referência aos cargos formais, ao despersonalizar a recompensa, evidencia a insuficiência dessa medida para o contexto atual. Em outros termos, a obtenção de melhores resultados organizacionais é remetida à remuneração variável.

Considerando-se o sistema bancário nacional, tanto os bancos estatais quanto os privados se organizam por sistema baseado em cargos formais. Entretanto, paulatinamente, essa estruturação em cargos formais tem sido balanceada pela gestão de desempenho, baseada no que Teixeira *et al.* (2007, p. 102) denominam como “lógica da competência”. Como suporte a essa lógica da competência, o conjunto de recompensas passa a ser alterado pela ampliação da parcela variável na remuneração, que contempla tanto indivíduos, quanto grupos (estímulo a equipes). Nesse sentido, na instituição A, unidade dessa pesquisa, o avanço da participação da remuneração variável como complemento à remuneração fixa pode ser observado:

- Na Participação sobre Lucros e Resultados (PLR), negociada nas campanhas salariais da categoria.
- Como resultado de um programa interno de gerenciamento de resultados que coloca as unidades de agências em relação às demais, competindo por resultados.
- Pelo aumento substancial das metas de venda de produtos e serviços, atribuídas à área operacional.

Na TAB. 2 a evolução da parcela sobre a participação nos lucros e resultados (PLR) em semestres de 2006 e 2007. Sumariza também a evolução do lucro das instituições apresentando resultados significativos nos principais bancos privados.



TABELA 2 – Evolução da participação nos lucros e resultados PLR

Maiores bancos	2006	2007	Evolução	PLR/lucro líquido 1º Sem.2007
	1º. Sem.	1º. Sem.		
Banco do Brasil	496,5	317,4	- 36,1%	12,8%.
CEF	80,3	68,7	- 14,4%	4,0%
Itaú	189,9	246,9	30,0%	6,2%
Bradesco	189,9	257,8	35,7%	6,4%
ABN AMRO	143,7	200,5	39,5%	15,9%
Unibanco	208,0	225,0	8,2%	15,8%
Total (RS bilhão)	1.308,3	1.316,2	0,6%	8,8%

Fonte: DIEESE/SEEB-DF, 2007.

Conforme enfatiza Teixeira *et al* (2006, p. 102) a partir do momento que o foco volta-se para as pessoas e para as competências, o recrutamento e a seleção deixam de ser realizados apenas para o conjunto de tarefas representativas do cargo, voltando-se para uma “trajetória de competências”, que envolvem conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, valores e orientações.

Dutra (2008) relaciona empresas mais comprometidas ao desenvolvimento das pessoas como empresas que promovem gestão por competências,

Primeiramente, pela possibilidade de definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. [...] o segundo ponto a destacar é a possibilidade de atrelar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional à idéia de trajetória profissional. Na empresa e no mercado de trabalho, trajetórias profissionais direcionam de forma natural o desenvolvimento das pessoas. [...] o terceiro ponto [...] é a possibilidade de criar bases para a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2008, p. 65).

No QUADRO 4 as competências para o profissional, segundo Fleury (2002).

#### QUADRO 4 – Competências para o profissional

---

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saber o que e por que faz.</li> <li>– Saber julgar, escolher e decidir.</li> </ul>
Saber mobilizar recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.</li> </ul>
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.</li> </ul>
Saber se engajar e se comprometer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saber empreender, assumir riscos.</li> <li>– Comprometer-se.</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.</li> </ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.</li> </ul>

---

Fonte: FLEURY 2002, p. 56.

Com relação ao setor financeiro, o QUADRO 5 é relativo às tendências em organização do trabalho e gestão, conjugados com perfis requeridos de gestores e demais colaboradores.

#### QUADRO 5 – Tendências de mudança na gestão de empresas do setor financeiro

Continua

---

Gestão interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geração de resultados.</li> <li>– Lucratividade passará a ser mais importante que o volume ou a velocidade das operações.</li> <li>– Uso intensivo e atualização constante de tecnologia de informação e comunicação.</li> <li>– Ênfase da tecnologia no suporte a atendimento, produtos/serviços e vendas.</li> </ul>
Organização do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evitar o “taylorismo”.</li> <li>– Evitar subutilização dos colaboradores.</li> <li>– Deve desenvolver faculdades que a divisão de tarefas não permite.</li> <li>– Deve desenvolver capacidade de síntese.</li> <li>– Deve favorecer manifestação das aspirações dos funcionários.</li> </ul>

---

## QUADRO 5 – Tendências de mudança na gestão de empresas do setor financeiro

Conclusão

---

Gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resultados serão a base da remuneração e não mais as horas trabalhadas: o importante será a produtividade.</li> <li>– A produtividade será o critério fundamental para a promoção.</li> <li>– Instrumentos para medir e acompanhar a produtividade.</li> <li>– Preocupação com a qualidade do recrutamento.</li> <li>– Políticas de valorização e desenvolvimento de competência técnica e gerencial.</li> <li>– Desenvolvimento de força de trabalho altamente motivada.</li> <li>– Desenvolvimento de força de trabalho bem educada.</li> <li>– Alto nível de participação na solução de problemas.</li> <li>– Continua melhoria em produtividade e qualidade.</li> <li>– Cooperação “trabalho – administração”.</li> <li>– Todos os grupos de empregados devem participar das estratégias diretivas.</li> <li>– Deve estimular presença dos sindicatos, pois estes devem tornar-se agentes no processo de inovação organizacional.</li> </ul>
Perfil do gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Iniciativa de ação e decisão.</li> <li>– Autonomia e competência para criar e mudar.</li> <li>– Delega controles e informações.</li> <li>– Alta comunicação interpessoal;</li> <li>– Visão ampla dos contextos internos e externos;</li> <li>– Ênfase em pessoas e relações;</li> <li>– Estimula trabalho em equipe.</li> </ul>
Perfil dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competência para responder às necessidades dos clientes (inovação, criatividade).</li> <li>– Qualidade do tratamento técnico (rapidez, exatidão).</li> <li>– Devem conhecer o conjunto de técnicas e produtos do estabelecimento.</li> <li>– Devem conhecer o mundo da indústria e do comércio.</li> <li>– Maior comprometimento com as tarefas e com o próprio banco.</li> <li>– Deverão ter potencial para resolver problemas, substituindo capacidades de seguir normas.</li> <li>– Deverão ter mais poder e <i>status</i>.</li> </ul>

---

Fonte: EBOLI, 1996, p. 96.

Conforme Dutra (2002, p. 102), com relação à carreira, outra tendência se relaciona ao fato de que as empresas têm se dedicado a estimular seus funcionários ao planejamento das próprias carreiras, tornando as pessoas “empreendedoras consigo próprias”. Essa postura, congruente ao avanço da empresa mais flexível, se materializa na substituição da relação em bases afetivas, com conotação paternalista, entre a empresa e seu corpo funcional pelo estabelecimento dessa

relação em bases mais racionais instrumentais. Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 87) classificam o traço característico da cultura do banco A, selecionado como unidade da presente pesquisa como a “racionalidade”, o que se evidencia no estruturado Plano de Oportunidades de Carreiras do banco:

O Plano de Oportunidades de Carreira (POC), implementado em 2001, remodelado e ampliado em 2006, em linhas gerais delega a autonomia ao colaborador para o gerenciamento da própria carreira, garantidos por meio de *intranet* o acompanhamento das vagas existentes, assim como de seus pré-requisitos, sendo obrigatória a publicação de vagas aos cargos comissionados em todas as unidades da empresa, tanto no Brasil como no exterior. Apesar de publicação opcional, por representar a forma usual de ingresso na empresa, as vagas de cargos não comissionados representam a maior parte das vagas disponibilizadas por esse canal. Tal plano se complementa com assessoria especializada pelo departamento de recursos humanos, além de consultoria externa, que após etapa prévia de avaliação curricular e profissional, culmina com a utilização de diversas técnicas aos pré-selecionados, como entrevistas, provas de conhecimentos e técnicas vivenciais.

Segundo Limongi-França & Arellano (2002, p. 65) representam vantagens do recrutamento interno:

- Menor custo direto.
- Conhecimento prévio do perfil de desempenho dos candidatos.
- Estimulo à preparação para promoção, [...] criando clima sadio de progressão profissional.
- Melhora do moral interno.
- Demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Ao que, segundo os autores, se contrapõem as vantagens do recrutamento externo:

- Novas personalidades e talentos.

- Inovação da composição das equipes de trabalho.
- Atualização de estilo e tendências do mercado.

Com o reordenamento da planta empresarial, em função das demandas diferenciadas do mercado, em fase denominada “pós-administrativa” e “estratégica” (ALBUQUERQUE, 1988), a gestão de organizações, passa a ser menos centrada em controles explícitos, remodelando-se a gestão da força de trabalho. Segundo BRUNO (1996, p. 96): “estamos transitando de um sistema repressivo, baseado no acatamento a uma ordem e na obediência a um chefe, para um sistema impessoal, baseado na internalização do regulamento e na adesão a uma lógica”. Nesse ponto uma observação é pertinente. A política das empresas para obter a adesão dos trabalhadores aos seus objetivos apresenta uma conotação estratégica de conciliação de interesses e que se definem em termos de “soma variável”. “Soma variável” refere-se à teoria dos jogos de Von Neumann e de Mogenstein, cujo eixo básico parte da constatação de que em um jogo existem participantes em campos opostos, sendo que cada grupo de oponente procura alcançar um objetivo que é incompatível com o objetivo do outro. Para que o objetivo seja atingido – ganhar o jogo – é necessária uma visão estratégica tanto do comportamento do oponente, como do próprio. O resultado poderá ser de duas modalidades: “soma zero e soma variável”. No caso de “soma zero”, os ganhos de um serão exatamente iguais à soma das perdas do oponente. Em outras palavras, se um ganha, o outro perde. Já no caso do jogo de “soma variável”, os ganhos e perdas são distribuídos entre os participantes, em função de um balanceamento das forças oponentes. (NAPOLEONI, 1979, p. 141-143).

As alterações na relação entre empresa e seu corpo funcional prosseguem com a substituição dos termos funcionários, ou empregados por colaboradores ou parceiros. Ao mesmo tempo são atenuados e remodelados o clima, a relação com a representação sindical e a cultura organizacional, com vistas à obtenção de maior engajamento, e parceria dos colaboradores com os objetivos da empresa. Cabe destacar que o estabelecimento dessas bases para o relacionamento empresa e colaboradores processa-se seletivamente, não beneficiando os colaboradores de

modo indistinto, bem como as novas relações de trabalho que florescem com a empresa flexível, como terceirização, *outsourcing* e outras formas de subcontratação.

O modo como se processa a relação capital e trabalho adquire formato compatível com a transformação da gestão, e encontra ressonância com posições mais críticas que enfatizam a questão de cooptação, assim como do novo revestimento das formas de controle sobre o mundo do trabalho.

Ao contrário do que apregoam os apologistas da sociedade do lazer, sociedade pós-industrial e congêneres, que vêem na lógica amplamente utilizada pelo modelo pós-fordista um elemento libertário e emancipatório do ser humano, não acreditamos nessa utopia. Isso porque os fundamentos e preceitos do pós-fordismo são, em sua essência, muito semelhantes aos da lógica taylorista. Apenas mais sutis, mais bem maquiados e, portanto, mais perigosos, pois de certa maneira agora o trabalhador compartilha a própria dominação (HELOANI, 2003, p. 175).

De acordo com Vergara (2006), a modificação da gestão conjuga ingredientes que evidenciam novos parâmetros na relação capital e trabalho: “pertinência da horizontalidade dos processos, [...] força da participação, desencadeadora da identidade organizacional, [...] qualificação em todas as dimensões humanas [...], força das estratégias em neutralizar qualquer conflito [...]” (VERGARA, 2006, p. 129).

A Gestão Estratégica de Pessoas (GERH) matiza a cultura e clima organizacionais, a fim de se obter consistência na totalidade das práticas que informam a empresa flexível. Por cultura organizacional, parafraseando Gertz (1978), entende-se como a trama de significações, valores e objetivos compartilhados pelos partícipes de uma empresa. Por clima “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação” (TEIXEIRA, 2006, p. 57). As distinções entre cultura e clima organizacionais se devem aos aspectos de estabilidade e profundidade relativas à cultura organizacional, ao passo que tanto o ambiente, quanto o clima se caracterizam pela contingência.

Segundo estudo publicado pela FGV Management tem destaque, em termos das Áreas de Recursos Humanos (ARH), políticas que contemplem o clima organizacional a partir de novas condições de trabalho:

- Função vital da negociação, com encerramento da fixação unilateral de objetivos e parâmetros de trabalho.
- Macroprocesso de atração, manutenção, desenvolvimento e retenção das pessoas.
- Visibilidade e transparência em todas as relações intra e extra-organizacional, com sistemática melhoria da comunicação institucional;
- Capacitação gerencial ampla, que contemple formação ética.
- Fortalecimento do “desempenho estratégico dos colaboradores” em comportamentos produtivos, orientados para resultados e consonantes com a implementação da estratégia da empresa.
- Otimizar competências através da atribuição de incentivos (materiais ou imateriais) às atividades humanas nas organizações.
- Flexibilização da estrutura organizacional, fortalecendo arranjos mais horizontais entre unidades organizacionais, como entre chefias e subordinados, orientando-os ao elo representado pelo cliente.
- Reforço da interdisciplinaridade em gestão de pessoas em virtude da abrangência de seu alcance e dos problemas correlatos (TEIXEIRA *et al.*, 2006)<sup>4</sup>.

Tornar o clima organizacional mais condizente com a nova realidade implica em adotar coordenações mais horizontais, a tal ponto, que a organização pesquisada realiza *surveys* bienais para dimensionar o clima e o ambiente de trabalho. O próprio presidente do banco A se engaja pessoalmente no processo de desestruturação hierárquica, quando em início de 2008 insiste em ser chamado apenas pelo nome, sem títulos ou formalidades, incentivando os demais membros da diretoria e gestores a segui-lo<sup>5</sup>.

Em consonância com a tarefa de tornar o banco A mais dinâmico, motivador, menos hierárquico e com clima mais participativo, diversos canais de comunicação, para suporte ou reclamação são criados, inclusive diretos com escalões no nível de Superintendência, recursos humanos, como também de forma separada da atuação institucional com empresa contratada e com atendimento ininterrupto, para diversos serviços de orientação e encaminhamento, em programa de apoio pessoal, para qualquer situação relacionada ao bem-estar de funcionários e seus familiares.

A partir de pesquisas sobre cultura organizacional empreendida por Marras (2005), seriam componente qualificantes de uma nova dimensão “estratégica” das Áreas de Recursos Humanos (ARH):

---

<sup>4</sup> Tópicos retirados de diversas páginas.

<sup>5</sup> Revista quinzenal EXAME, ed. 919, ano 42 n. 10, 04/06/08.

- Metamorfose das Gestões Operacionais de Recursos Humanos (GORH) tradicionais para órgãos de assessoria estratégica em *staff* com poder decisório (diretoria).
- Realinhamento da cultura organizacional, preocupação institucional com valores, ritos, comportamentos éticos e comprometimento de seus colaboradores.
- Importância do elemento “negociação”, do diálogo na relação capital e trabalho e as novas bases em que se colocam as negociações sindicais a partir da cultura de negociação no local de trabalho.
- Garantia de qualidade de vida dos colaboradores, incluídos os benefícios psicológicos e financeiros, essenciais para se obter contrapartidas reais em competitividade e qualidade.
- Preocupação com o desempenho individual, de grupos e unidades.
- Aprimoramento da credibilidade na relação da empresa com seus colaboradores, pela adoção de discursos e ações sempre consistentes.
- “Incentivar atitudes culturais positivas em relação ao trabalho e a maneira de ser enquanto cidadão de seus colaboradores”.
- Valorização do trabalhador e da diversidade em gênero, mesmo que persista o paradoxo de seleção do super-homem quanto a qualificações necessárias.
- “As organizações têm de ganhar corações e mentes, criando condições de trabalho melhores, tendo ambientes mais democráticos, onde o trabalhador possa se expressar melhor, enfim aquelas redes de comunicação internas”.
- Utilização de ferramentas como *empowerment*, *coaching*, qualidade de vida no trabalho, otimizando o ambiente e as relações individuais.
- Treinamento e desenvolvimento com a formação dos colaboradores assumindo papel inédito.
- Adoção de relações de trabalho próprias de sistemas flexíveis, dentro do modelo Ohnista, com novos paradigmas atitudinais e comportamentais, principalmente por parte dos gestores.

Na próxima seção temática, será abordado o processo de reestruturação ocorrido no Sistema Financeiro Nacional. Uma ênfase será conferida aos antecedentes da reorganização do setor bancário, o que implica uma discussão sobre a crise no âmbito do Estado e do sistema capitalista das décadas de 1970 e 1980.



## 2ª PARTE

### TRANSFORMAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO NACIONAL NO PERÍODO DE 1995 A 2008

O populismo econômico imagina um mundo mais simples e direto, no qual as estruturas teóricas não passam de dispersões em relação às necessidades evidentes e prementes. Seus princípios são simples. Se há desemprego, o governo deve contratar os desempregados. Se o dinheiro está escasso e as taxas de juros, em consequência, estão altas, o governo deve impor limites artificiais ou, então, imprimir mais dinheiro. Se as importações estão ameaçando empregos, proíba as importações. Por que tais respostas seriam menos razoáveis que a suposição de que, para dar partida no carro, basta girar a chave de ignição? (GREESNPAN, 2008, p. 326).

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROCESSO

Na esteira do movimento de transformações, nos países emergentes, colocam-se em curso como estratégias de adequação as novas demandas ambientais, novas formas de regulação dos mercados nacionais, a privatização de empresas estatais e novos princípios e formatos de integração organizacional. Na América Latina, o aprofundamento da transnacionalização do capitalismo foi contemporâneo do processo de redemocratização e se deparou com duas ordens de problemas principais: (a) hipertrofia do Estado, expresso pelo protecionismo, pela regulamentação desmedida e pela ineficiência de empresas estatais; (b) o populismo econômico manifesto pela incapacidade de se controlar o déficit público e de se manter as demandas sob controle, seja no setor público, seja no setor privado (MELLO JR., 1999).

Castells (1999) enfatiza que a crise da dívida na América Latina dos anos oitenta acompanhou-se da pressão oriunda de instituições internacionais de crédito, cujos empréstimos para as economias emergentes vinham sendo objeto de moratória. Para a reestruturação dessas economias salienta,

Duas medidas eram: (a) controle da inflação, principalmente pela redução drástica de gastos públicos, com a imposição de austeridade fiscal, aperto nos créditos e na oferta monetária e rebaixamento dos salários reais; e (b) privatização da maior parte possível do setor público, em especial suas empresas mais rentáveis, oferecendo-as em licitações ao capital estrangeiro. O objetivo fundamental perseguido por essas medidas era homogeneizar as características macroeconômicas da América Latina, alinhando-as com as da economia global aberta (CASTELLS, 1999, p. 136).

O sistema bancário nacional a partir das transformações iniciadas na última década do século XX atinge patamar inédito em fenômeno descrito como “consolidação bancária” (FARIA; PAULA; MARINHO, 2007, p. 126-132). A estrutura macroeconômica fragilizada e o papel tradicional de simples intermediação financeira do período de hiperinflação são substituídos por estrutura macroeconômica sólida, com avanços consideráveis em supervisão e regulação bancária. As resultantes das transformações foram:

- Concentração bancária e segurança sistêmica do setor.
- Fusões e aquisições (F&A).
- Ampliação da regulação e supervisão bancária pelo Banco Central do Brasil.
- Uso crescente de sofisticadas tecnologias da informação.
- Instauração do moderno Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB).
- Ampliação da atuação das firmas bancárias, pelo crescimento das receitas provenientes de tarifas e comissões.
- Redução expressiva do controle estatal nas composições societárias (privatizações).
- Ampliação dos mercados no varejo pela expansão da base clientes (bancaarização).
- Avanço no mercado nacional de poderosas instituições estrangeiras como o Santander (4º maior conglomerado do país – GRÁF. 2).

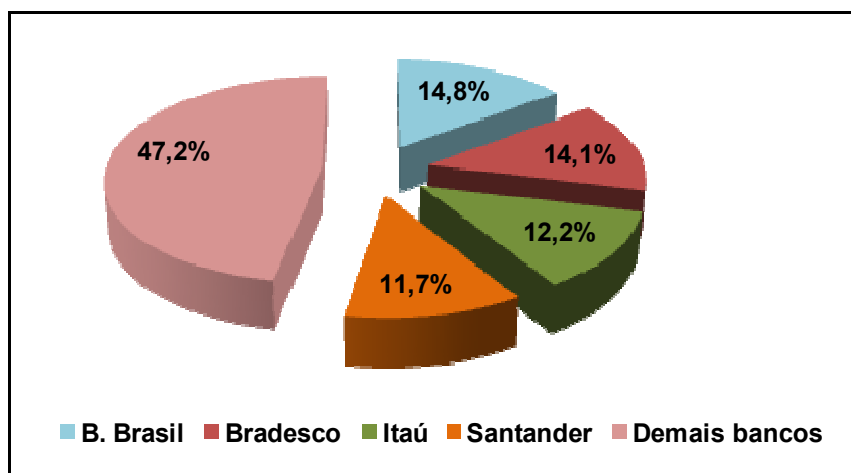


GRÁFICO 2 – Fatia de mercado dos 4 maiores bancos (dez./ 2007)

Fonte: Pesquisa direta, 2008. (Elaborado a partir de dados de Austin Rating, Revista Isto É Dinheiro, 2008, p. 90).

### 3.1 Antecedentes históricos

A origem dos bancos remonta à Idade Média, quando se localizavam em espaços então apropriados às atividades mercantis tais como templos e feiras públicas, a partir da atuação de ourives e cambistas. Suas trajetórias foram congruentes ao

desenvolvimento comercial e industrial das cidades e consolidação da burguesia, sendo que, pelos meados do século XIX se estabeleceram como instituições poderosas da sociedade ocidental. Nos tempos atuais, constituem as instituições de crédito (prestadoras de serviços) e representam as principais fontes de financiamento nos países capitalistas centrais. São tradicionalmente definidos como modalidade singular de Intermediários Financeiros (IF), além atuarem como agentes de mercado a partir de seus interesses particulares:

Firma atacadista que compra ativos financeiros emitidos por tomadores de recursos (isto é, realiza empréstimos) e os revende para os emprestadores (isto é, capta depósitos). Porém, as características dos ativos emitidos pelas firmas (tomadores) normalmente são diferentes dos ativos desejados pelos depositantes. [...] Os bancos não são, portanto, um mero entreposto entre tomadores e depositantes. [...] compatibilizam as necessidades (de financiamento) dos investidores com os desejos (de poupança) dos poupadores, transformando ativos ilíquidos e de mais longa maturidade (empréstimos) em ativos líquidos e de curta maturidade (depósitos); por isso, são conhecidos como transformadores de maturidades (MODENESI, 2007, p. 65).

### **3.2 Reestruturação do setor bancário nacional**

No Brasil, a partir de 1996, o setor bancário se tornou um alvo privilegiado de fusões e aquisições (F&A) e de reformatações organizacionais. As transformações atingem o Sistema Financeiro Nacional em diversas frentes. Por um lado, a ampliação dos limites tecnológicos com introdução de novos conceitos de automação no atendimento bancário – operação on-line via satélite, auto-atendimento (*Remote Banking* e ATM) dinheiro de plástico (cartões de crédito e débito), inserção do código de barras nos papéis bancários (cheques dentre outros títulos); por outro, a entrada de concorrentes internacionais, o que intensificou a competição no setor de bancos de varejo. Conforme Mello (1999, p. 57), até fins de 1997 a abertura do setor bancário à participação estrangeira provocou uma variação positiva dos ativos desse segmento em cerca de 20-25%, ao que se verificara nos anos anteriores. Conforme demonstra o autor, pelo balanço anual de 1996 englobando os 50 maiores bancos de varejo em operação no Brasil, até essa data os bancos estatais perfaziam 46% dos ativos totais, 54% de criação de crédito e 57% dos depósitos à vista. A participação de bancos estrangeiros nos ativos, créditos e depósitos girava em torno de 5 a 7% do percentual total, conforme ilustra a TAB. 3.

TABELA 3 – Indicadores do setor bancário

Maiores bancos	Indicadores	Valor US\$ (milhões)	Percentual (%)
Totalidade dos bancos	Ativos totais	455,37	100
	Valor líquido	37,29	100
	Op. crédito	155,77	100
	Depósitos	203,13	100
Bancos estaduais	Ativos totais	208,70	46
	Valor líquido	12,12	33
	Op. crédito	82,63	54
	Depósitos	116,36	57
Bancos estrangeiros	Ativos totais	33,27	7
	Valor líquido	2,50	7
	Op. crédito	7,88	5
	Depósitos	7,70	4

Fonte: MELLO, 1999, p. 49-72.

Nota: A amostra compreende os 50 maiores bancos registrados no Brasil com base nos balanços de 1996.

Sob a perspectiva macroeconômica e regulatória, foi fundamental a adesão governamental aos preceitos do Primeiro Acordo de Capital do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia<sup>6</sup> (1988), como das agendas de Basiléia subseqüentes, para a reestruturação do setor bancário nacional.

As agendas do comitê de Basiléia, principalmente representadas pelos acordos de 1988, 1994 e 1996 marcam novas posições dos bancos centrais frente à regulação e supervisão bancária. A necessidade de impor limites à atuação das instituições financeiras derivou principalmente do acentuado desenvolvimento apresentado pelos intermediários financeiros (IF) nas economias ocidentais, desenvolvimento relativo aos avanços tecnológicos, expansão dos mercados e das atividades financeiras propriamente ditas. Esse desenvolvimento que acompanha a expansão

<sup>6</sup> O Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (*Basle Committee on Banking Supervision*) congrega autoridades de supervisão bancária, estabelecido pelos bancos centrais dos países do Grupo dos Dez (G-10), em 1975. É constituído por representantes de autoridades de supervisão bancária e bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Suécia, Suíça, EUA e Reino Unido. A sede situa-se em Basiléia, Suíça.

dos mercados, além das fronteiras nacionais, conecta economias e atores em tempo real, expondo os sistemas financeiros a riscos inéditos em termos de trânsitos financeiros, como a especulação convergindo para mercados com rentabilidade e risco elevados. Os acordos representam uma difusão de melhores práticas com vistas à preservação dos sistemas financeiros por meio de: construção de políticas macroeconômicas sólidas; aprofundamento da supervisão bancária por bancos centrais independentes ou não; formação de cultura de disciplina de mercado, em suma de estratégias mais adequadas para atuações financeiras que, em meados da década de 1980, se mostravam incipientes.

Na última década do século XX, a conjuntura de instabilidade internacional atingiu de forma significativa as economias dos países emergentes, culminando com as crises financeiras do México (1995), dos países Asiáticos (1997) e Rússia (1998). Para se contrabalançar ao cenário de instabilidade financeira, o governo brasileiro adotou iniciativa de reestruturar o Sistema Financeiro Nacional, amparado por medidas macroeconômicas de estabilidade (controle da inflação e redução dos gastos públicos) e por programas específicos de ajuste para o setor. Essas intervenções resultaram em fusões, aquisições, liquidações extrajudiciais e na privatização de bancos estaduais, o que implicou em drástica redução da diversidade de instituições atuantes no mercado nacional e nova configuração do setor.

A TAB. 4 ilustra a redução do número absoluto de organizações bancárias a partir de 1996, mais significativa nas instituições de grande porte, que sofrem variação negativa de 71,42% até fins de 2006.

TABELA 4 – Instituições do segmento bancário (porte classificado por ativos totais)

Porte	Anos										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Grandes	28	24	25	23	21	17	16	14	13	12	8
Médios	62	63	55	55	56	54	47	49	48	45	40
Pequenos	141	130	123	116	115	111	104	101	103	104	111
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>217</b>	<b>203</b>	<b>194</b>	<b>192</b>	<b>182</b>	<b>167</b>	<b>164</b>	<b>164</b>	<b>161</b>	<b>159</b>

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006.

As tentativas de estabilização econômica, iniciadas em 1986 (Plano Cruzado) culminaram no Plano Real lançado poucos meses antes das eleições presidenciais de 1993, quando Fernando Henrique Cardoso ocupava o então cargo de Ministro das Finanças do governo Itamar Franco (1992-1994). O Plano Real reduziu a inflação de cerca de 50% ao mês, no mês anterior a sua entrada em vigor, para menos de 2% ao mês, nos meses que se seguiram ao plano. “Conforme dados do IBGE (2006), a inflação caiu de dois dígitos ao mês, para algo próximo de um dígito ao ano já em 1995” (MAFFILI, 2007, p. 25). O Brasil que atravessara décadas de hiperinflação encontrou no plano Real uma resolução para atingir a estabilização dos preços. Mediante um conjunto de medidas econômicas, com perspectiva de longo prazo, interrompeu-se a trajetória de descontrole financeiro, que se consolidara por três décadas.

O sistema bancário, em sua totalidade, foi fortemente impactado pela ação governamental, pois, segundo Saviano (2004, p. 69) mais de um terço das receitas totais do setor era proveniente de *floating* financeiro, ou seja, derivado do exercício da simples intermediação financeira,

Na década de 90, esse mecanismo [*float*] alcança seu auge. Estudo desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Associação Nacional das Instituições do Mercado (ANDIMA) constata que no período de 1990 a 1994 a participação média das receitas inflacionárias no valor da produção imputada ao setor financeiro alcançou 50% para os bancos públicos e 26% para os bancos privados (SAVIANO, 2004, p. 17).

O plano Real foi complementado por programas governamentais de reestruturação bancária (PROER) e de incentivo à privatização dos bancos estaduais (PROES), que visavam o alinhamento aos preceitos dos acordos conhecidos como Basileia I e II, além da permissão ao alargamento da participação dos bancos estrangeiros no país.

No que diz respeito ao ingresso de bancos estrangeiros, ele ocorre a partir de 1995, beneficiando-se inclusive de linhas de crédito do PROER, como na aquisição do Bamerindus pelo grupo HSBC em 1997. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 previa restrição à participação de bancos estrangeiros no mercado nacional, medida que poderia ser afastada por decisão da Presidência da República, no caso de relevante interesse nacional. Tal prerrogativa foi utilizada a partir de fins de 1995, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso (FRANCO, 2006, p. 412).

A entrada de bancos estrangeiros acentuou a competitividade em todos os sentidos (disputa de mercado), mais marcadamente no fenômeno descrito como concentração bancária. Pelo processo de fusões e aquisições (F&A), ocorreu ampliação acelerada de ativos, concomitantemente à redução do número de instituições atuantes no setor. Segundo dados do jornal *Folha de São Paulo* de 26/05/2007, a partir de estudo de EFC consultoria, em 1995 os 20 maiores bancos detinham 83% dos ativos de todo o setor, sendo que em 2006 essa participação foi ampliada para 92% dos ativos. A referida disputa pela hegemonia gerou alternâncias nas posições de ativos entre os três maiores bancos privados nacionais ao longo dos anos de 2006 e 2007.

A ação governamental específica para o sistema bancário, teve o objetivo de conter a vulnerabilidade, decorrente de risco sistêmico no setor, devido a possibilidade de retiradas maciças de recursos pela quebra de confiança e pela crescente dificuldade na obtenção de receitas após a implementação do plano Real. Segundo argumento do Governo Federal à época, a possibilidade de quebras generalizadas no setor bancário resultaria em completa desestruturação da economia nacional: “Em meados de 1994, no limiar da estabilização, era muito claro que tínhamos um



problema seriíssimo (*sic*) e estavam presentes todas as condições para uma crise sistêmica de proporções gigantescas” (FRANCO, 2006, p. 411). A intervenção governamental para evitar a crise sistêmica ocorreu sob a forma de duas Medidas Provisórias principais e complementares entre si, editadas já sob o período presidencial de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

O Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), instrumento de saneamento nos bancos privados foi editado sob recurso jurídico da Medida Provisória nº. 1179, de 03/11/1995. Em linhas gerais, ao PROER caberia a função de impedir o risco sistêmico de falência, por contágio, de instituições bancárias frágeis que freqüentemente mascaravam seus balanços financeiros por meio de fraudes contábeis, acobertadas pela hiperinflação e pelas elevadas receitas de *floating* financeiro. O PROER, amparado por medidas adicionais como a Medida Provisória nº. 1182 de 17/11/1995, autoriza ao Banco Central do Brasil a condução do processo de (F&A) fusão, aquisição e liquidação de bancos, assim como a execução de medidas necessárias para garantir, preventivamente, a integridade do Sistema Financeiro Nacional. Além das medidas citadas, institui-se o instrumento jurídico de responsabilidade solidária, mediante o qual os bens pertencentes aos controladores de instituições sob intervenção permaneceriam indisponibilizados como garantia, estipulados valores garantidos aos poupadores e ampliados os poderes de fiscalização e intervenção do Banco Central nas instituições financeiras. O PROER, mesmo em retrospectiva, constitui assunto polêmico, menos sobre seus efeitos e mais no que diz respeito ao desperdício de dinheiro público destinado ao saneamento das instituições financeiras. O Banco Central do Brasil (BACEN) foi o destinatário natural das moedas podres utilizadas para pagamento dos empréstimos concedidos. Apesar de que essa medida tenha provocado uma Comissão Parlamentar de Inquérito (FRANCO, 2006, p. 406), o PROER foi considerado válido frente à perspectiva de uma crise bancária.

Uma crise do sistema financeiro nacional tem custo muito mais elevado do que o orçamento estabelecido para o PROER. A crise ocorrida no sistema financeiro na Argentina, Chile, Venezuela e Colômbia, por ocasião dos planos de estabilização da moeda, teve custo correspondente a 13%, 19,6%

e 13% e 6% do PIB. Os recursos destinados à reestruturação do sistema financeiro no Brasil são inferiores a 1% do PIB (NOBREGA, 2006)<sup>7</sup>.

Em 07 de agosto de 1996, o governo federal edita a MP N. 1514 (PROES). Trata-se do Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estadual na Atividade Bancária, em continuidade ao processo de saneamento do Sistema Financeiro Nacional e de acordo com a orientação dominante em sua condução. A questão ideológica se acentua devido à politização das discussões em torno do PROES, e conseqüente polarização das frentes antagônicas pró e contra a desestatização da atividade bancária. Entretanto o progressivo declínio dos bancos estaduais, subordinados às decisões clientelísticas e de cunho político de seus controladores, aliado a própria fragilidade das finanças dos estados e por medidas restritivas exigidas pelo ajuste fiscal, contribuíram de modo decisivo para a adesão dos Estados às linhas de financiamento do governo federal para reestruturação/privatização de suas instituições financeiras.

Os impactos dessas Medidas Provisórias representariam gastos públicos, segundo BACEN (2007), de cerca de R\$ 73 bilhões ao saneamento financeiro das instituições bancárias, tendo em vista fusões, aquisições, liquidações extrajudiciais, transformação em agências de fomentos e privatizações. Para citar as incorporações/privatizações de maior destaque: Mercantil S/A (1995); Banco Nacional S/A, Banco Econômico, Banorte (1996); Bamerindus S/A, Banerj, Noroeste, Credito Real MG (1997); Bemge, Bcn, Bozano Simonsen (1998); Banco Real, Banep, Pontual (1999); Banestado, Banespa, Bandeirantes (2000); BEG (2001), Bilbao Vizcaya e Sudameris (2003), Lloyds Bank (2004), BankBoston (2006) e a aquisição, em consolidação no momento desta pesquisa, do ABN-Amro pelo grupo Santander (2007-2008).

Em consonância com os valores reconhecidos oficialmente pelo Banco Central do Brasil (BACEN) para reestruturação/privatização dos bancos estaduais, Gustavo Franco diz em retrospectiva,

---

<sup>7</sup> NOBREGA, Mailson. Artigos publicados 0073 em 20 de julho de 2006: O Proer e o Sistema Financeiro. Disponível em: <<http://www.dornelles.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

O tamanho da crise latente em meados de 1994 pode ser aquilatado posteriormente, a julgar pelas liquidações e intervenções posteriores, tanto com bancos públicos quanto privados. No tocante aos primeiros, cumpre lembrar que apenas três dos mais de trinta bancos estaduais não entraram posteriormente no Proes, ou seja, todos os outros, em maior ou menor grau, tinham uma situação patrimonial muito difícil. Hoje já é possível estimar que o Proes vá envolver financiamentos da ordem de uns R\$60 bilhões ou mais, ou seja, esse era o tamanho do capital necessário para resolver o problema dos bancos estaduais (FRANCO, 2006, p. 411).

O GRÁF. 3 ilustra a redução da presença estatal, em sua participação relativa ao Sistema Financeiro Nacional nos 5 anos que se seguiram ao PROES.

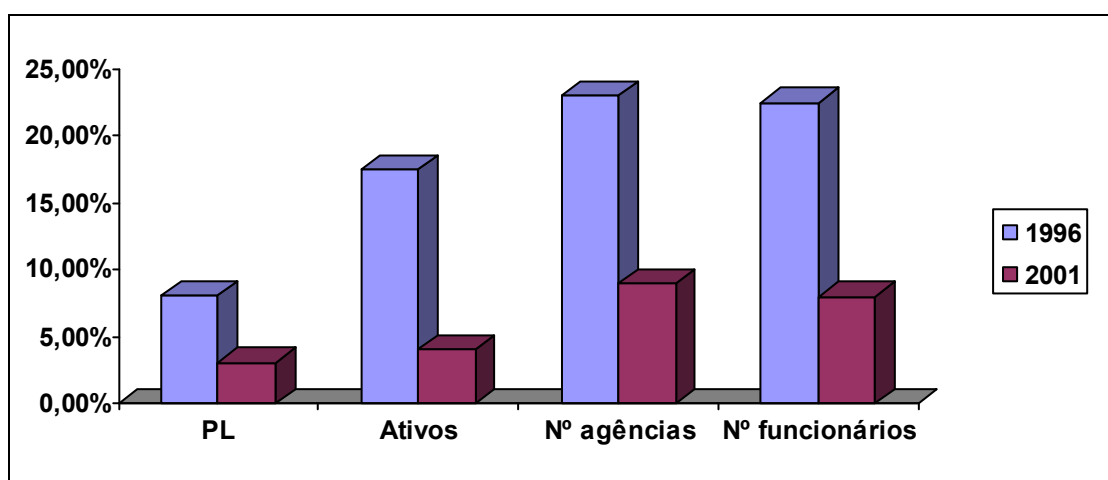


GRÁFICO 3 – Indicadores das Instituições financeiras estaduais e SFN 1996-2001

Fonte: CLEOFAS, 2004.

As profundas alterações que se iniciaram em meados da década de 1990 ainda produzem efeitos como a aquisição do ABN pelo grupo Santander em agosto de 2007 (conglomerado em consolidação no momento desta pesquisa), que alterou momentaneamente as posições no ranking de bancos, além da tardia entrada do Banco do Brasil nas incorporações bancárias no primeiro semestre de 2008. O banco do Brasil, primeiro no ranking geral dos bancos, pressionado pela aproximação de Bradesco e Itaú em ativos totais, inicia o ano de 2008 em processo avançado de compra simultânea de 4 instituições estaduais ou federalizadas: Banco de Brasília (BRB), Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), Nossa Caixa e Banco do Estado do Piauí (BEP). A controvérsia retorna à ordem do dia quando “os principais banqueiros privados do país botaram a boca no trombone depois que o Banco do Brasil abriu negociações com o governo paulista para comprar a Nossa

Caixa. O que está em jogo é a liderança do mercado” (GAMEZ, 2008, p. 88). O GRÁF. 4 ilustra a situação em ativos totais, dos maiores bancos ao final de 2007.

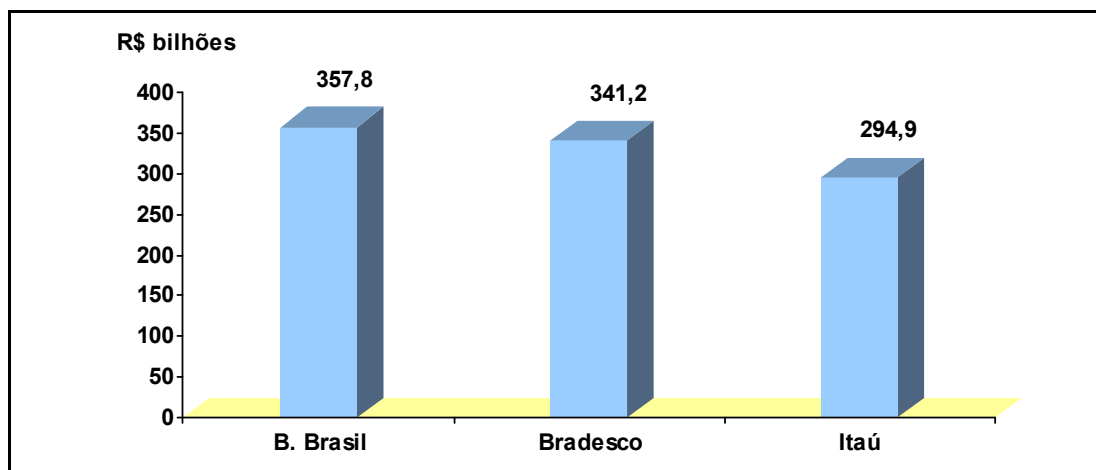


GRÁFICO 4 - Ranking dos três maiores bancos do país, por ativos totais (dez. 2007)

Fonte: Pesquisa direta, 2008. (Elaborado a partir de dados obtidos por Austin Rating nos balanços consolidados de 2007, publicado pela Revista Isto É Dinheiro n. 557, de 04.06.2008, p.90).

O fenômeno descrito genericamente como fusões e aquisições (F&A) resultou em nova configuração no setor de bancos comerciais e múltiplos que operam em varejo, com redução de 35,37% das instituições em pouco mais de uma década (de 246 bancos em 1994 para 159 em 2006), ilustrada pela TAB. 5; e consolidação de solidez inequívoca dos principais bancos, conjugando concorrência e poder de mercado (NAKANE, 2002).

TABELA 5 – Quantitativo de bancos pela estrutura de capital

Bancos <sup>1</sup>	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Públicos <sup>2</sup>	32	27	22	19	17	15	15	15	14	14	13
Privados	198	190	182	175	175	167	152	150	150	147	146
Nacionais	131	118	105	95	91	81	76	78	82	82	81
Nacionais com particip. estrangeira <sup>3</sup>	26	23	18	15	14	14	11	10	10	8	9
Controle Estrangeiro <sup>4</sup>	25	33	43	50	57	61	56	53	49	49	48
Estrangeiros <sup>5</sup>	16	16	16	15	13	11	9	9	9	8	8
Total	230	217	204	194	192	182	167	165	164	161	159

Fonte: FEBRABAN. Cosif – transação PCOS200 (doc. 4016)

Nota:

<sup>1</sup> – Inclui bancos múltiplos, bancos comerciais e caixa econômica.

<sup>2</sup> – Inclui caixas econômicas (estaduais, em funcionamento até Jan/1999, e a CEF.

<sup>3</sup> – Inclui bancos que detêm participação estrangeira.

<sup>4</sup> – Bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro (exceto filiais).

<sup>5</sup> – Filiais de bancos estrangeiros.

A TAB. 4 analisada em conjunto com a TAB. 6, clarifica o fenômeno denominado concentração bancária, materializado pela redução do número de organizações existentes aliado à expansão da participação relativa dos ativos totais do segmento pelas organizações de grande porte.

TABELA 6 – Participação percentual dos 5, 10 e 20 maiores bancos nos ativos totais do segmento

Bancos comerciais	Anos										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5 maiores	48,7	50,2	50,5	50,7	50,2	47,9	50,7	53,7	53,0	52,6	53,9
10 maiores	60,1	61,3	62,7	62,7	64,1	62,4	64,1	67,2	68,0	68,8	73,0
20 maiores	72,0	75,9	75,4	76,5	78,2	77,3	79,7	81,3	83,2	83,8	86,4

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006.

Cabe ressaltar que o processo de reformatação do sistema bancário continua em sua progressão, mesmo quando já não ocorra atuação governamental direta,

[...] houve grande envolvimento do governo na condução da consolidação bancária logo após a crise de 1994-1995, mas no final da década de 1990 esse processo apresentou-se relativamente, mais a cargo das forças de mercado. (FARIA; PAULA; MARINHO, 1997, p. 127).

Foram privatizadas ou transformadas em agências de fomento 41 instituições financeiras estaduais entre 1996 e 2002, ou seja, perfazendo 64% das instituições estaduais existentes em 1996, sendo que o valor histórico, arrecadado com as privatizações, somou segundo BACEN (2007): R\$ 11,4 bilhões.

[...] Os bancos dos estados do Ceará, Goiás e Amazonas foram federalizados. Dois estados que haviam optado pelo saneamento, e que iam colocar dinheiro novo nos seus bancos para impedir a privatização, tiveram o bom senso de mudar de idéia: Espírito Santo e Santa Catarina. E além desses há também o Banestado, o Banespa e o Banco do Estado do Maranhão, em processos autônomos de privatização. Parêntesis: os bancos dos estados de Brasília e do Piauí não podem ser exceções: se resolverem ficar de fora do Proes, cabe ao Banco Central cumprir a lei, o que significa liquidá-los ou adotar um Raet (Regime de Administração Especial Temporária), sob pena de desmoralizar todo esse esforço. Fecha parêntesis (FRANCO, 2006, p. 408).

A privatização dos bancos estaduais exigiu uma estratégia organizacional singular, uma vez que o modelo de organização característico de corporações sujeita às

interferências de ordem político-estatal diverge significativamente do modelo de organização com controle privado cujo objetivo é a lucratividade e eficiência. O contraste das estruturas organizacionais se enquadra na distinção promovida por Castells (1999) entre a organização burocrática e a empresa. Enquanto a organização burocrática apresenta como “objetivo organizacional fundamental” a reprodução de seus “sistemas de meios” a empresa se apresenta como uma organização na qual “os objetivos e as mudanças de objetivos modelam e remodelam de forma infinita a estrutura dos meios” (CASTELLS, 1999, p. 191).

A reformatação do sistema bancário nacional se faz acompanhar pela substituição de atividades bancárias tradicionais de intermediação financeira, por atuação bem mais ampla. Desenvolve-se a partir de 1994 uma progressiva substituição de receitas, até então centradas em *float* financeiro, pelas provenientes da cobrança de tarifas bancárias, redução de custos, alargamento do crédito, securitização de riscos, diversificação dos produtos financeiros voltados para nichos de mercado, manutenção do alto *spread* (herança do passado), dentre outros. “A separação tradicional entre saldos transacionais (depósitos à vista) e aplicações financeiras (com vistas à rentabilidade) foi amplamente ultrapassada” (CARVALHO, 2007, p. 109). Os lucros das principais instituições voltam a bater recordes históricos, agora em mercado concentrado em competidores, que multiplicaram seus ativos sob período de incentivo estatal, período esse favorável, tanto pelas elevadas taxas de juros, como em função da “enorme capacidade de adaptação das instituições bancárias na transição de período de hiperinflação para inflação moderada” (NAKANE, 2003: 05). Sobre a diversificação nas atividades bancárias tem a dizer Gary Dymiski,

Os bancos sobreviveram reinventando-se estrategicamente. As atividades de empréstimo ou foram reduzidas ou conduzidas de forma a reduzir os riscos de crédito a níveis toleráveis. As receitas estão sendo crescentemente geradas por tarifas bancárias em lugar das margens sobre a intermediação financeira (DYMSKI, 2007, p. 259).

O desenvolvimento tecnológico dos bancos que se acentuou na década de 90 também concorreu fortemente pela crescente diversificação dos produtos financeiros e das atividades em prestação de serviços dos bancos. O desenvolvimento do código de barras nos documentos bancários (títulos, cheques, convênios) por si só

conduziu a uma verdadeira revolução no processamento de títulos de crédito/débito eliminando em grande parte o trabalho manual de processamento e repasse de convênios arrecadados, e assim contribuindo para declínio de tarefas tradicionais, tais como a dos escriturários em agências e em unidades de compensação. Esse investimento maciço dedicado à ampliação da automação, em especial ao desenvolvimento de equipamentos e *softwares* ampliou os canais de auto-atendimento disponíveis aos clientes, reduzindo em contrapartida drasticamente os empregos no setor, produzindo agências verdadeiramente enxutas de atendimento. Os bancários que, segundo dados de SEEBMG (2007) correspondiam a 824.316 colaboradores em dezembro de 1989 ocupavam 424.993 postos em dezembro de 2006, segundo FEBRABAN (2007).

Como resultado das transformações, o sistema bancário brasileiro apresenta hoje um moderno sistema de pagamentos (SPB), que foi completamente reformulado, sob condução do Banco Central, entre 2001 e 2002, apresentando alto grau de automação (transações em tempo real), com ênfase na gestão de riscos nos sistemas de compensação e liquidação.

A TAB. 7 retrata a evolução das transações efetuadas em auto-atendimento, em ATM (caixas eletrônicos) no período de 2001 a 2006.

TABELA 7 – ATM – Quantidade de transações

Transações em ATM	Anos						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2001-2006
Quantidade total de transações (milhões)	3817	4546	5672	6192	6782	7327	92%
Quantidade de transações por habitante	22	26	32	35	37	39	77%
Quantidade de transações por terminal	34274	34995	41824	44400	46203	49890	46%

Fonte: Banco Central do Brasil, 2007.

A TAB. 8 ilustra uma relação comparativa entre países, sobre a utilização dos meios eletrônicos de pagamento em substituição aos tradicionais cheques.

TABELA 8 – Importância relativa dos instrumentos de pagamentos não-em-espécie - amostra de países

(Porcentagem sobre a quantidade total das transações sem uso de dinheiro)

País	Cheque			Cartão Deb/Cred.			Transf. Crédito			Débito direto		
	2001	2005	%	2001	2005	%	2001	2005	%	2001	2005	%
Alemanha	2,6	0,7	-73,1	13,2	14,9	12,9	45,4	42,2	-7	38,6	41,9	8,5
Bélgica	3,9	0,8	-79,5	32,6	39	19,6	48,2	43,2	-10,4	11,5	11,6	0,9
<b>Brasil</b>	<b>52,1</b>	<b>26,4</b>	<b>-49,4</b>	<b>23,9</b>	<b>43,7</b>	<b>82,7</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>6,5</b>	<b>8</b>	<b>12,9</b>	<b>61,2</b>
Espanha	9,9	-	-	-	45,1	-	21,1	21,5	1,8	68,9	19,5	-71,7
Estados Unidos	53,8	37,2	-30,9	36,6	48,4	32,2	5,7	6,2	8,8	3,9	8,2	110
Finlândia	0,1	-	-	39,1	-	-	55,5	-	-	5,2	-	-
França	35,4	37,8	-21,5	30	37,2	24	17,8	17,1	-3,9	16,8	17,8	6
Holanda	0,2	-	-	31,9	37	16	39,1	32,2	-17,6	17,9	26,9	50,3
Itália	21,3	14,6	-31,5	27,3	37,5	37,4	38,2	32,8	-14,1	13,2	14,5	9,8
Japão	5,6	2,3	-58,9	60,6	77	26,7	33,8	20,9	-38,2	-	-	-
Portugal	27	-	-	56,3	-	-	4,1	-	-	11,8	-	-
Reino Unido	23,1	13,9	-39,8	40,1	45,1	12,5	17,4	21,5	23,6	19,4	-	-
Suécia	0,2	0,1	-50	31,7	61,2	93,1	60,3	29,5	-51,1	7,7	9,2	19,5
Suíça	0,8	0,2	-75	34,1	35,9	5,3	57,4	57,3	-0,2	5,4	4,9	-9,3

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006.

Com relação ao país, é particularmente expressivo o crescimento na utilização dos cartões de crédito entre os anos de 2000 e 2007, conforme demonstra a TAB 9.

TABELA 9 – Transações com cartão de crédito

	Unid.	Período								Var. 07/06	Var. 07/00
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		
Cartões de crédito	Mil.	28	32	42	45	53	68	79	93	18%	232,1%
Transações com cartão de crédito	Bil.	0,7	0,8	1	1,1	1,4	1,7	2	2,4	19%	242,9%
Valor total de transações com cartões	Bil.	50,4	63,6	73	88	101,3	123	151,2	183,1	21%	263,3%

Fonte: FEBRABAN, 2008.

Acompanhando a aplicação intensa da tecnologia nos domínios bancários, novas formas de organização do trabalho são estabelecidas. Dentre essas se salienta a



redução expressiva de trabalhadores no setor em razão da automação e inovações financeiras, formando agências enxutas de atendimento. Os cortes de pessoal são também qualitativos, reduzindo-se drasticamente os cargos de chefias intermediárias em contrapartida à concessão de maior autonomia aos cargos não-comissionados, o que ocorre concomitantemente ao avanço de formas de subcontratação, como terceirização de diversas atividades afins e outsourcing. A TAB. 10 evidencia o avanço da terceirização e *outsourcing* no setor bancário nacional.

TABELA 10 – Terceirização e outsourcing

Serviços/ distribuição e evolução anual	2005	2006	Evolução
Serviços Impressão	62	76	22%
Telecomunicações	68	68	0%
Help Desk	48	63	32%
Projeto e desenvolvimento de aplicativo	52	62	20%
Processamento de Cartões	52	58	12%
Fabrica de Softwares	43	52	20%
Backup Site	38	49	29%
Manutenção de sistemas legados	43	43	0%
Body Shop	20	37	82%
InfraEstrutura de CPD	29	29	0%

Fonte: FEBRABAN, 2007.

As características centrais do trabalho nos bancos se alteram a partir do novo formato tecnológico e na medida em que essas instituições abandonam a “monoprodução”, característica das tarefas tradicionais de intermediação financeira,

[...] É discutível se o modelo convencional de firma bancária foi em algum momento uma representação adequada dos traços mais essenciais de um banco moderno. Se chegou a sê-lo, certamente não o é mais, com o início do movimento sustentado de inovação financeira do qual a transformação e a complexificação de produtos é um aspecto essencial de um processo que ainda prossegue sem dar quaisquer sinais de esgotamento (CARVALHO, 2007, p. 109).

Como a cobrança de tarifas substitui as receitas de *floating*, diversificam-se os produtos bancários. O face a face funcionário/cliente progressivamente se reduz ao momento de oferecimento para aquisição de produtos, ao passo que as operações de movimentação de conta-corrente são redirecionadas aos canais de auto-atendimento (ATM – caixas eletrônicos –, e *homebanking*). Desse modo, ampliam-se os *portfolios* em diversas linhas de produtos com respectivas subdivisões em seguros, planos de capitalização, previdência privada, empréstimos consignados e outros créditos, cartões de crédito premiáveis, dentre outros. Esse novo cenário que se instaura produz outros desdobramentos como requerer funcionários com múltiplas habilidades, qualificados para trabalhar em equipes reduzidas, sob pressão e com aptidão para lidar com a diversidade das situações cotidianas. As pressões por desempenho exponenciais tornam-se freqüentes, assim como a demanda por competências generalistas.

A indústria bancária tem passado por um processo de profunda transformação. O tipo clássico de instituição que se limitava a criar depósitos à vista e fazer empréstimos de curto prazo para financiar capital de giro parece estar desaparecendo ou sendo gradualmente confinado a um papel marginal e secundário na indústria financeira. A abordagem tradicional de firma bancária que fraseava seu problema de decisão em termos de depósitos, empréstimos e reservas está desaparecendo com ele, se alguma vez ela foi, realmente adequada (CARVALHO, 2007, p. 18).

A TAB. 11 indica quantidade total de caixas eletrônicos (ATM) no país, sua localização e variação em quantidade nos anos de 2006/2007.

TABELA 11 – ATM: Quantidade e localização dos equipamentos

Total	Ano	Em agências	Quiosques em locais públicos	Em postos de atendimento	Total	Variação 2006/2007
	2000	95.791	4.094	8.516	108.401	
	2001	117.159	5.063	9.848	132.070	
	2002	106.325	7.993	10.113	124.431	
	2003	107.690	10.132	10.902	128.724	6,90%
	2004	109.972	9.927	20.618	140.517	
	2005	115.330	10.405	22.712	148.447	
	2006	120.861	9.126	26.070	156.057	
	2007	128.986	8.812	28.975	166.733	

Fonte: FEBRABAN, 2008.

Além de se reorientarem na adoção de ações para geração de receitas, as estruturas organizacionais seriam mudadas sob outras perspectivas. As fusões e aquisições (F&A) provocaram um crescimento de ativos e de disponibilidade de clientes sem precedentes aos bancos subsistentes e instauraram uma disputa pela hegemonia no novo mercado. A bancarização, fenômeno de ampliação e acesso da base de consumidores bancários aos serviços financeiros pode ser ilustrada pela variação positiva de expressivos 51% entre 2001 e 2006 no que diz respeito ao número absoluto de contas-correntes<sup>8</sup>. Sob a denominação genérica de fusão e aquisição (F&A), o processo de privatização dos bancos estaduais destaca-se por representar a mudança qualitativa de maior impacto no processo de reestruturação do sistema bancário nacional. A TAB. 12 enumera privatizações ocorridas entre 1997 e início de 2002.

TABELA 12 – Privatizações de bancos estaduais (BE): datas e valores

Instituição	Data do leilão	Comprador	Valor Em milhões
BANERJ	26/06/1997	Itaú	311,10
CREDIREAL	07/08/1997	BCN <sup>1</sup>	134,20
BEMGE	14/09/1998	ITAÚ	603,06
BANDEPE	17/11/1998	ABN AMRO	182,90
BANEB	22/06/1999	BRADESCO	267,80
BANESTADO	17/10/2000	ITAÚ	1.799,26
BANESPA	20/11/2000	SANTANDER	7.160,92
PARAIBAN	08/11/2001	REAL ABN AMRO	79,14
BEG	04/12/2001	ITAÚ	680,84
BEA	24/01/2002	BRADESCO	192,54
<b>TOTAL</b>			<b>11.411,76</b>

Fonte: CLEOFAS, 2004, p. 130.

Nota: <sup>1</sup>Posteriormente adquirido pelo Bradesco.

A TAB. 13 apresenta os valores envolvidos com o PROES segundo BACEN (2007):

<sup>8</sup> FEBRABAN. Portal de informações do setor: Bancarização.

TABELA 13 – Valores envolvidos no PROES  
 (PROES – Financiamento do Tesouro Nacional)  
 (Títulos emitidos – em milhões)

Continua

Estado	Emissão	Valor emitido	Totais por Estado
Acre	29.03.99	131,07	131,07
Alagoas	16.10.02	457	502
	16.10.02	45	
Amapá	29.12.98	24,85	28,85
	24.02.99	4	
Amazonas	02.08.99	312,55	416,92
	25.08.99	51,1	
	06.09.00	53,27	
Bahia	01.06.98	164,53	1.711,00
	25.06.98	1.433,06	
	03.10.01	113,41	
Ceará	27.05.99	984,72	984,72
Espírito Santo	25.11.98	260,36	260,36
Goiás	27.05.99	476,21	601,35
	20.06.00	60	
	04.10.00	65,14	
Maranhão	15.12.98	29,82	359,43
	13.01.99	302,14	
	10.02.04	22,47	
Mato Grosso	22.01.99	193,11	197,11
	12.05.04	4	

TABELA 13 – Valores envolvidos no PROES  
 (PROES – Financiamento do Tesouro Nacional)  
 (Títulos emitidos – em milhões)

Continua

Estado	Emissão	Valor emitido	Totais por Estado
	15.06.98	336,38	
	16.06.98	616,12	
	24.06.98	2.280,38	
Minas Gerais	02.07.98	329,45	
	06.08.98	172,06	
	19.08.98	902,84	
	04.05.00	59,96	4.697,19
Pará	22.01.99	127,41	127,41
	05.03.99	2.687,36	
	16.06.99	136,75	
Paraná	01.12.99	735,01	
	05.12.99	1.638,51	5.197,63
	15.08.98	328,66	
Pernambuco	27.08.98	915,74	1.244,40
	24.02.00	69,08	
Piauí	06.09.00	76,8	145,88
Rio de Janeiro (2)	31.05.98	3.879,70	3.879,70
	18.03.99	100,94	
Rio Grande do Norte	22.12.99	4	104,94
	10.12.98	2.379,88	
Rio Grande do Sul	05.07.00	176,27	2.556,15
Rondônia	20.05.98	549,2	549,2

TABELA 13 – Valores envolvidos no PROES

(PROES – Financiamento do Tesouro Nacional)  
(Títulos emitidos – em milhões)

			Conclusão
Estado	Emissão	Valor emitido	Totais por Estado
Roraima	18.02.99	39,98	39,98
	29.03.99	197,76	
	05.05.99	68,48	
	07.08.00	779,97	
	30.08.00	0,02	
	01.03.02	89,62	
Santa Catarina	26.03.02	28,2	2.019,91
	06.09.02	62,8	
	26.09.02	20,49	
	26.09.02	349,99	
	09.10.02	357,82	
	10.10.02	41,59	
	15.10.02	23,17	
São Paulo (2)	23.12.97	33.578,50	36.126,50
	24.12.97	2.458,00	
Sergipe	18.01.99	40,98	40,98
<b>Total</b>		<b>61.922,68</b>	<b>61.922,68</b>

Fonte: BACEN, 2007.

Nota:

- 1) Não houve emissão de títulos – Capitalização em R\$ para Fundo de Recomposição Patrimonial
- 2) Valores financiados fora do âmbito do PROES
- 3) Não houve emissão de títulos.

O fenômeno do maior acesso da população aos serviços bancários (bancarização) recebe contribuições de diversas frentes, como a instituição da figura dos correspondentes bancários (Banco Postal, lotéricas, farmácias supermercados, etc.), além das de natureza conjunturais, relativas ao crescimento da renda que se consolidam com a estabilidade de preços. A TAB. 14 conjuga evolução em número

absoluto das contas-correntes, paralelamente à evolução na utilização do *Internet Banking*.

TABELA 14 – Número de contas ativas e clientes com *Internet Banking*

(N<sup>os</sup>. absolutos em milhões)

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variação 2006/07	Variação 2007/00
Contas-correntes	63,7	71,5	77,3	87	90,2	95,1	102,6	112	9,30%	76,00%
Movimentadas	48,2	53,6	55,7	61,4	66,9	70,5	73,7	77,1	4,60%	60,00%
Inativas por + de 6 meses	15,5	17,9	21,6	25,6	23,3	24,6	28,9	35	21,10%	125,80%
Clientes com poupança	45,8	51,2	58,2	62,4	67,9	71,8	76,8	82,1	6,90%	79,30%
Clientes com Internet Banking	8,3	8,8	9,2	11,7	18,1	26,3	27,3	29,8	9,20%	259,00%
Pessoa física								25,3		
Pessoa jurídica								4,5		

Fonte: FEBRABAN, 2008.

Os novos patamares tecnológicos, assim como as formas de regulação colocadas em curso a partir do plano real e políticas subseqüentes, eliminaram os principais entraves à competitividade do setor bancário nacional. As fusões e aquisições (F&A) impulsionaram segmentos que mostraram maior competência, tanto estratégica quanto tática, para enfrentar os desafios da conjuntura de desregulamentação e de inserção dos mercados globais.

Na seção temática que se segue será descrita a metodologia adotada por este estudo.

### **3ª PARTE**

#### **MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM BANCO PRIVADO: UM ESTUDO DE CASO**

Assim, todo o conhecimento reflexivo da realidade infinita realizado por um espírito humano, finito, se baseia na premissa tácita de que apenas um fragmento limitado dessa realidade poderá constituir de cada vez o objeto da compreensão científica, e de que só ele será essencial no sentido de “digno de ser conhecido” (WEBER, 1977, p. 48).



## 4 METODOLOGIA

A logística para a abordagem de um objeto de estudo implica o mapeamento descritivo da trajetória a ser realizada. Nesse contexto, serão considerados três tópicos que delimitam o acesso ao tema dessa pesquisa empírico-analítica, sua caracterização, a descrição da trajetória da pesquisa e os critérios que definem os parâmetros fixados.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Como recurso metodológico será realizado Estudo de Caso, que permite aprofundamento de análise do objeto de pesquisa (YIN, 2005), com abordagem que conjugue combinação de pesquisa quantitativa e qualitativa, em escolha vinculada a dois aspectos distintos.

O primeiro remete a uma pesquisa empírica já existente, a saber, de Sant'Anna (2002) de abordagem quantitativa e que conjuga três dimensões de modernidade, aqui relacionadas ao contingente funcional do banco comercial selecionado. O método utilizado para a pesquisa quantitativa será o do tipo *survey*, com o objetivo de descrição de tendências em gestão, com abordagem “direta” (MALHOTRA, 2002), na medida em que os indicadores relativos a modernidade organizacional são revelados aos respondentes (APÊNDICE A – carta de apresentação da pesquisa).

O segundo vincula-se ao próprio objeto da pesquisa, Modernidade Organizacional com ênfase em gestão de Pessoas, cujas especificidades demandam perspectiva interpretativa. Em outras palavras o objeto da pesquisa se constitui de fenômenos sociais, que são singulares e multifacetados, que são sujeitos a inflexões de valores e de significados atribuídos pelos atores sociais.

A pesquisa empírica foi aplicada a um grande banco de controle privado nacional, identificado ocasionalmente como banco A e que figura, há mais de três décadas, entre os três maiores bancos privados do país em volumes de depósitos e ativos. Á

partir de 1995, após diversas aquisições, essa instituição procedeu reorganização societária cujo término ocorreu em 2003. Atualmente emprega acima de 50.000 funcionários, conjugando publicamente os pontos de sustentação a seguir:

- Pessoas.
- Tecnologia.
- Imagem.
- Performance.

A unidade de pesquisa detém a maior rede privada de caixas eletrônicos multifuncionais do Brasil, foi recertificada no primeiro semestre de 2007, após auditoria pela *Société Générale de Surveillance*, pela norma ISO 9001 e 2000 em todos seus canais de relacionamento com entidades de defesas do consumidor, órgãos reguladores, como PROCON e BACEN, e imprensa especializada na defesa do consumidor. Por razões de confidencialidade, negociada quando da obtenção das devidas autorizações necessárias à concretização da pesquisa empírica, foi omitida a identificação literal da unidade de pesquisa.

Dada a multiplicidade de instituições prestadoras de serviços com características de intermediação financeira, como bancos de investimento, sociedades de crédito, empresas vinculadas à bolsa de valores dentre outras, este trabalho privilegia os bancos comerciais e múltiplos, tratados sob a designação genérica de bancos.

Em termos de classificação, a pesquisa enquadra-se na perspectiva de Vergara (2007, p. 46) que a distingue quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e explicativa, pois são relatados, contextualizados e interpretados os principais eventos que impactam o Sistema Financeiro Nacional, assim como especificidades dos bancos nacionais. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47). Por outro lado, a Pesquisa explicativa procura definir a razão de determinado fenômeno. Nas palavras de Vergara (2007, p. 47): “A

investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificá-lo os motivos. [...] pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações”.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental, adotando-se como recurso metodológico adicional o Estudo de Caso. Bibliográfica, uma vez que para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho são abordadas questões de literaturas multidisciplinares que tratam do conceito de Modernidade, de contextos históricos como globalização, capitalismo, modelos de acumulação e de gestão, além dos contextos específicos do setor bancário nacional pós PROER e PROES. Documental, pois o exame do material institucional, disponível no sítio eletrônico da instituição pesquisada, é tratado como registro do discurso formal da instituição.

Os cortes são seccionais e diacrônicos, pois são pontuados dados de fatos históricos relevantes do setor financeiro nacional, com ênfase nas transformações organizacionais a partir de seus eventos desencadeadores (período de 1995 a 2008), “provendo uma série de quadros que dão uma visão em profundidade da situação e das mudanças que ocorrem com o passar do tempo” (MALHOTRA, 2002, p. 110).

O nível de análise procura privilegiar o âmbito da organização, ao de indivíduos e grupos, pois se trata de estudo sobre eventuais reorientações em gestão em instituição exponencial no setor bancário nacional.

#### **4.2 Percorso e construção da pesquisa empírica**

Escolhida a fonte de pesquisa, o primeiro passo consistiu na solicitação para as autorizações necessárias ao empreendimento da pesquisa. Detalhes adicionais sobre a extensão da autorização obtida serão descritos na conclusão deste trabalho.

A partir do pressuposto que as transações dos bancos de varejo se realizam tradicionalmente por meio de unidades de agências de atendimento bancário, para a

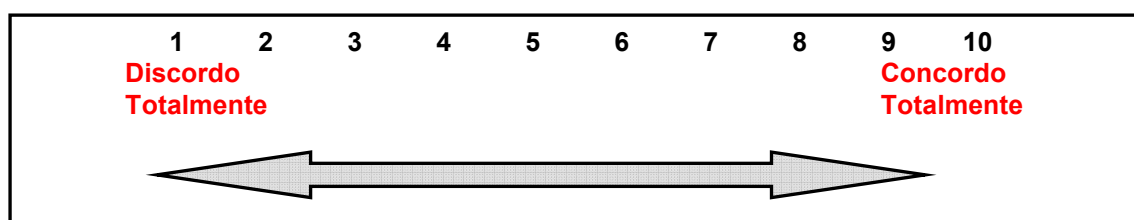
seleção dos funcionários submetidos aos questionários, foram privilegiados aqueles atuantes nas agências, ou seja, diretamente envolvidos com o atendimento à clientes e com as rotinas operacionais propriamente ditas. É relevante o fato que a instituição escolhida tenha atravessado, com êxito, as fases da reestruturação no setor durante o período de 1995 a 2008, mantendo-se entre as maiores instituições financeiras do país.

#### 4.2.1 Etapa quantitativa

Para essa etapa da pesquisa, em um primeiro momento, a amostra de respondentes foi intencionalmente selecionada por critérios de reprodução da distribuição numérico-hierárquica das agências. Em um segundo momento, o fator acessibilidade foi considerado e negociado com o respectivo gestor autorizador. Foram então, demarcadas 25 agências bancárias de porte médio a grande, circunscritas à região metropolitana de Belo Horizonte, com predominância de agências na região centro-sul da cidade para aplicação da pesquisa.

O banco de dados utilizado na análise foi coletado por um questionário (APÊNDICE B) composto de 32 questões fechadas. Os questionários fechados foram entregues, conjugando aplicações pessoais com possibilidade de retorno via correio eletrônico, ou recolhimento posterior, quando não acessível a aplicação pessoal. Foram utilizadas escalas do tipo *Likert* em variância de 0 (zero) a 10 (dez), questões do tipo “alternativa fixa [...] exige que o entrevistado faça sua escolha em um conjunto predeterminado de respostas” (MALHOTRA, 2002, p. 179).

#### Escala do tipo *Likert*



As perguntas da pesquisa incluem questões demográficas e questões que avaliam a opinião dos entrevistados a respeito do ambiente organizacional, e das políticas adotadas pela empresa. A população alvo do estudo foi composta por funcionários da área operacional e suporte administrativo da empresa, atuantes no Estado de Minas Gerais, região metropolitana de Belo Horizonte, terceira maior aglomeração urbana do país, dividida em três diferentes cargos:

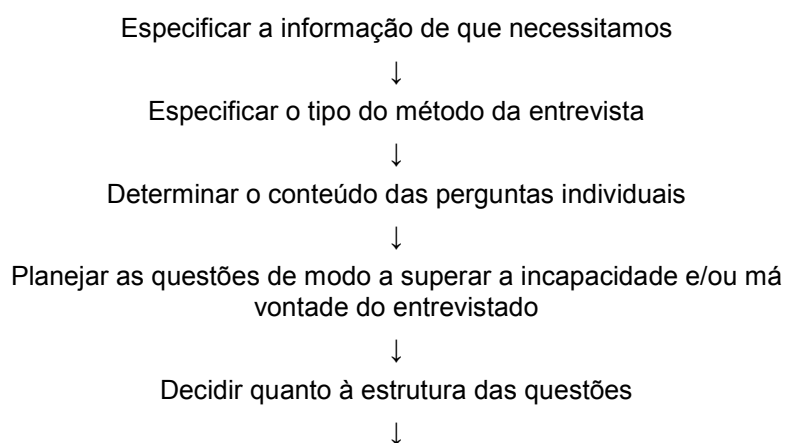
- Gerentes Operacionais.
- Chefias intermediárias (Chefes de Controle de Negócios e Chefes de Serviços Bancários).
- Caixas.

Para aplicação dos questionários fechados, foram elaboradas questões adaptadas a partir do questionário validado por Sant'Anna (2002). Tais questões foram delimitadas a partir dos conceitos explicitados no Referencial Teórico, e que apresentam oportunidades para se explorar a adoção de práticas de gestão, passíveis ou não de serem classificadas como modernas.

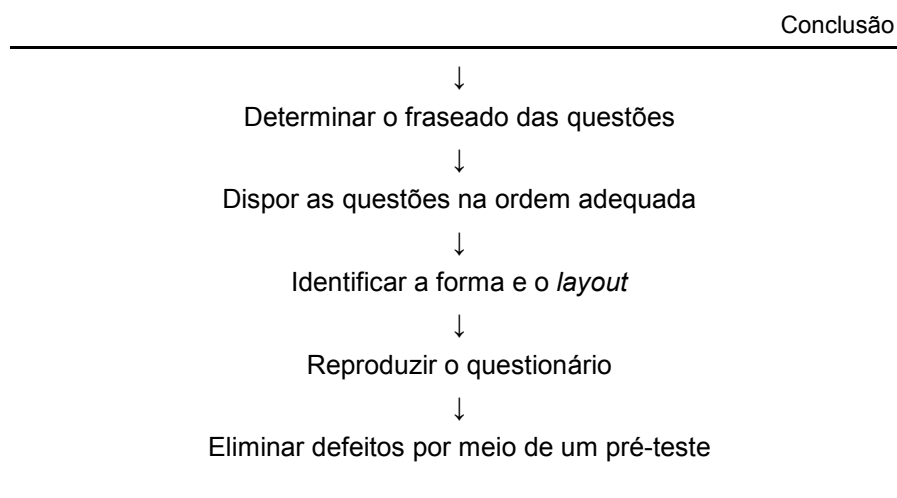
Para elaboração do questionário empregado na pesquisa, utilizou-se da seqüência descrita no QUADRO 6.

QUADRO 6 – Processo de elaboração de um questionário

Continua



QUADRO 6 – Processo de elaboração de um questionário



Fonte: MALHOTRA, 2002.

Adotou-se a proposição de Sant'Anna (2002) ao reduzir as dimensões originais de Eboli (1996) às dimensões seguintes:

- Dimensão administrativa e de gestão de pessoas.
- Dimensão cultural.
- Dimensão política.

Para fins de planejamento amostral, realizou-se uma amostragem por conglomerados em único estágio. De um modo geral o procedimento de amostragem por conglomerados pressupõe que a população em estudo possa ser dividida em  $N$  unidades amostrais distintas e identificáveis, nomeadas como conglomerados. As agências da grande Belo Horizonte foram consideradas como conglomerados e os funcionários da área operacional como os elementos amostrais. Assim, uma amostra aleatória constituída de  $n$  conglomerados (agências) é então selecionada da população em questão e todos os elementos (funcionários) de cada conglomerado selecionado para compor a amostra são observados.

A população do estudo é composta por 89 conglomerados (agências) e 564 elementos amostrais (funcionários). A população alvo são os funcionários das agências de porte médio a grande da Região metropolitana de Belo Horizonte. Para fins do cálculo do tamanho da amostra foi realizado estudo piloto para se determinar

a variância considerada no cálculo. Pela amostragem aleatória simples, sem reposição, seriam selecionadas 25 agências e aplicar o questionário a todos os funcionários da área operacional da mesma, totalizando 138 funcionários na Grande Belo Horizonte. Vale ressaltar que no cálculo admitiu-se um erro de no máximo 1 para a estimação do ranking médio e um nível de confiança de 95%.

Para fins de análise, obteve-se amostra efetiva de 93 indivíduos respondentes, componentes de um total de 3158 no Estado de Minas Gerais, e relacionados aos 564 colaboradores atuantes na região metropolitana de Belo Horizonte e que correspondem ao universo considerado por esta pesquisa. Cabe ressaltar que foram entregues 138 questionários com aproveitamento final de 67,3% dos formulários distribuídos. A confidencialidade relativa à instituição se estende aos funcionários respondentes, os quais serão distinguidos apenas em função de sua distribuição geográfica e hierárquica. Os responsáveis pela aplicação dos questionários assumem o compromisso de manter absoluto sigilo sobre a identidade dos respondentes.

De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares MINITAB 14 e Excel*, utilizando técnicas gráficas para comparação entre as variáveis. Além de gráficos de estrutura direta, foram gerados outros com cruzamento entre variáveis, com o objetivo de analisar os dados em horizontes mais específicos. Também foram montadas tabelas com informações sobre outras variáveis para complementar a análise do estudo.

Outra metodologia estatística utilizada nesse trabalho foi o teste não-paramétrico de *Kruskal Wallis*. A estatística não-paramétrica aborda testes que podem ser ferramentas valiosas na tomada de decisões. Optou-se pela utilização de testes não-paramétricos porque, nesses testes, não é necessário o conhecimento prévio da distribuição populacional, além de serem mais diretas e de mais fácil entendimento. Por meio do teste de *Kruskal Wallis* foi possível realizar testes de hipóteses com o intuito de comparar se os três grupos de estudo tinham comportamento semelhante na avaliação de determinadas questões. Vale ressaltar que durante todo o trabalho

será considerado um nível de significância de 5% para todos os testes desenvolvidos.

Além do teste não-paramétrico de *Kruskal Wallis*, foi utilizado com frequência o cálculo do Ranking Médio (RM) para as variáveis. O Ranking Médio nada mais é do que a média dos valores atribuídos a variável. Valores do RM próximos de 10 indicam que, em média, os funcionários tiveram uma boa avaliação de tal variável, enquanto valores próximos de 1 significam o contrário.

#### **4.2.2 Etapa qualitativa**

Nessa etapa da pesquisa, entrevistas semi-estruturadas, por pauta, foram aplicadas a dois colaboradores que se enquadram no perfil definido para a fase quantitativa. A especificidade seguinte merece ressalva: além de originários da área operacional do banco A, atuam respectivamente desde 1996 (entrevistado 1) e desde 1999 (entrevistado 2) como dirigentes sindicais no Sindicato dos bancários de Belo Horizonte Região (SEEBBH). Esse órgão sindical, ligado à Confederação Única dos Trabalhadores (CUT), é a entidade com maior representatividade na região escolhida e no período desse estudo. O critério de acessibilidade também se fez presente nessa etapa da pesquisa, assim como a intencionalidade da amostra, com o objetivo de se ampliar a base de origem de dados. As entrevistas foram gravadas, sob consentimento, com duração média de 30 minutos, garantindo-se a integridade dos depoimentos assim como a identidade dos entrevistados. O roteiro das entrevistas (APÊNDICE C) girou sobre as percepções colhidas na fase anterior, cumprindo-se em 14 questões abertas. Na finalização da entrevista encontram-se citadas frases ou palavras formuladas mediante livre associação de idéias a partir da expressão indutora: gestão de pessoas no banco analisado.

#### **4.3 Articulações dos dados**

Após a realização da pesquisa de campo, os materiais são colocados em perspectiva analítica – interpretativa ao se relacionar a Análise de Conteúdo como “técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2006, p.15) para se analisar os dados



provenientes dos questionários em escala *Likert*, das entrevistas aplicadas e dos materiais bibliográficos, incluídos os formais da instituição.

Como procedimento da Análise de Conteúdo a pesquisa adota as fases de pré-análise (seleção do material e procedimentos), exploração do material (implementação dos procedimentos) e tratamento dos dados e interpretação - culminando na geração dos resultados (BARDIN, 1977). Como o presente trabalho aplica categorias desenvolvidas originalmente por Eboli (1996) e posteriormente reclassificadas e validadas por Sant'Anna (2002), a escolha recai sobre grade fechada (VERGARA, 2006), na qual as dimensões de Modernidade Organizacional Administrativa e de Gestão de Pessoas, Modernidade Cultural e Modernidade Política, constituem-se como as categorias de análise. Categorias, para uso metodológico, são empregadas no sentido de: “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1977, p. 117).

As unidades de análise dos dados provenientes da fase qualitativa da pesquisa foram frases e parágrafos. A construção de significado conta com inferências de relações e interpretações de responsabilidade do autor a partir do instrumental disponível e finaliza-se com a formulação das conclusões e recomendações do estudo.

## 5 RESULTADOS

A seguir serão apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa empírica em suas fases quantitativa e qualitativa, tendo-se em vista a confirmação ou negação das hipóteses levantadas. Como etapa prévia para elaboração das conclusões, os resultados das fases quantitativas e qualitativas serão descritos de modo consistente, fim de que a interpretação ocorra de modo mais objetivo possível.

### 5.1 Resultados obtidos em etapa quantitativa

Neste tópico, são apresentados os resultados obtidos dos questionários aplicados aos funcionários da unidade de pesquisa. A partir da descrição da amostra, os resultados foram agrupados segundo as dimensões de Modernidade Organizacional consideradas no estudo.

#### 5.1.1 Descrição geral da amostra

Uma análise descritiva das variáveis demográficas contidas no questionário evidencia que 50,5% dos entrevistados são do gênero masculino, indicando uma proporção razoavelmente equilibrada entre os gêneros. No GRÁF. 5 pode-se avaliar a frequência de homens e mulheres em cada um dos cargos avaliados. Observe-se que somente no cargo de Caixa que a quantidade de homens (41,5%) é inferior ao de mulheres (58,5%).

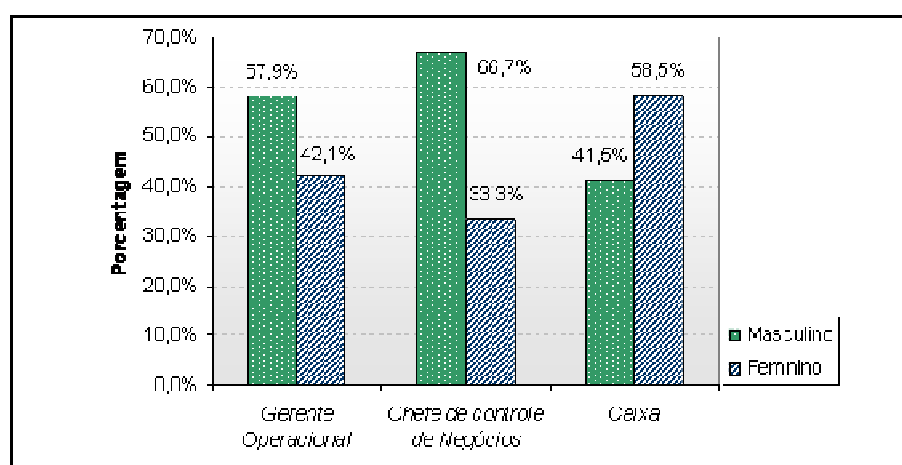


GRÁFICO 5 – Distribuição por gênero de acordo com o cargo do entrevistado

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Com relação à variável idade, GRÁF. 6, percebe-se que a maioria dos entrevistados (56,0%) possui idade superior a 36 anos. Além disso, a faixa etária até 30 anos corresponde a apenas 25%.

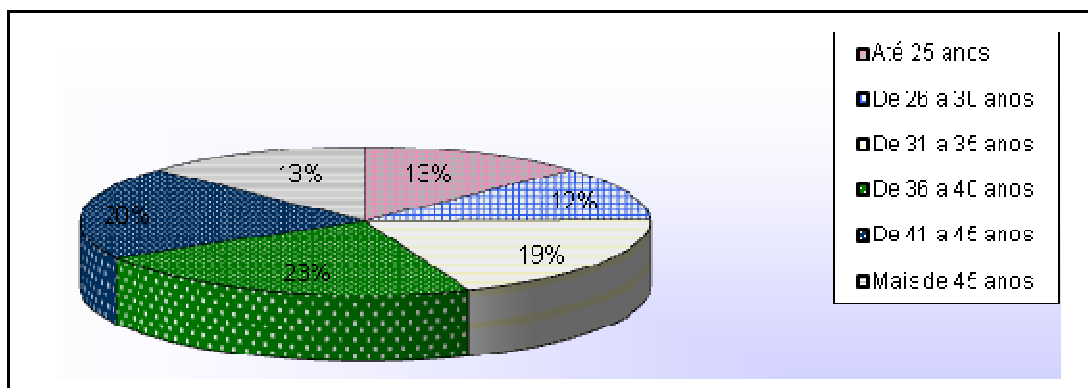


GRÁFICO 6 – Distribuição da idade dos entrevistados

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

A avaliação do comportamento da variável idade nos diferentes tipos de cargos indica uma diferença entre os mesmos, como pode ser visto pela Tabela 15. Observe-se que em faixas etárias com predominância de jovens (“Até 25 anos” e “De 26 a 30 anos”) grande parte exerce função de Caixa.

TABELA 15 – Distribuição da idade de acordo com o cargo exercido

Cargo Idade	Gerente Operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
Até 25 anos	0,0%	4,8%	20,8%
De 26 a 30 anos	0,0%	4,8%	18,9%
De 31 a 35 anos	21,1%	23,8%	17,0%
De 36 a 40 anos	26,3%	28,5%	18,9%
De 41 a 45 anos	42,1%	23,8%	11,3%
Mais de 45 anos	10,5%	14,3%	13,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Quanto ao estado civil, a amostra de indivíduos é composta em sua maioria por casados (59,8%). Do restante dos entrevistados 26,1% são solteiros, 13,0% são desquitados/divorciado e somente 1,1% são viúvos.

Outro ponto avaliado na pesquisa foi o tempo de profissão dos mesmos. De uma forma geral, a maioria dos entrevistados (61,5%) possui tempo de profissão superior a 10 anos. A TAB. 16 sumariza a relação entre o tempo de profissão e o cargo exercido. Observe-se que dos entrevistados, a maioria possui tempo de profissão superior a 10 anos.

TABELA 16 – Tempo de profissão de acordo com o cargo exercido

Cargo Idade	Gerente Operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
1 a 3 anos	0,0%	0,0%	25,0%
4 a 5 anos	0,0%	4,8%	7,8%
6 a 7 anos	5,2%	9,6%	3,8%
8 a 10 anos	31,6%	23,8%	3,8%
Acima de 10 anos	63,2%	61,8%	59,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

O tempo em que os funcionários estão trabalhando na empresa, também foi um fator avaliado na pesquisa. Pelo GRÁF. 7, nota-se que a maior parte dos indivíduos da amostra (60,3%) trabalha na empresa há mais de 11 anos, enquanto 21,5% dos indivíduos têm tempo de atuação até 5 anos na empresa.

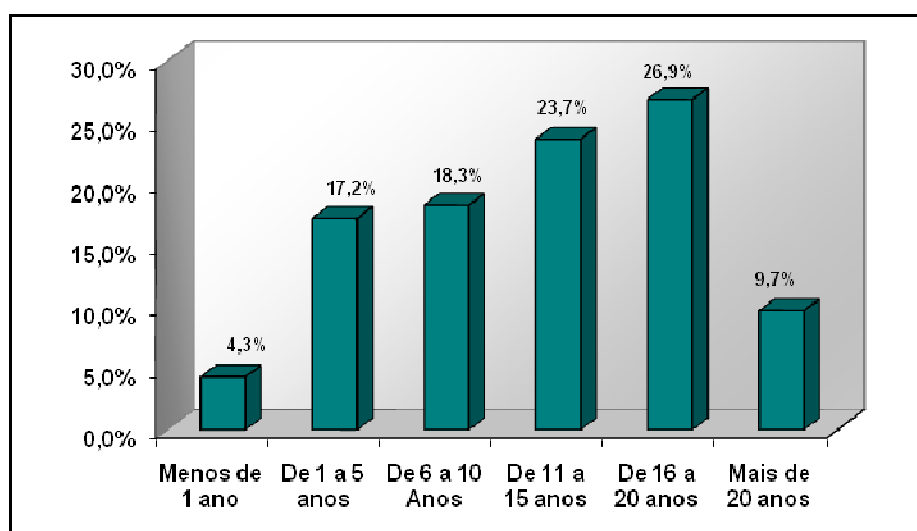


GRÁFICO 7 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Com o objetivo de avaliar como o tempo de trabalho dos funcionários na empresa se distribui de acordo com o cargo exercido constrói-se o GRÁF. 8.

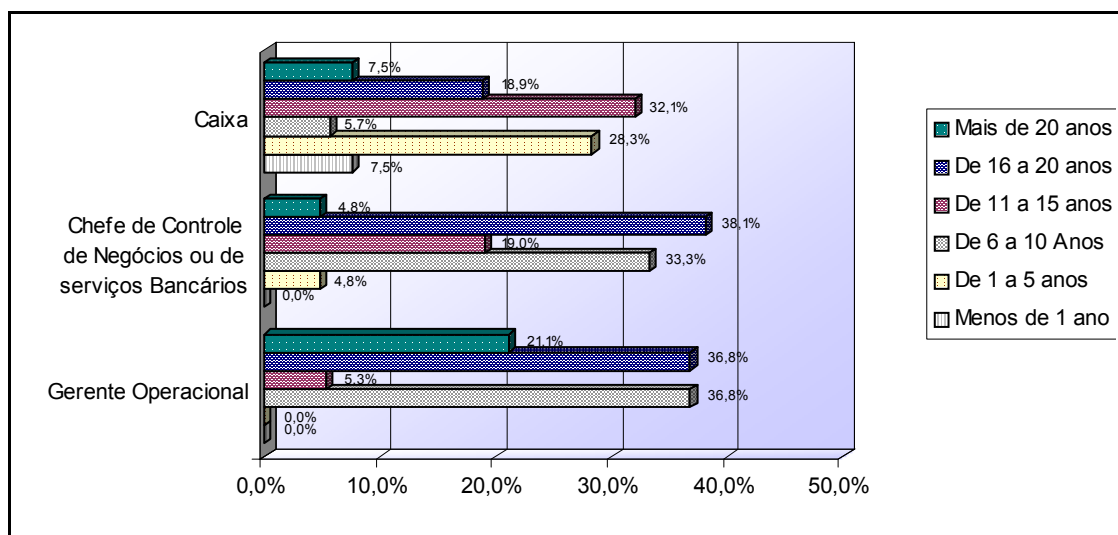


GRÁFICO 8 – Tempo de trabalho na empresa de acordo com a função

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Pela análise do GRÁF. 8 transparece que os Gerentes Operacionais possuem maior tempo de trabalho na empresa. Em termos numéricos, 57,9% estão na empresa a mais de 16 anos enquanto para as demais funções temos 42,9% e 26,4% para as funções de chefe de controle de negócios ou de serviços bancários e caixa, respectivamente.

Durante essa seção procedeu-se a análise em função dos diversos tipos de cargos ocupados pelos funcionários entrevistados, com o intuito de observar a ocorrência ou não, de discrepâncias na avaliação dos funcionários com relação às dimensões modernidade administrativa e de política de gestão de pessoas, modernidade cultural e modernidade política. O GRÁF. 9 sumariza a distribuição dos entrevistados de acordo com o cargo exercido.

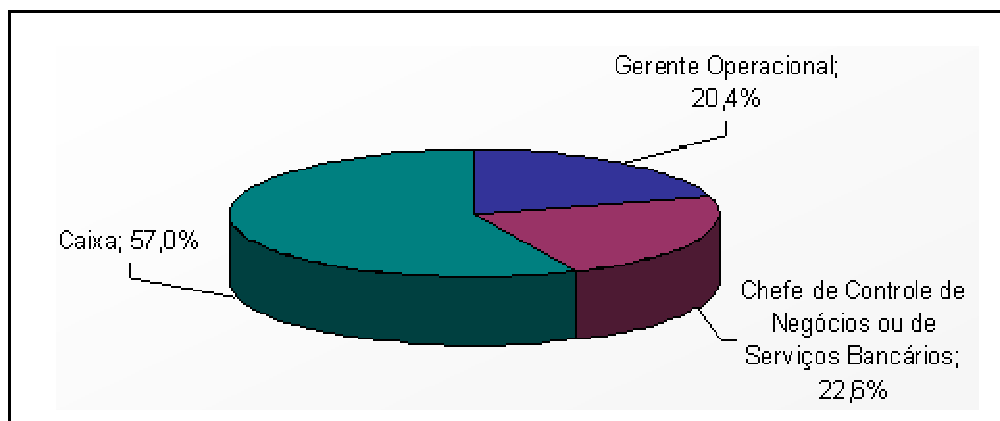
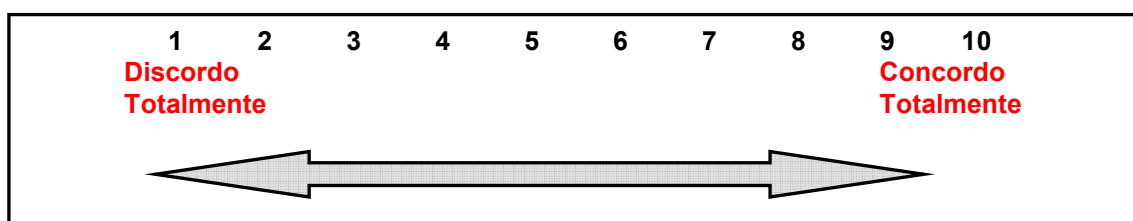


GRÁFICO 9 – Cargo ou função exercida pelo entrevistado

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Por meio de técnicas estatísticas foram aplicados alguns testes ao conjunto de dados com o intuito de avaliar se a opinião dos funcionários varia de acordo com o cargo exercido. Ou seja, foi avaliado se funcionários da empresa com determinadas funções tem a mesma opinião com relação a uma série de variáveis. Vale ressaltar que para avaliar o grau de satisfação dos funcionários, quanto às variáveis em questão, utilizou-se de uma escala tipo *Likert* de 10 pontos. Para reforçar o conceito de escala de *Likert* pode-se assinalar que é uma escala de classificação que exige que os entrevistados assinalem o grau de concordância com cada uma das afirmações apresentadas, e que nesse caso varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

#### Escala tipo *Likert* de 10 pontos



A análise do conjunto de dados se divide em três seções, onde é abordada cada uma das seguintes dimensões:

- Modernidade administrativa e de políticas de gestão de pessoas.
- Modernidade cultural.

- Modernidade política.

### **5.1.2 Modernidade administrativa e de gestão de pessoas**

Nessa seção abordam-se as questões relacionadas à modernidade administrativa e de políticas de Gestão de Pessoas. Questões relacionadas à avaliação de percepções sobre o desempenho, e de resultados individuais e coletivos serão tratadas nessa seção.

Para uma melhor análise dos resultados, realizou-se abordagem quantitativa para estabelecer o Ranking Médio (RM) para o questionário que utilizou escala tipo *Likert* de 10 pontos para mensurar o grau de concordância dos respondentes dos questionários. Os valores próximos de 1, para o valor do ranking médio, são considerados como discordantes e, valores próximos de 10, como concordantes, considerando uma escala de 10 pontos. A Escala tipo *Likert* apresentada mostra o Ranking Médio para as variáveis de estudo dessa seção considerando, em um primeiro momento o total de indivíduos e posteriormente os funcionários de acordo com o cargo exercido na empresa (FIG. 5).

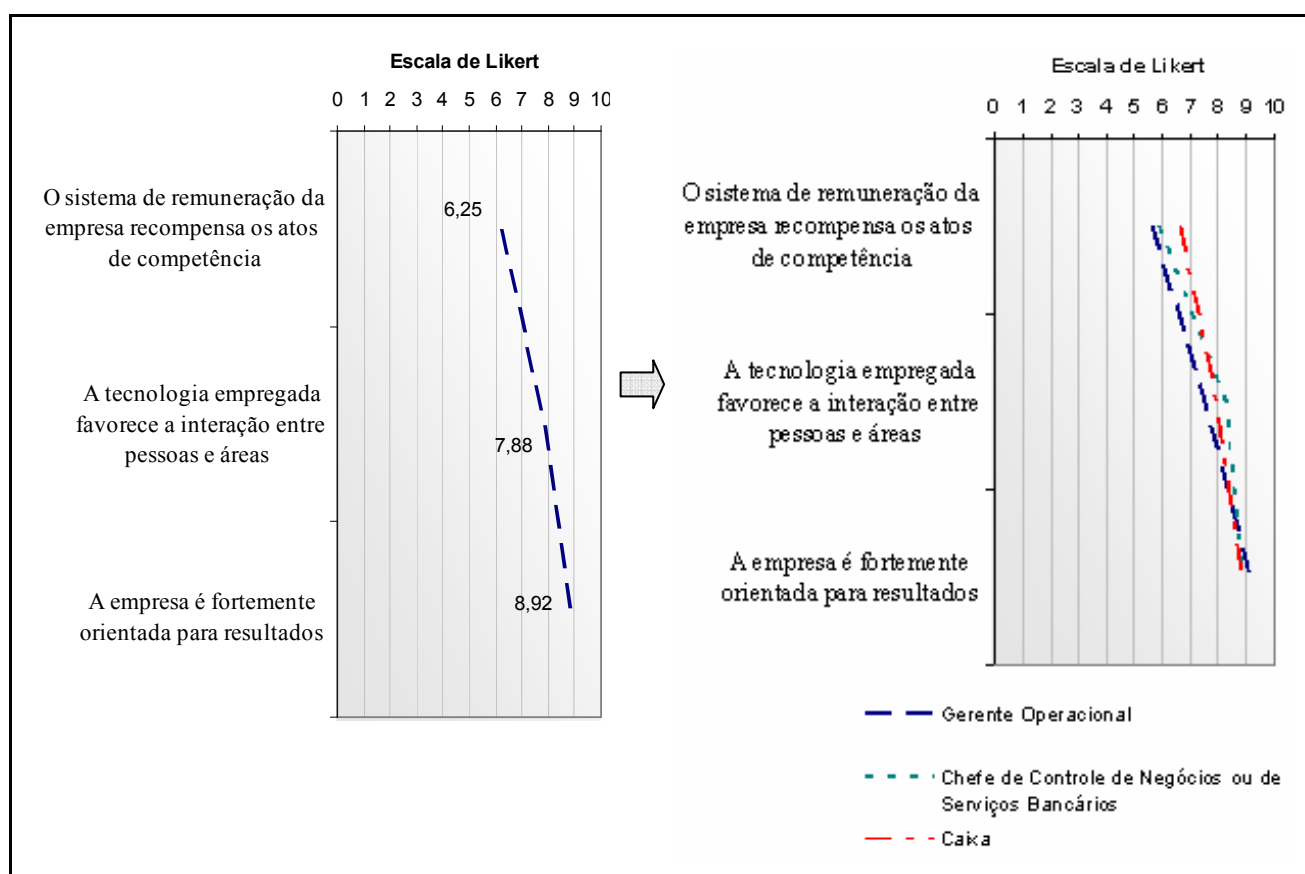


FIGURA 5 – Ranking médio

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Pelo gráfico à esquerda, na FIG. 5, pode-se observar o valor do ranking médio para todos os indivíduos da amostra para um conjunto de três variáveis. Já o gráfico à direita ilustra o comportamento do ranking médio, para as três variáveis, agora discriminando pelo tipo de cargo do funcionário. Considerando-se todos os indivíduos da amostra, sem discriminação por função, a variável “*O sistema de remuneração da empresa recompensa os atos de competência*” foi a que teve pior avaliação quando comparado às outras duas, uma vez que para a mesma obteve-se um ranking médio de 6,25. Vale ressaltar que embora essa variável tenha tido uma avaliação inferior às demais, cabe a ressalva que se trata de uma escala de *Likert* de 10 pontos e valores superiores a 5 estariam classificados entre os concordantes. Ao analisar-se essa mesma variável, discriminando pelo tipo de cargo exercido, nota-se, pelo gráfico à direita, que os funcionários que têm função Caixa foram os mais concordantes quanto a essa variável (6,60) enquanto os Gerentes Operacionais tiveram pior avaliação dessa questão (5,63). Nas outras duas



variáveis, os três cargos apresentaram comportamento bem semelhante no julgamento, principalmente na última variável que aborda a seguinte afirmação: “A empresa é fortemente orientada para resultados”. Para os grupos de gerentes operacionais, chefias intermediárias e caixa os ranking médios são 9.11, 8.86 e 8.89, respectivamente. Nesse caso, os gerentes operacionais apresentaram uma melhor avaliação da questão.

Outra variável considerada no estudo avalia o grau de satisfação dos funcionários quanto a existência de um sistema de avaliação da empresa, que diferencia o bom e o mau desempenho. O GRÁF. 10 ilustra a avaliação dos funcionários da empresa para a variável: “Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho”. Ao avaliar-se o Gráfico 10 tem-se que a maioria dos indivíduos da amostra (70,0%) são concordantes (classificação na escala de *likert* superior a 5) quanto a existência de um sistema avaliativo que distingue o bom e o mau desempenho funcional.

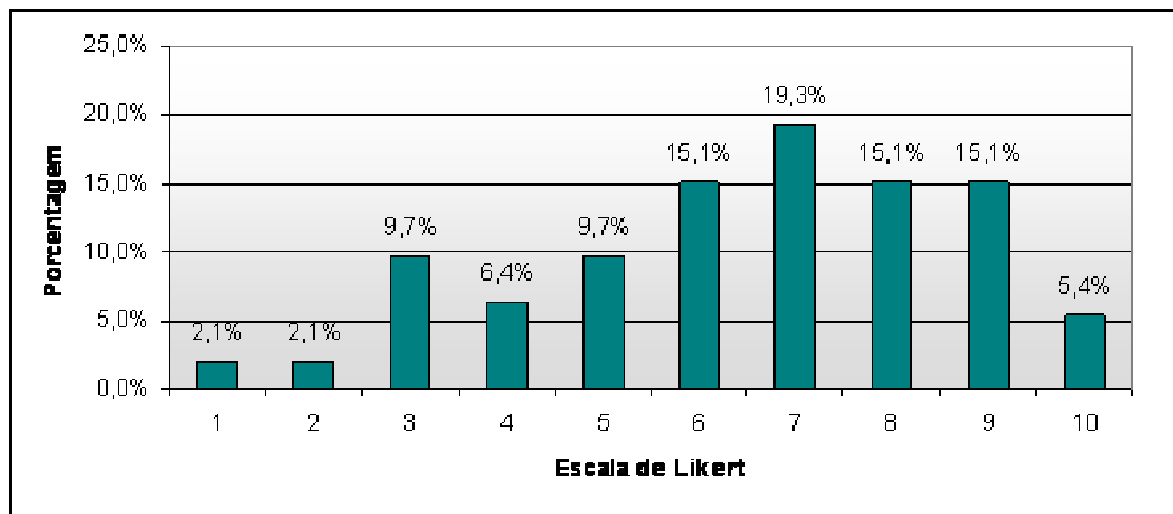


GRÁFICO 10 – Avaliação da existência de um sistema classificatório do desempenho dos funcionários

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

A TAB. 17 foi construída com o intuito de se avaliar como essa percepção se distribui nos diferentes cargos considerados no estudo.

TABELA 17 – Avaliação da existência de um sistema classificatório do desempenho

Cargo E. Likert	Gerente Operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
1	0,0%	0,0%	3,8%
2	0,0%	4,8%	1,9%
3	15,7%	0,0%	11,3%
4	5,3%	19,0%	1,9%
5	5,3%	9,5%	11,3%
6	5,3%	19,0%	17,0%
7	21,1%	14,4%	20,8%
8	15,7%	19,0%	13,2%
9	26,3%	9,5%	13,2%
10	5,3%	4,8%	5,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

A partir da classificação como concordantes daqueles que avaliaram essa variável com valores superiores a 5 na escala de *Likert* temos que 73,7% dos gerentes operacionais, 66,7% dos chefes de controle de negócios e 69,8% dos caixas são concordante quanto a existência de um sistema avaliativo que consegue distinguir os bons dos maus funcionários. Quanto ao Ranking Médio, obteve-se (RM = 6,89) para os gerentes operacionais e (RM = 6,33) para chefias intermediárias e caixas.

A próxima questão considerada no estudo avalia se os gerentes da empresa possuem as informações necessárias para gerenciar com autonomia e iniciativa, de acordo com os objetivos do banco. Com o objetivo de averiguar, de uma forma geral, como os indivíduos da amostra avaliaram essa questão calculou-se o ranking médio (RM) para a variável: *“De modo geral, os gerentes têm as informações necessárias para o desempenho de suas atividades com autonomia e iniciativa e para atuar segundo os objetivos do banco”*. Observe-se, pela FIG. 6, que o valor do RM está próximo de 10, o que indica uma avaliação positiva dos funcionários, quando questionados sobre os conhecimentos dos gerentes para executar as atividades propostas pelo banco com autonomia.

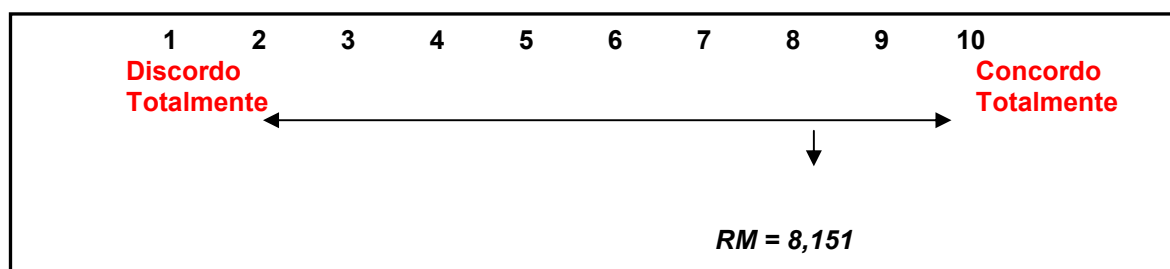


FIGURA 6 – Ranking médio geral

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

A seguir, a pesquisa se concentra na avaliação se os três cargos considerados têm um mesmo perfil avaliativo. Para isso, realizou-se um teste de hipóteses para comparar o ranking médio dos três cargos. Nesse caso, foi avaliado se estatisticamente existe diferença significativa entre os três grupos. A TAB. 18 mostra o ranking médio obtido na amostra para cada um dos grupos de estudo. Observe-se que foram determinados como concordantes os valores superiores a 5, o que correspondeu, nesta questão, aos três cargos avaliados.

TABELA 18 – Ranking médio para os três grupos de estudo

Cargo	Ranking médio (RM)
Gerente Operacional	7,632
Chefe de Controle de Negócios e Serviços Bancários	7,952
Caixa	8,415

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Como os dados amostrais não são normalmente distribuídos utilizou-se um teste não-paramétrico, o que permite realizar uma comparação entre grupos quando os dados não possuem distribuição normal. O teste utilizado é denominado *Teste de Kruskal Wallis* amplamente usado quando a investigação recai na comparação simultânea de mais de dois grupos e os dados não possuem distribuição normal. As seguintes hipóteses serão testadas:

{	$H_0$ Não existe diferença entre os três cargos no que se refere ao RM
	$H_a$ Existe diferença entre os cargos

Com o auxílio do software MINITAB 14, obtém-se o P-valor de 0,298 para o teste identificado anteriormente. Assumindo um nível de significância de 5% não se obteve evidências de diferenças significativas entre as percepções dos grupos. Ou seja, com 95% de confiança, evidências dessas diferenças não transpareceram entre os grupos, quanto à avaliação de que os gerentes possuem informações adequadas para gerenciar o banco de acordo com os objetivos propostos. Embora descritivamente avalie-se uma pequena diferença quanto ao ranking médio, calculado com base na amostra em termos totais, essa diferença não é significativa, como visto pelo teste anterior.

O próximo passo consiste na avaliação de um conjunto de três variáveis de acordo com o ranking médio (RM).

- |  |
|--|
| <p><b>V1:</b> São claramente definidos a missão, objetivos, estratégias e metas da empresa.</p> <p><b>V2:</b> As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas se mantenham bem informadas e atualizadas em uma aprendizagem contínua.</p> <p><b>V3:</b> O que é determinante para o sucesso profissional nesta instituição é a valorização da competência e da qualidade do trabalho exercido, independente da relação que se tem com superiores e/ou grupo.</p> |
|--|

Pelo ranking médio será possível avaliar se, em média, os três cargos da empresa obtiveram avaliações próximas ou dissonantes entre si.

TABELA 19 – Ranking médio para as variáveis V1, V2 e V3

Cargo Variável	Ranking Médio			
	Geral	Gerente operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
V1	8,25	8,42	8,48	8,09
V2	7,83	7,58	7,62	8,00
V3	7,07	6,84	6,86	7,23

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Observa-se pela TAB. 19, que quando comparados os três cargos em questão, os indivíduos que exercem a função de chefia intermediária são os mais concordantes nas afirmações, exceto na variável que aborda a questão da influência das políticas e práticas da organização na estimulação do aprendizado (V2). Vale ressaltar que todas as classes avaliadas são concordantes quanto às variáveis, já que o ranking médio dessas variáveis foi superior a 5 para todos os cargos. Porém, o grau de concordância pode ser superior em um determinado cargo, como o que aconteceu anteriormente para chefias intermediárias. Esse resultado é importante para avaliar qual grau hierárquico está mais satisfeito com o assunto abordado na afirmação.

Questões relacionadas ao ambiente de trabalho também foram abordadas no questionário aplicado aos funcionários da empresa. Dentre essas questões, os indivíduos da amostra avaliaram a facilidade do relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho, mesmo sendo de níveis hierárquicos diferentes. O GRÁF. 11 sumariza o grau de concordância dos indivíduos, no geral, e de acordo com o cargo exercido, com respeito a seguinte afirmação: *“O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes”*.

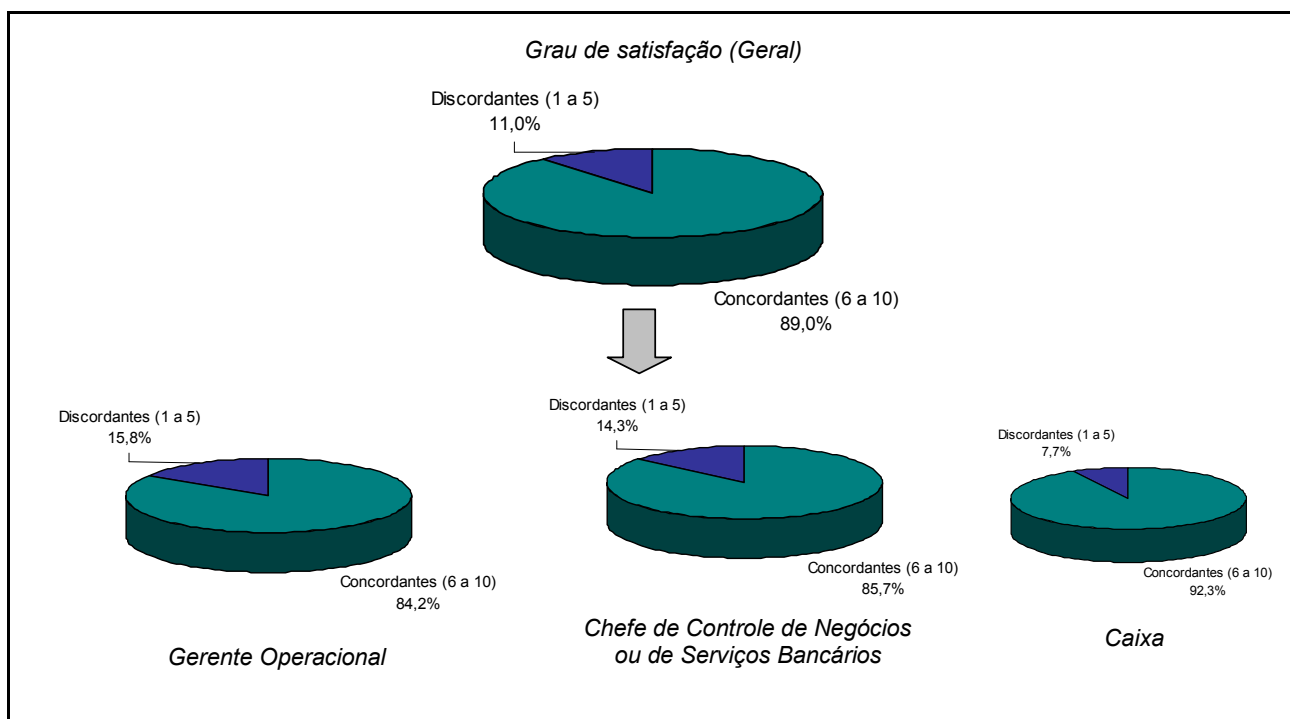


GRÁFICO 11 – Avaliação do ambiente de trabalho quanto a facilidade de relacionamento interpessoal  
 Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Observe-se que quando considerados todos os indivíduos da amostra, 89,0% concordam (atribuíram valores superiores a 5 na escala de *Likert*) que o ambiente de trabalho é propício ao relacionamento entre os funcionários, mesmo sendo de níveis hierárquicos diferentes. Porém, quando se avalia essa mesma questão, considerando os diferentes níveis hierárquicos, obtêm-se resultados um pouco diferentes. Quando focado o estudo nos gerentes operacionais 84,2% deles concordaram com tal facilidade de relacionamento no ambiente de trabalho, porém, dentre os caixas, essa porcentagem subiu para 92,3%. Embora ambas as categorias sejam concordantes com tal afirmativa, o nível de concordância entre aqueles que trabalham nos caixas de atendimento se mostrou superior nas percepções colhidas.

As políticas e práticas de recursos humanos do banco representaram um item avaliado na pesquisa com o objetivo de averiguar se os funcionários concordam que essas práticas contribuem, de forma positiva, para que os mesmos atinjam seus objetivos. No GRÁF. 12, nota-se que a avaliação desse item foi positiva uma vez que 78,3% atribuíram um valor superior a 5, na escala de *Likert*, para essa variável.

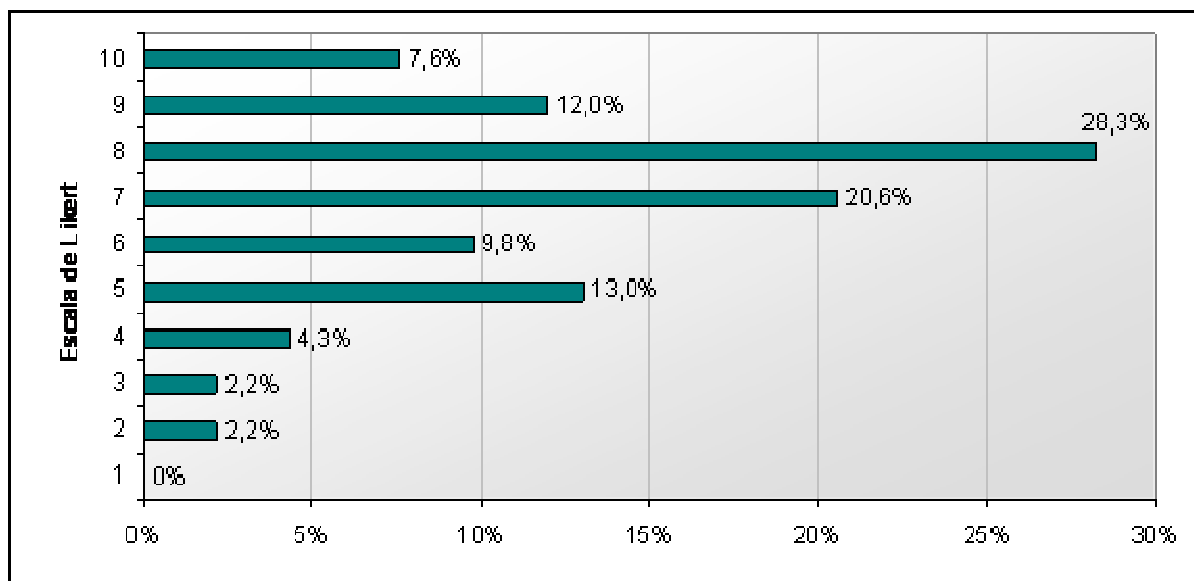


GRÁFICO 12 – As políticas e práticas de recursos humanos dessa empresa contribuem para que eu atinja meus objetivos materiais

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Para analisar o comportamento dos diferentes cargos na avaliação das afirmativas foi construída a TAB. 20, sendo possível avaliar como os gerentes operacionais, chefes de controle de negócios e chefes de serviços bancários e caixas lidaram com tal afirmação.

TABELA 20 – Avaliação da contribuição de recursos humanos da empresa de acordo com o cargo

Cargo E. Likert	Gerente Operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
1	0,0%	0,0%	0,0%
2	5,3%	0,0%	1,9%
3	10,5%	0,0%	0,0%
4	10,5%	0,0%	3,8%
5	5,3%	9,5%	17,3%
6	0,0%	19,1%	9,7%
7	21,1%	23,8%	19,2%
8	36,8%	23,8%	26,9%
9	10,5%	14,3%	11,5%
10	0,0%	9,5%	9,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tomando-se como concordantes aqueles indivíduos que atribuíram um valor superior a 5 na escala de *Likert* para tal afirmativa, foi obtido que 68,4% dos gerentes operacionais, 90,5% dos chefes intermediários e 77,0% dos caixas se enquadram como concordantes quanto a contribuição de recursos humanos da empresa para o alcance de objetivos matérias dos funcionários. Embora a maioria dos funcionários, independente do cargo exercido, seja concordante com a questão avaliada, vale ressaltar que os chefes de controle de negócios e chefes de serviços bancários apresentaram-se mais satisfeitos com os recursos humanos da empresa, uma vez que atribuíram valores mais altos para essa variável. Considerando-se o ranking médio, estratificado segundo os cargos em estudo, foram encontrados os seguintes valores: gerentes operacionais (RM = 6,47), chefias intermediárias (RM = 7,42) e caixas (RM = 7,13).

Ainda no contexto das variáveis ligadas as questões de modernidade administrativa e de gestão de pessoas, tem-se a FIG. 7 que resume como os funcionários do banco avaliaram as seguintes afirmações:

- Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
- A direção tem visão de longo prazo e preocupa-se com planejamento.
- A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

O gráfico à esquerda, na FIG. 7, mostra o ranking médio (RM) geral para cada uma das três variáveis, enquanto à direita discriminam-se os valores dos rankings de acordo com o cargo exercido na empresa.



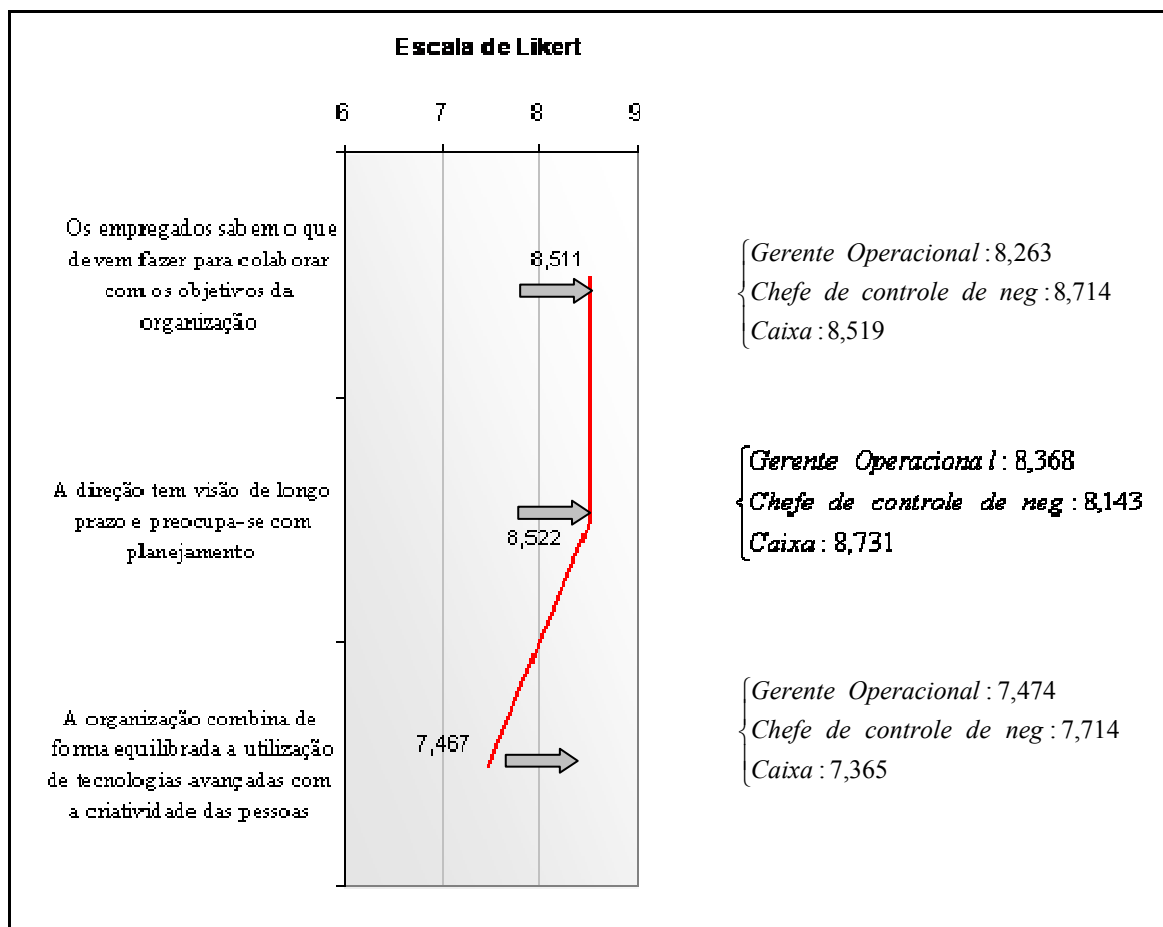


FIGURA 7 – Avaliação de variáveis ligadas à modernidade administrativa e política

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Observe-se que as avaliações para as três afirmações foram satisfatórias, uma vez que em todas o ranking médio foi superior a 5 (considerados concordantes). Ao se avaliar a FIG. 7 nota-se que em termos gerais a variável com maior nível de concordância dos funcionários foi aquela em que se avalia a visão da direção da empresa quanto ao planejamento (RM = 8,522). Quando estratificada essa variável de acordo com o cargo exercido, sobressai-se que aqueles que exercem a função de caixa foram os mais concordantes (RM = 8,731). Embora tenha tido uma avaliação positiva, a variável que avalia se os funcionários concordam com a eficácia da empresa em combinar tecnologia avançada com a criatividade dos funcionários, resultou em um julgamento inferior às demais (RM = 7,467).

Um tópico abordado no questionário, aplicado aos funcionários da empresa, avalia a seguinte afirmação: “A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação”. De posse de ferramentas

estatísticas foi realizado um teste de hipóteses para comparar o ranking médio dos três cargos, quanto a essa afirmação. Antes da apresentação do teste proposto, observe-se a TAB. 21, que contém o ranking médio para cada um dos cargos.

TABELA 21 – Comparação do ranking médio dos grupos de estudo

Cargo	Ranking Médio (RM)
Gerente Operacional	6,474
Chefe de Controle de Negócios e Serviços Bancários	7,238
Caixa	7,308

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Se foram determinados como concordantes valores superiores a 5, dentro da escala *Likert*, mais de 90% dos funcionários, independente do cargo exercido, foram concordantes com a afirmativa em questão, embora os gerentes operacionais tenham tido um valor menor de RM (6,474). Para realizar o teste de comparação múltipla dos três grupos utilizou-se novamente do *Teste de Kruskal Wallis*. Foram averiguadas as seguintes hipóteses,

{	$H_0$	Não existe diferença entre os três cargos no que se refere ao RM
	$H_a$	Existe diferença entre os cargos

Com o auxílio do software MINITAB 14, obteve-se o P-valor de 0,562 para o teste identificado anteriormente. Assumindo um nível de significância de 5% não se tem evidências de que existe diferença entre os grupos. Ou seja, com 95% de confiança se obtêm evidências de que estatisticamente não há diferença entre os grupos quanto à avaliação da afirmativa “*A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação*”. Vale ressaltar que embora se apresente valores um pouco superiores para um determinado cargo, na amostra, quando considerada a população, essa diferença não é significativa, assim como determinado no teste anterior.

Finalizando essa seção, que aborda as questões sobre modernidade administrativa e de políticas de gestão de pessoas, analisou-se o perfil avaliativo, no geral, e discriminando pelo tipo de cargo na empresa, para a variável: “A forma de comunicação entre chefes e subordinados se processa de forma franca, cordial, simples e direta”. Ao se analisar o GRÁF. 13 (à esquerda), nota-se que 78,3% dos funcionários foram concordantes com tal afirmativa, ou seja, a maioria concorda que a comunicação entre chefes e subordinados processa-se de forma adequada. Vale ressaltar que foram considerados como indivíduos concordantes aqueles que atribuíram, para essa variável, um valor superior a 5 na escala de *Likert*.

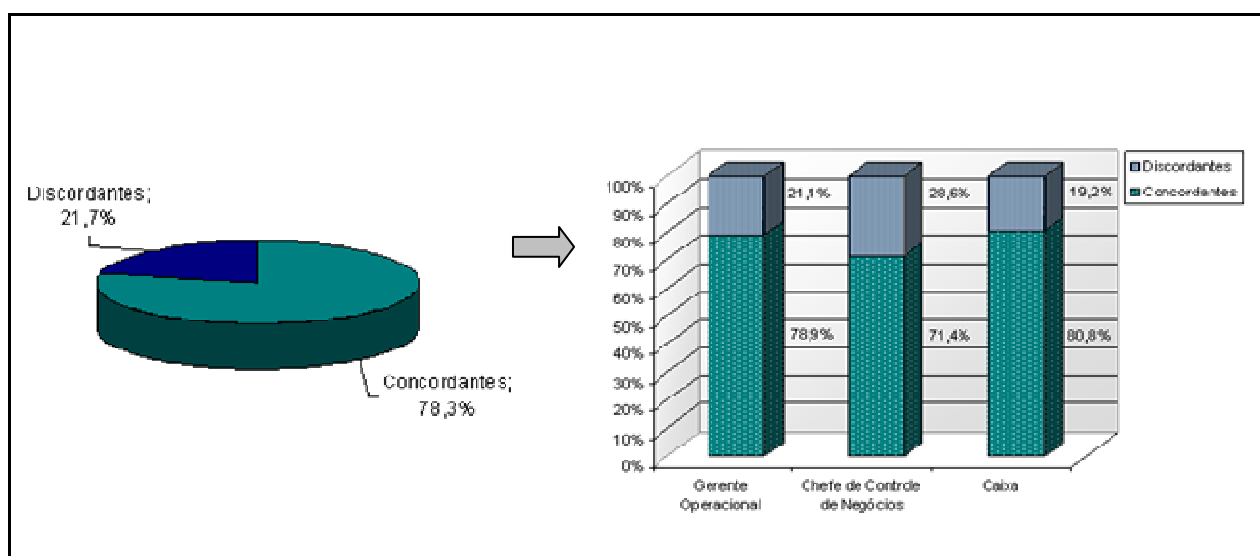


GRÁFICO 13 – Grau de concordância quanto a forma de comunicação entre chefes e subordinados

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Quando estratificados os funcionários de acordo com a atividade exercida na empresa, observa-se que 80,8% daqueles que trabalham como caixa, são concordantes com tal afirmação, enquanto para as chefias intermediárias esse valor cai para 71,4%.

Na próxima seção procurou-se avaliar como os funcionários da empresa, em geral e de acordo com o cargo exercido, julgam as questões relacionadas à modernidade cultural.

### 5.1.3 Modernidade cultural

Nessa seção são abordadas as questões relacionadas à modernidade cultural. De uma forma geral essas questões permitem avaliar se a empresa tem preocupação com valores éticos e com a valorização do ser humano, se valoriza a iniciativa de seus funcionários, dentre outras. A FIG. 8 resume como os funcionários do banco, em geral e de acordo com o cargo exercido, se posicionaram diante das seguintes afirmações:

- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
- Na empresa, idéias discordantes em assuntos técnicos são respeitadas.
- A empresa admite diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
- Os valores da instituição respeitam o passado, mas sua atenção é voltada para o futuro.

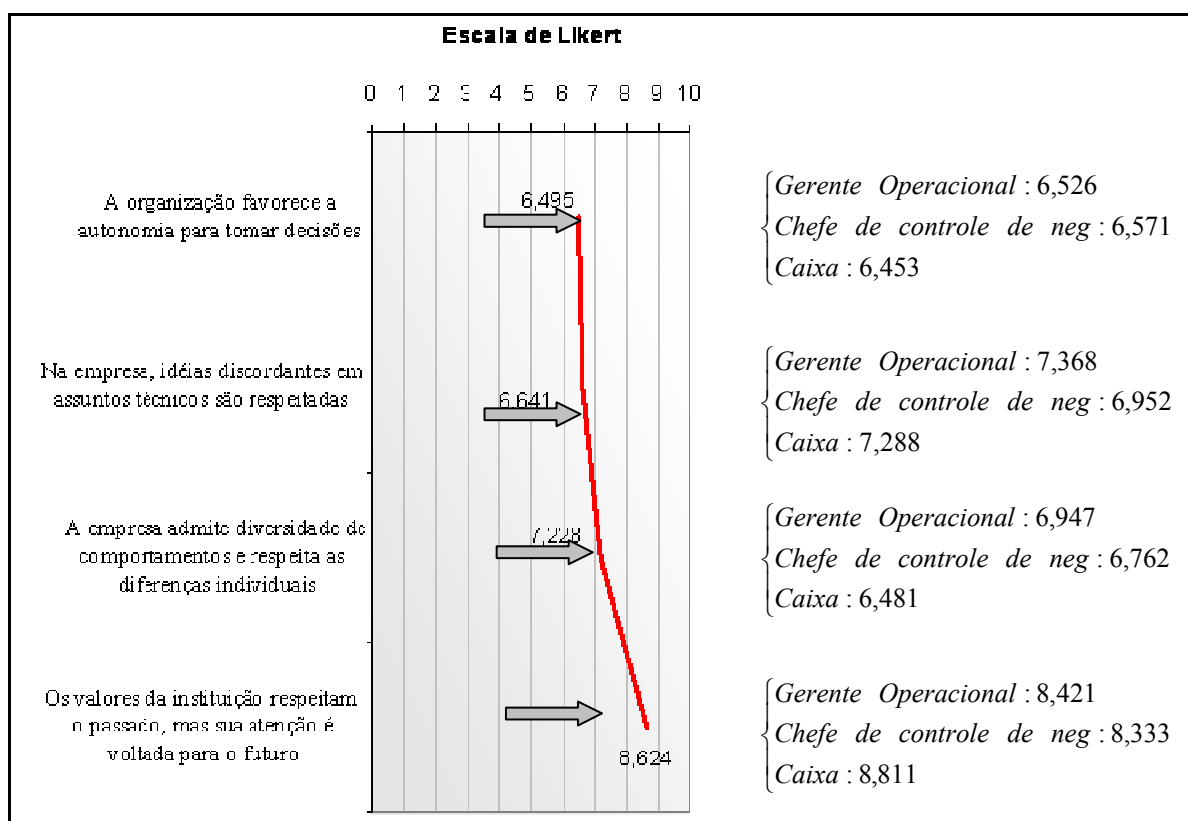


FIGURA 8 – Avaliação de variáveis ligadas à modernidade cultural

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

O gráfico à esquerda, na FIG. 8, mostra o ranking médio (RM) geral para cada uma das quatro variáveis, enquanto à direita discriminam-se os valores dos rankings de acordo com o cargo exercido na empresa. Considerando-se como avaliação positiva ou concordante valores de ranking médio superiores a 5, tem-se que todas as variáveis foram bem avaliadas pelos funcionários. Embora as questões tenham tido uma avaliação positiva, algumas se destacaram em relação às outras. Observe-se que para a variável “*A organização favorece a autonomia para tomar decisões*” obteve-se um valor de RM igual a 6,495. Quando se avalia essa variável de acordo com o cargo exercido sobressai-se como a pior avaliação, embora positiva, dos caixas (RM = 6,453). Para a variável “*Os valores da instituição respeitam o passado, mas sua atenção é voltada para o futuro*” foi obtido o maior nível de concordância dos funcionários, dentre as quatro avaliadas, uma vez que o RM obtido foi 8,624. Quando estratificados os funcionários pelo cargo exercido, nota-se que os caixas foram mais concordantes com tal afirmação, já que o RM foi igual a 8,811. Um fato a ser observado é que, de modo geral, as avaliações dos funcionários, estratificadas segundo o cargo exercido na empresa, situaram-se bem próximas, uma às outras.

Outra questão, sobre modernidade cultural, contida no questionário aplicado aos funcionários avalia o clima interno da empresa no sentido de estimular idéias novas e criativas. A TAB. 22 sumariza como os funcionários, de acordo com o cargo na empresa, avaliaram a seguinte afirmação: “*O clima interno estimula idéias novas e criativas*”.

TABELA 22 – Avaliação do clima interno da empresa na estimulação de idéias novas e criativas

Cargo E. Likert	Continua		
	Gerente Operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
1	0,0%	0,0%	1,9%
2	5,3%	0,0%	1,9%
3	0,0%	9,5%	1,9%
4	5,3%	9,5%	0,0%
5	0,0%	0,0%	3,8%

TABELA 22 – Avaliação do clima interno da empresa na estimulação de idéias novas e criativas

Cargo E. Likert	Conclusão		
	Gerente Operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
6	5,3%	9,5%	13,2%
7	26,2%	14,3%	22,6%
8	31,5%	23,8%	24,5%
9	21,1%	19,1%	15,1%
10	5,3%	14,3%	15,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

A partir da consideração como discordantes aqueles funcionários que atribuíram valores menores ou iguais a 5 na escala de *Likert*, obtêm-se que dentre os gerentes operacionais 10,6% não concordam que o clima interno da empresa estimula idéias novas e criativas. Para os cargos de chefias intermediárias e caixa esse valor é de 19,0% e de 9,5%, respectivamente. Em termos de ranking médio os valores obtidos foram (RM = 7,41) para os gerentes operacionais, (RM = 7,28) para as chefias intermediárias e (RM = 7,49) para os caixas.

Um tópico abordado no questionário avalia a seguinte afirmação: “*Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar*”. Com base no teste não-paramétrico de *Kruskal Wallis*, foi avaliado se existe diferença entre o ranking médio dos três cargos. Antecedendo ao teste proposto, observe-se a TAB. 23 que contém o ranking médio para os cargos.

TABELA 23 – RM, por cargo, para a variável que avalia o clima da organização

Cargo	Ranking médio (RM)
Gerente Operacional	7,105
Chefe de controle de negócios e serviços bancários	<b>7,667</b>
Caixa	7,943

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Note-se que os gerentes operacionais, embora tenham avaliado de forma concordante tal variável, possuem o menor RM (7,105), dentre os cargos de estudo. Como referido anteriormente, para realizar o teste de comparação múltipla dos três grupos utilizou-se do *Teste de Kruskal Wallis*. As seguintes hipóteses serão testadas,

{	$H_0$ Não existe diferença entre os três cargos no que se refere ao RM
	$H_a$ Existe diferença entre os cargos

Com o auxílio do software MINITAB 14, obteve-se o P-valor de 0,305 para o teste identificado anteriormente. Assumindo um nível de significância de 5% não se têm evidências de que há diferença entre os grupos. Ou seja, com 95% de confiança as evidências foram de que estatisticamente não existe diferença entre os grupos quanto à avaliação da afirmação “*Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar*”. Como apresentado pela TAB. 9, a diferença no RM entre os cargos obtidos na amostra é muito pequena. Quando se considera a população total essa diferença não é significativa, como visto pelo teste anterior. Ou seja, os funcionários, independente do cargo exercido, têm opinião muito próxima, uns dos outros, sobre tal variável.

Outro ponto considerado na pesquisa, ainda no contexto de modernidade cultural, avalia se a empresa apresenta preocupação com os princípios éticos, estimulando seus colaboradores a respeitá-los. O GRÁF. 14 mostra como os funcionários avaliaram essa questão, em um primeiro momento considerando todos os indivíduos (gráfico à esquerda) e posteriormente de acordo com o cargo exercido (gráfico à direita).

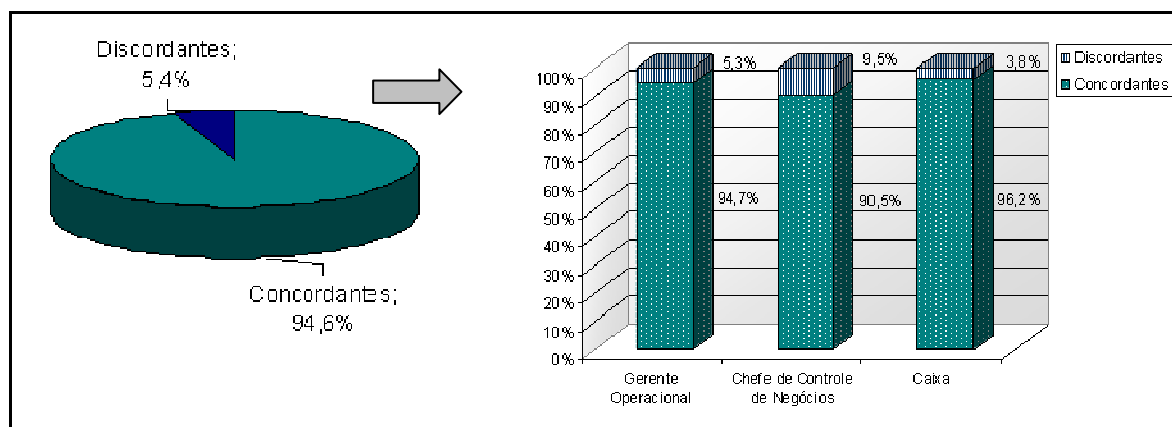


GRÁFICO 14 – Grau de concordância em relação à preocupação da empresa quanto ao respeito aos princípios éticos

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Ao analisar o GRÁF. 14 (à esquerda), nota-se que 94,6%, valor muito expressivo, dos funcionários são concordantes com tal afirmativa. Ou seja, a preocupação da empresa com os princípios éticos é um ponto destacadamente positivo na percepção dos funcionários analisados. Vale ressaltar que se considerou como indivíduos concordantes aqueles que atribuíram, para essa variável, um valor superior a 5 na escala de *Likert*. Quando estratificados os funcionários de acordo com a atividade exercida na empresa, observa-se que 96,2% daqueles que trabalham como caixas são concordantes com tal afirmativa, cargo com melhor avaliação da variável.

Finalizando essa seção, considerou-se o perfil avaliativo dos funcionários para a variável “*O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho*”. Observe-se, pelo Gráfico 15, que a maioria dos funcionários (88,2%) atribuiu valores superiores a 5 na escala de *Likert*, o que reflete uma avaliação positiva de tal afirmação.



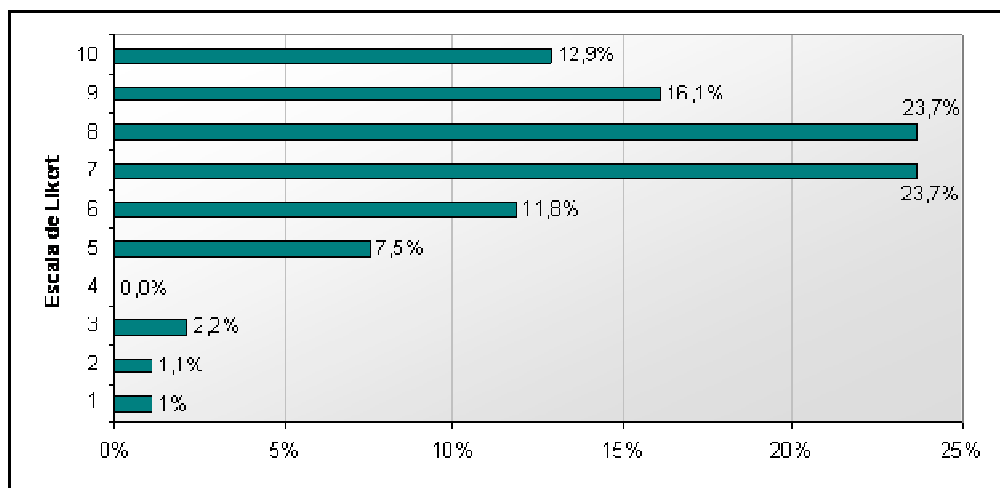


GRÁFICO 15 – Avaliação geral do clima interno da empresa no estímulo do processo de aprendizagem

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Ao focalizar o estudo nos cargos ou funções dos funcionários da empresa transparecem poucas diferenças entre os mesmos quanto à avaliação, como pode ser constatado pela TAB 24. Em todos os cargos a maioria dos funcionários atribuiu valores altos na escala de *Likert* para essa variável, indicando assim, uma concordância com tal afirmação.

TABELA 24 – Avaliação, por cargo, do clima interno da empresa no estímulo do processo de aprendizagem

Cargo E. Likert	Gerente operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
1	0,0%	0,0%	1,9%
2	0,0%	4,8%	0,0%
3	5,3%	4,8%	0,0%
4	0,0%	0,0%	0,0%
5	5,3%	4,8%	9,4%
6	10,4%	0,0%	17,0%
7	26,3%	33,2%	18,9%
8	26,3%	19,0%	24,5%
9	21,1%	28,6%	9,4%
10	5,3%	4,8%	18,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Em termos de ranking médio resultante da TAB 24, os valores obtidos segundo os cargos analisados foram: gerentes operacionais (RM = 7,42), chefias intermediárias (RM = 7,37) e caixas (RM = 7,57).

#### 5.1.4 Modernidade política

Nessa seção são abordadas as questões relacionadas à modernidade política. Por meio de algumas variáveis pode-se entender como os funcionários analisados avaliam o regime político da empresa, se consideram o processo de decisão interno como sendo descentralizado e transparente, dentre outros. Em um primeiro momento foi analisado o perfil avaliativo dos funcionários para um conjunto de quatro variáveis. A FIG. 9 mostra o RM para o seguinte conjunto de variáveis:

- O processo decisório da organização é descentralizado.
- Antes de decidir mudanças nos métodos de trabalho, os subordinados são consultados.
- Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.
- De modo geral sinto-me à vontade para contribuir com críticas e sugestões aos meus superiores.

Vale ressaltar que foram analisados os impactos dos resultados em dois âmbitos: geral (FIG. 9 à esquerda) e de acordo com o cargo exercido (FIG. 9 à direita). Ao focar o estudo para todos os indivíduos da amostra, independente do tipo de cargo ou função na empresa, observa-se que para todas as variáveis analisadas os funcionários fizeram uma avaliação positiva, uma vez que o RM de todas foi superior a 5. Embora para todas as variáveis os indivíduos tenham sido concordantes, algumas tiveram avaliações melhores que outras. Para a variável “O processo decisório da organização é descentralizado” obteve-se um valor de RM = 5,968, um valor próximo da fronteira de decisão entre concordante e discordante. Ou seja, os funcionários não foram tão concordantes com tal afirmação quando comparado com outras variáveis que se obteve RM próximos de 10. Pelo gráfico à direita da FIG. 9, nota-se que as chefias intermediárias tiveram maior nível de concordância com tal

variável enquanto os caixas tiveram menor nível. Do conjunto de quatro variáveis trabalhadas, a variável “*De modo geral sinto-me à vontade para contribuir com críticas e sugestões aos meus superiores*” foi a que teve melhor avaliação (RM = 7,043). Quando se estratifica os funcionários pelo cargo exercido na empresa transparece que para essa variável os gerentes operacionais tiveram menor nível de concordância que os demais, como pode ser visto pela FIG. 9 (à direita).

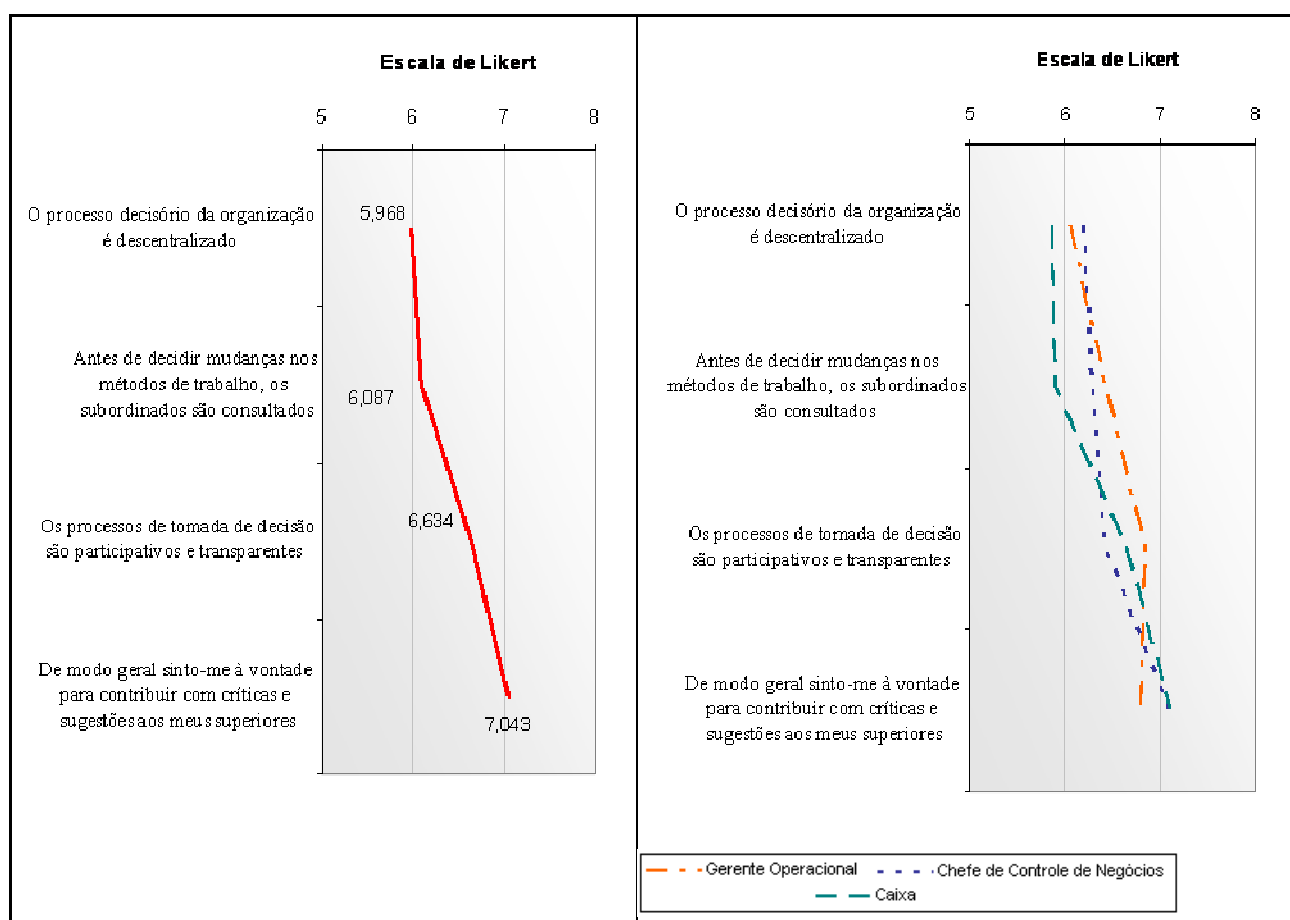


FIGURA 9 – RM para variáveis ligadas à modernidade política

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

O regime interno que vigora na empresa também foi avaliado pelos funcionários. Para isso, eles atribuíram um valor na escala de *Likert* para a seguinte afirmação: “*No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático*”. A TAB. 25 sumariza os resultados obtidos de acordo com o cargo ou função dos funcionários. Ao se considerar como níveis discordantes valores menores ou iguais a 5 na escala de *Likert* obtem-se que, para o grupo das chefias intermediárias 28,6% dos mesmos são discordantes com a

afirmação de que o regime que vigora na empresa é democrático. Quando se considera as demais funções a porcentagem de discordantes cai para 26,5% e 21,2% para os cargos de caixa e gerente operacional, respectivamente.

TABELA 25 – Avaliação do regime interno da empresa

Cargo E. Likert	Gerente operacional	Chefe de controle de negócios e serviços bancários	Caixa
1	0,0%	0,0%	1,9%
2	5,3%	0,0%	3,8%
3	5,3%	14,3%	5,7%
4	5,3%	14,3%	0,0%
5	5,3%	0,0%	15,1%
6	0,0%	4,8%	5,7%
7	26,2%	23,8%	26,4%
8	26,2%	9,5%	22,6%
9	21,1%	23,8%	11,3%
10	5,3%	9,5%	7,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Sumarizando-se segundo o ranking médio, a TAB 25 apresentou os seguintes valores: gerentes operacionais (RM = 7,10), chefes (RM = 68,00) e caixas (RM = 67,80). O Gráfico 16, mostra como os funcionários avaliaram a seguinte afirmação: *“Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho”*.

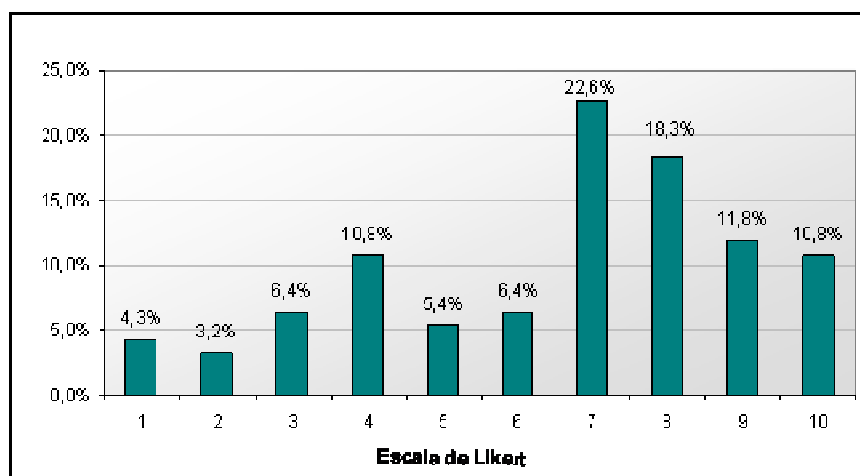


GRÁFICO 16 – Participação nas decisões do trabalho

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Nota-se, pelo GRÁF. 16, que o valor mais freqüente da escala de *Likert* foi 7 com 22,6%. Como procedido para os demais casos considera-se como valores concordantes aqueles superiores a 5. Feito isso, obtêm-se que 69,9% são concordantes de que participam das decisões no ambiente de trabalho. Com o intuito de se avaliar os valores atribuídos na escala de *Likert*, de acordo com o cargo exercido, constrói-se o gráfico 17. Observa-se que para a função de gerente operacional os valores mais freqüentes que foram atribuídos para tal afirmação foram 7 (26,3%) e 8 (26,3%), para os chefes de controle de negócios 4 (23,8%) e 7 (23,8%) e para os caixas 7 (20,8%). Observa-se que ao contrario dos gerentes operacionais e caixas os chefes intermediários tiveram um valor 4 expressivo na escala de *Likert*, o que representa um nível de discordância desse setor da empresa.

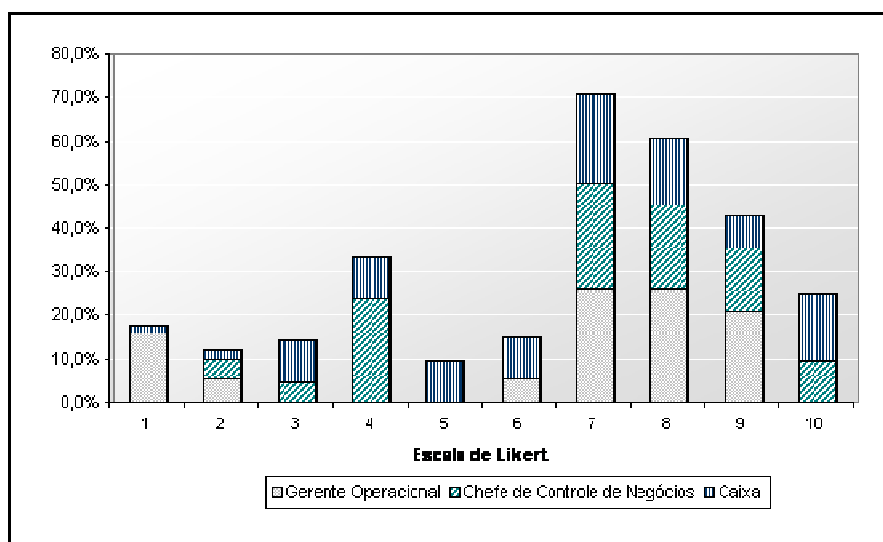


GRÁFICO 17 – Participação nas decisões do trabalho de acordo com o cargo

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Com base no teste não-paramétrico de *Kruskal Wallis*, avaliou-se a diferença entre o ranking médio atribuído pelos três cargos para as seguintes variáveis:

- V1:** Na relação entre chefes e subordinados o diálogo, as críticas e avaliações contínuas ocorrem nos dois sentidos;
- V2:** A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.

Antes da realização do teste, observam-se na TAB. 26 os valores de RM para as duas variáveis de estudo de acordo como o cargo do funcionário.

TABELA 26 – RM, por cargo, para V1 e V2

Cargo	Ranking médio (RM)	
	V1	V2
Gerente operacional	6,632	6,789
Chefe de controle de negócios e de serviços bancários	6,619	6,952
Caixa	6,868	6,755

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Um fato a ser considerado é que todos os RM são superiores a 5, na escala, o que indica que os indivíduos entrevistados são concordantes com tais afirmações. Porém, ao se comparar esses valores obtidos com alguns RM de variáveis estudadas em seções precedentes obtém-se que os valores obtidos para V1 e V2 estão ligeiramente baixos.

Nota-se que tanto para V1 quanto para V2 os valores de RM dos funcionários são muito próximos, o que nos indica que independente do cargo exercido os funcionários apresentaram opiniões semelhantes. Para confirmar essa suspeita realizou-se o teste proposto anteriormente.

Com o auxílio do software MINITAB 14, obtém-se o P-valor de 0,862 para V1 e 0,632 para V2. Assumindo um nível de significância de 5% não se obteve evidências de diferenças entre as percepções dos grupos, nas duas variáveis de estudo. Ou seja, com 95% de confiança obtém-se evidências de que estatisticamente não existe diferença entre os grupos analisados quanto à avaliação das afirmações *“Na relação entre chefes e subordinados o diálogo, as críticas e avaliações contínuas ocorrem nos dois sentidos”* e *“A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas”*.

Para finalizar essa seção considera-se a seguinte variável: “Os gestores da organização têm ampla capacidade para administrar conflitos e não para abafá-los”. Pelo GRÁF. 18, tem-se que 77,4% dos funcionários que participaram da pesquisa são concordantes com tal afirmação, ou seja, atribuíram um valor superior a 5 na escala de *Likert* para essa variável. Dos grupos para os quais se avaliou as respostas transparece que os caixas foram os mais concordantes quanto à afirmação de que os gestores têm ampla capacidade para administrar conflitos e não para abafá-los.

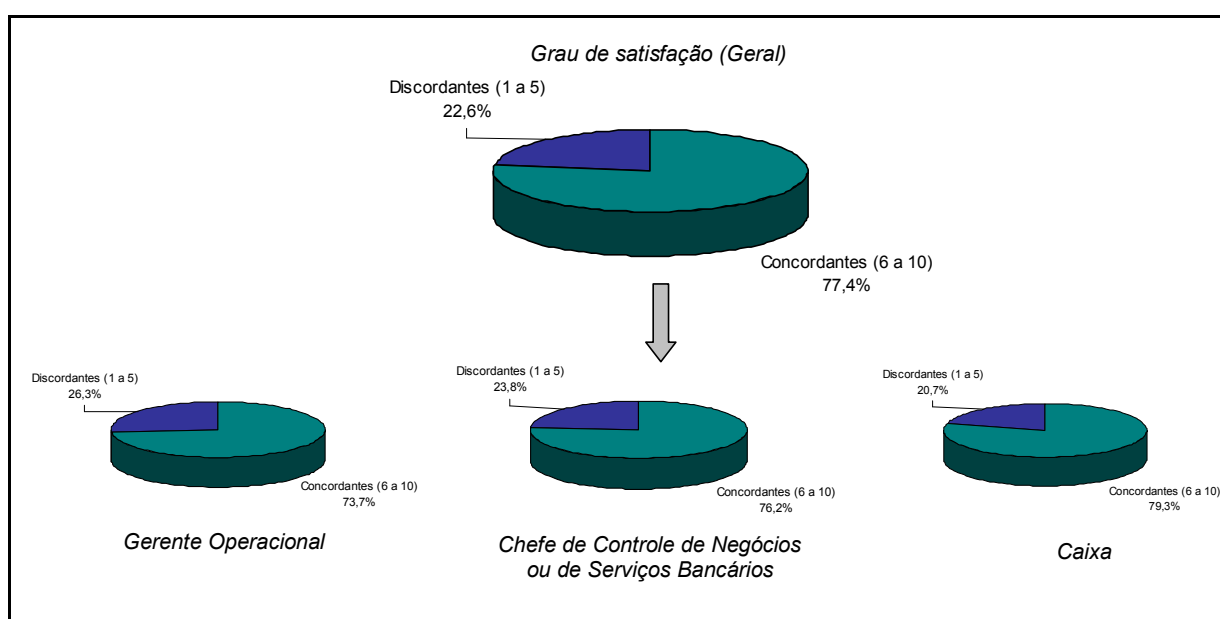


GRÁFICO 18 – Avaliação da capacidade dos gestores em administrar os conflitos

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Nas seções anteriores foram abordadas as avaliações dos funcionários, de acordo com a escala de *Likert*, para uma série de variáveis. Essas variáveis se dividiam basicamente em três grupos: Modernidade administrativa e de política de gestão de pessoas, modernidade cultural e modernidade política. Na próxima seção as três dimensões de modernidade organizacional são comparadas em termos dos rankings médios obtidos.

### 5.1.5 Avaliação comparativa das dimensões de modernidade organizacional em estudo

Durante todo o trabalho se avaliou a opinião dos entrevistados, de acordo com o cargo exercido, sobre a modernidade organizacional da empresa. Porém, nesse momento o objetivo principal reside na avaliação de qual das dimensões de modernidades consideradas nesse estudo, obteve melhor avaliação, independente do cargo exercido pelo funcionário na empresa. Por meio do GRÁF. 19, ilustra-se o valor do ranking médio para cada uma das dimensões de modernidade organizacional.

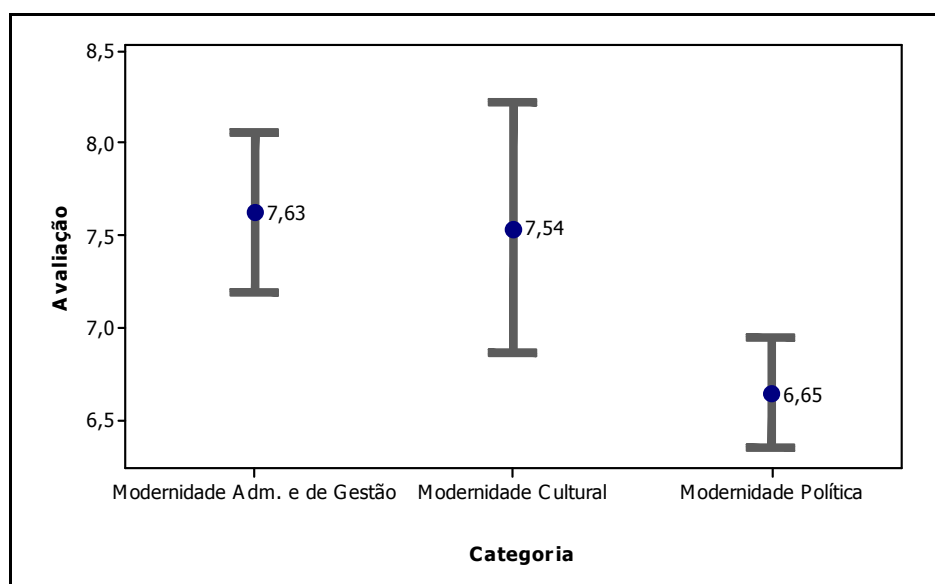


GRÁFICO 19 – Avaliação geral das dimensões consideradas no estudo

Fonte: Pesquisa direta, 2008.

Observa-se, pelo GRÁF. 19, que as questões relativas à modernidade administrativa e das políticas de gestão de pessoas obtiveram melhor avaliação. O ranking médio para as variáveis desse grupo foi 7,63. Porém, ao se comparar esse valor com aquele obtido pela modernidade cultural nos deparamos com valores bem próximos. O ranking médio obtido pela modernidade cultural foi 7,54. Embora esses valores estejam bem próximos a variabilidade das notas atribuídas a modernidade cultural foi superior, o que é retratado no gráfico pela maior distância entre as duas extremidades da linha. Isso significa que alguns funcionários atribuíram notas altas para essa categoria enquanto outros atribuíram notas baixas, ou seja, foram obtidas opiniões divergentes nessa categoria. Considerando a categoria de modernidade



política observa-se que o ranking médio atribuído para as variáveis foi 6,65. Esse fato mostra que a mesma teve uma avaliação inferior às demais dimensões de modernidade organizacional.

## **5.2 Resultados obtidos em etapa qualitativa**

A seguir são apresentadas transcrições extraídas dos depoimentos colhidos em entrevistas semi-estruturadas realizadas, em separado, com dois dirigentes sindicais, colaboradores originários do quadro operacional da unidade de pesquisa, que se encontram atuantes, como dirigentes sindicais, na representação do Sindicato dos Estabelecimentos Bancários de Belo Horizonte e Região (SEEBMG), respectivamente há 12 anos (entrevistado 1) e há dez anos (entrevistado 2). Concomitantemente é realizada a análise a partir dos discursos originais, agrupados segundo as dimensões de modernidade organizacional consideradas.

### **5.2.1 Depoimentos e análises em modernidade administrativa e de gestão de pessoas**

#### **a. Explicitação dos objetivos e metas por parte da organização**

Com relação à comunicação institucional, à explicitação de objetivos e metas, opinião unânime entre os colaboradores que atuam como representantes sindicais de que a empresa privilegia a fixação de metas “inegociáveis” (entrevistado 1) e “autoritárias” (entrevistado 2). Para o entrevistado 1, a resposta é positiva quanto aos fins, e ambivalente quanto aos meios para consecução dos objetivos organizacionais.

*Acho que o banco explicita sim as metas que ele quer chegar, [...], agora a ambigüidade poderia ser com relação às formas que podem ser utilizadas para se chegar nessas metas. [...] estabelece lá que a meta é x, entretanto, agora como exatamente você vai chegar lá dá margem para os gestores contrariarem áreas e orientações internas do banco de como se relacionar com os funcionários. Acho que essa seria a ambigüidade. [...] talvez o banco seja complacente com isso, cúmplice dessa situação, de forma indireta, o banco não se preocupa muito com isso... (Informação verbal – entrevistado 1).*

*O programa de resultados do banco explicita seus objetivos de forma autoritária. [...] o programa de remuneração que considera a produtividade carece de maior democratização, tanto no que se refere à distribuição de seus resultados, quanto na elaboração de seu gerenciamento. No*

*estabelecimento de suas metas, o programa deveria levar em conta a participação das agências, para que essas pudessem explicitar suas especificidades. E quanto à distribuição de resultados, falta contemplar os funcionários, [...] pois mesmo que indiretamente todos contribuem para o alcance das metas. A ambigüidade da comunicação institucional está no fato de escamotear seus verdadeiros propósitos que é de uma alta performance impingindo aos funcionários cumprimento de metas [...] desumanas (Informação verbal – entrevistado 2).*

b. A empresa equilibra a tecnologia avançada com a criatividade de seus funcionários? Mantendo-se a perspectiva das transformações de 1996 aos dias atuais.

No que diz respeito à tecnologia empregada, as opiniões também convergiram para aspectos negativos relacionados à questão: “conversam com as máquinas” (entrevistado 1). Nesse sentido, a perspectiva negativa abrange tanto os relacionamentos interpessoais entre funcionários e clientela como entre funcionários.

*Não, acho que a tecnologia acaba limitando, um pouco, a ação dos trabalhadores ali, [...] conversam com a máquina e com as diretrizes dela obtidas em relatórios e gráficos. [...] é mais difícil fazer um contato pessoal, mesmo com o superior, limitações, [...] camisa de força mesmo que é..., que são, os sistemas gerados por essa tecnologia. [...] também atingem os clientes, ele quer uma informação, às vezes nem conseguem falar com o funcionário, talvez não seja tão crítico no banco analisado, mas em outros bancos a pessoa perde a oportunidade de estar conversando, estabelecendo compromissos, fazendo acordos com o gestor [...] você é direcionado para o auto-atendimento que tem as suas limitações, não é mais abrangente (Informação verbal – entrevistado 1).*

*A alta tecnologia utilizada pelo sistema financeiro como um todo engessa a possibilidade de criação porque tanto funcionários quanto usuários estão submetidos à lógica de uma tecnologia onde o produto já é previamente empacotado eletronicamente... (Informação verbal – entrevistado 2).*

c. A empresa valoriza mais em função de competência ou de relações de amizade e parentesco? E o desenvolvimento da carreira, na progressão da carreira dentro do banco? Como analisa o perfil dos gestores do banco?

Quando perguntados sobre o sistema de promoções em carreira a avaliação foi unânime e favorável ao banco analisado e remetido aos bancos de menor porte, uma característica clientelística na formação da cúpula gerencial. Os bancos maiores estariam “mais ligados ao trabalho que é desenvolvido, [...] aos resultados”, (entrevistado 1) o que evitaria, segundo sua percepção o favorecimento de ordem pessoal. Também os bancos menores seriam mais conservadores nessa questão

(entrevistado 1). Entretanto tal quesito representa, para os entrevistados, a conquistas do mundo do trabalho, a partir de sua representação sindical.

*Com certeza de competência nos bancos maiores. [...] tem diminuído isso nos bancos em geral de amizade, parentesco. [...] Tal fato é mais comum em bancos pequenos e de origem familiar é famoso um banco aqui em minas, onde os funcionários são quase todos da cidade dos donos. [...] mas acredito que lógica sistêmica né, na lógica de ter que se enquadrar em determinadas funções, então por esse lado tem evitado essas questão da amizade, parentesco (Informação verbal – entrevistado 1).*

*Quanto ao perfil dos gestores, ao estabelecer metas o banco não determina exatamente o caminho para se cumprir essa meta[...] muitas vezes, não interessa uma percepção mais apurada dos meios para chegar nessas metas. [...] então acontece posições mais autoritárias, [...] e talvez o banco seja complacente com isso [...] de forma indireta. [...] modernidade não quer dizer melhora da relação (Informação verbal – entrevistado 1).*

*[...] a própria conjuntura do trabalho força as empresas sua mudar a cultura das relações clientelísticas no trabalho para uma meritocracia. [...] ainda assim, falta um fórum dentro da empresa para que os funcionários possam discutir um plano de cargo e salários que contemplasse com transparência os anseios de ascensão na carreira (Informação verbal – entrevistado 2).*

d. A remuneração é condizente com o mérito? Ocorrem incentivos seletivos em função do desempenho? Como avalia a orientação da empresa para resultados?

Posição contrária à remuneração variável (PCR) na forma como se dá. O sindicato defende a isonomia e linearidade no pagamento de tais verbas complementares, pois, de acordo com a perspectiva dos entrevistados, são situações desiguais como a do funcionário em grande centro comercial enquanto outros ocupam locais de menor lucratividade como postos de atendimento ou em serviços internos” (entrevistado 1). Quanto ao quesito da orientação da empresa para resultados, a opinião é unânime e concordante a essa questão e transparece em diversos momentos, como o enfoque nos resultados da empresa.

*Quanto à remuneração variável pela performance das unidades, nós defendemos que dentro da empresa, se você tem produtividade x, dividir linearmente entre os funcionários, independente do cargo e agência. [...] se você tem um trabalhador em um grande centro comercial, mas tem outro trabalhador em posto de atendimento bancário, ou em determinado departamento também importante para o banco, [...] eles tem condições diferentes de obter as vendas do banco, [...] tem de ter aquela pessoa mais em contato com a clientela, tem que ter aquela pessoa que está na retaguarda, embora grande parte da retaguarda hoje tenha sido transferida, até terceirizada, precarizada de alguma forma. [...] tem que ter outros responsáveis que proporcionem as condições para alcançar as metas [...]*

*os bancos incentivam a concorrência interna até prejudicial para o trabalhador como até para a empresa (Informação verbal – entrevistado 1).*

*A remuneração está distante da realidade dos lucros no setor auferidos graças á força do trabalho, empenho, dedicação dos funcionários, que são submetidos a um programa de metas irreal (Informação verbal – entrevistado 2).*

- e. Como avalia as políticas de recursos humanos, em termos gerais, de benefícios, de treinamento e desenvolvimento?

Percepção de melhora significativa é mais enfática no depoimento do entrevistado 1, principalmente relacionada à expansão dos benefícios indiretos, principalmente a recente ampliação do auxílio-educação para o ensino superior (1ª graduação) e pela baixa rotatividade na empresa. Melhoras atribuídas às negociações sindicais e a uma perspectiva de “soma variável” (NAPOLEONI, 1979) para os ganhos (entrevistado 1).

*Tem melhorado, muito em conseqüência de conquistas do movimento sindical. [...] por exemplo, o banco ter lançado e ampliado a ajuda-educação, é uma coisa que reverte para o próprio banco [...] acho que é um pensamento mais moderno e nesse caso é bom para ambas as partes, trabalhador e empresa. [...] treinamento é importante mas não pode se ater só ao treinamento, mas promover um curso superior, graduar, tem um resultado melhor, qualificação melhor, tanto para o funcionário quanto para a empresa. Outras conquistas como questão de saúde, previdência, [...] parte significativa do salário.[...] dentro das negociações, os bancos vislumbraram ser melhor atender a demandas dos trabalhadores, em garantias que concedessem tranquilidade para que os trabalhadores pudessem exercer seu trabalho ((Informação verbal – entrevistado 1).*

*A rotatividade tem diminuído com relação aos anos 80, [...] nos bancos privados há investimento maior no trabalhador,, [...] o movimento sindical hoje é pela assinatura da resolução158 da organização mundial do trabalho [...] que coíbe a demissão imotivada (Informação verbal – entrevistado 1).*

*Essas políticas em geral estão focadas na performance da empresa para responder às demandas do mercado, gerando internamente uma busca insana em bater meta o que leva a doenças e conflitos ((Informação verbal – entrevistado 2).*

## **5.2.2 Depoimentos e análises em modernidade cultural**

- a. Qual sua opinião sobre a discordância de opiniões e o convívio plural na organização? O respeito a diferenças individuais e de comportamento?

Avaliação negativa para ambos os respondentes, que consideram o imperativo do funcionário se adequar ao modo e à intensidade do trabalho já existentes nas

agências. Transparece também posição contrária à reagregação de tarefas, referida aqui ao automatismo e procedimentos mecanizados no trabalho.

*Acho que no geral tem desconsiderado as particularidades de cada pessoa, de cada indivíduo. [...] então você tem que se adaptar ao máximo, muitas vezes a relação interpessoal dentro do local de trabalho também é limitado também pela falta de tempo[...] é tão mecanizada, automatizada, os procedimentos, que as pessoas acabam tendo mais dificuldade de se encontrar de ter um convívio, mesmo que profissional, [...] as pessoas podem ter suas diversas opiniões no campo pessoal, mas não tem nem oportunidade de se externar aos colegas. Acho que isso é mais acentuado na indústria automobilística, mas como um todo no setor financeiro vem ocorrendo. No trabalho as pessoas não têm necessariamente de ser amigas, mas tem que conviverem. Isso qualquer empresa cobra e com toda razão. Tem que haver uma cobrança que as pessoas consigam resolver suas diferenças. Inclusive no movimento sindical[...] há um movimento mais amplo, [...] exigir representatividade maior de etnias, [...] que haja também política contra a homofobia, [...] o banco tem respeitado garantias com doenças como a AIDS, [...] essas diferenças que são representadas por grupos, acho que está havendo uma preocupação do movimento sindical em assegurar isso em negociações ((Informação verbal – entrevistado 1).*

*Quando se trata da diversidade de opiniões [...] e diferenças individuais a regra geral é cumprir minimamente o politicamente correto, o que está estritamente regulamentado por lei. [...] não se tem um programa efetivo de valorização da diversidade ((Informação verbal – entrevistado 2).*

b. Como avalia o clima interno? Favorece o desenvolvimento contínuo? E sobre a rotina operacional nas unidades de agências? Favorecem contribuições de idéias novas e criativas, estimulam o aprimoramento do desempenho? A empresa aprende e implementa mudanças a partir das rotinas operacionais?

A avaliação considera o impacto no clima da orientação da empresa para resultados, a competitividade presente no ambiente de trabalho e a autonomia do gestor relacionada ao gerenciamento das formas, que considera as mais adequadas para consecução das metas.

Um programa recentemente implantado, que aproveitou idéias oriundas dos funcionários quanto aos processos internos, apresentou aspectos considerados interessantes pelo entrevistado 1 que cita tanto as economias de recursos do banco, como naturais. Mas que, à luz de sua perspectiva apresentou resultados financeiros privilegiados em detrimento de outras variáveis, o que resultou em redução significativa das verbas destinadas ao lanche, assim como a materiais de higiene

pessoal nas unidades o que é classificado como “Limitação drástica” (entrevistado 1).

*Cai naquela primeira questão [...] você tem a autonomia para utilizar sua criatividade para chegar nos objetivos, que aí você não teve participação nenhuma para definir esses objetivos. Há no caso do banco uma discussão sobre um programa de performance das unidades, nós estamos discutindo ainda a remuneração e a sua amplitude desse programa, que contemple a todos, e aí vem concomitante a discussão sobre a PCR, parcela complementar, de resultados, que vem suprir de alguma forma, essa questão [...] tivemos o programa de contribuições dos funcionários há pouco tempo, através de idéias [...] em alguns aspectos interessante [...] para economizar não só os recursos do banco mas também os recursos naturais [...] mas como não tinham muitos critérios, a não ser os resultados financeiros, em alguns casos nós tivemos aí pessoas muitas sãs que reclamaram da queda da qualidade do lanche, do absurdo de não se ter até mesmo material de higiene dentro do banheiro do banco. [...] limitação drástica. Não vou generalizar isso, [...] mas houve exageros relacionados ao aproveitamento dessas idéias (Informação verbal – entrevistado 1).*

*A competitividade selvagem é estimulada. [...] o desenvolvimento humano é tolhido. As rotinas operacionais estimulam os automatismos (Informação verbal – entrevistado 2).*

c. Como avalia a autonomia para as tomadas de decisão nas unidades?

A observação, do entrevistado 1 resulta inferências obtidas a partir de comentários de colaboradores atuantes nas agências, em razão de sua atuação prolongada como dirigente sindical, o que limita a percepção do entrevistado 1 sobre o quesito. Entretanto as características do banco A, como banco privado e de “ponta” permitem ao entrevistado 1 a suposição de maior autonomia que a presente nos bancos públicos. A padronização, propiciada pelos recursos da tecnologia, se apresenta como limitadora da autonomia para o entrevistado 2.

*Tenho certa dificuldade para responder isso [...] pelo exercício de mandato sindical, o que sei hoje é através de conversas, a gente tenta criar uma idéia de como vem ocorrendo as relações internas [...] mas com certeza, quando se compara com banco público, é uma mentalidade mais avançada. Mas acredito que não seja tão diferente de outros bancos. [...] em certos bancos sim que são mais conservadores, mas existem outros de ponta como o esse que também tem uma maneira semelhante (Informação verbal – entrevistado 1).*

*Dentro de um sistema tecnológico que centraliza, a autonomia não existe (Informação verbal – entrevistado 2).*

d. Qual sua avaliação sobre a ética a partir das ações da empresa no trato com seus funcionários, comunidade?

A percepção a respeito desse quesito refere-se a uma ética regulada pelo sistema jurídico, pelas leis.

*Tem a ética própria da empresa, a ética mínima que é o cumprimento das leis, [...] então a ética do banco é muito no campo da legalidade. [...] e já é um avanço, porque tem muitos bancos que nem essa por essa ética [...] a questão de segurança, a luta dos trabalhadores, conjugada com o interesse dos usuários, clientes, os bancos não estavam dispostos a fazer esse investimento em segurança [...] também a questão das filas, [...] os bancos tentaram sem sucesso ficar de fora do código do consumidor, criando código próprio, houve resistência muito grande [...] também os bancos poderiam ter se adiantado com as exigências da unificação das tarifas (Informação verbal – entrevistado 1).*

*O que existe é a ética do lucro (Informação verbal – entrevistado 2).*

### 5.2.3 Depoimentos e análises em modernidade política

- a. Como avalia o regime que vigora na organização? É democrático? Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes? O processo decisório é descentralizado?

Avaliação que obteve unanimidade e avaliação enfaticamente negativa de ambos os entrevistados. O papel da representação sindical, na percepção do entrevistado 1 é o de ampliação de conquistas da categoria.

*Não é descentralizado, não é democrático, e a única participação que há é dentro dos limites impostos pela empresa. É aquela história, a meta é estabelecida e como vamos chegar lá. [...] acho que hoje tem uma evolução, seja de vantagens da empresa ou pelas conquistas dos trabalhadores, outro patamar de discussão, não se dá no cotidiano das empresas, [...] na forma de trabalhar diretamente, se dá mais através das negociações do banco e representantes dos bancários. [...] a forma que o banco tenta passar, que é uma relação independente entre ele e seus “colaboradores” como ele prefere chamar, como se isso independe de ação do movimento sindical, isso não é verdadeiro (Informação verbal – entrevistado 1).*

*Não há democracia numa relação capital/trabalho (Informação verbal – entrevistado 2).*

- b. Como ocorre a relação entre chefes e subordinados na empresa? O modo desejável pela cultura da organização e aquele encontrado na prática. A relação entre superiores e subordinados é marcada pela assimetria, ou há espaço para uma convivência mais igualitária a partir da formação do trabalho em equipes?

Perspectiva unânime que a relação chefes e subordinados se processa de modo assimétrico, fato relacionado à redução do quadro de chefias intermediárias, ocorrida em todo o setor bancário.

*Acho que todos tem seu grau de cobrança, por parte da empresa, muitas vezes o gerente, por exemplo, [...] tem que chegar a essa meta [...] e tem procedimentos a adotar com os funcionários de acordo com o alcance daquelas metas, a remuneração variável também é cruel nesse sentido, [...] alguns gestores usam de truculência para atingir os objetivos (Informação verbal – entrevistado 1).*

*A questão geral é a que eliminou chefias intermediárias, em certa forma... pelo contrário, acho que a gestão maior da empresa e os funcionários “chão da fábrica”, da agência, estão mais diretamente ligados aos interesses da empresa, mais vigiados, mais cerceados em sua criatividade, em sua liberdade, sua autonomia dentro da empresa, [...] o que se retirou ali era muitas vezes um amortecedor entre a empresa e o funcionário, havia um espaço para conversar de forma mais humana, [...] acho que isso só acirrou (Informação verbal – entrevistado 1).*

c. E as negociações, o relacionamento empresa x sindicato? Evoluíram ou são as mesmas de anos atrás?

Perspectiva de avanços na relação empresa e sindicatos, o que não reflete postura generalizada para o setor. O entrevistado 1 enfatiza que bancos tanto os de pequeno porte, quanto os de grande porte exercem coerções que transparecem nos momentos reivindicatórios. Com relação ao banco A, tal entrevistado identifica uma abertura à representação sindical, apenas comparável àquela observada nos bancos oficiais. Segundo perspectiva do entrevistado 1, a mudança teve a contribuição de determinado diretor de recursos humanos, que em suas palavras “modernizou a relação”.

*Evoluíram porque a sociedade evoluiu, foram conquistas da sociedade, que os bancos tiveram que acompanhar essa evolução e o banco x acompanhou de maneira diferente das outras instituições que insistem em ter relação de inimizade com a representação sindical, [...] relação atrasada e truculenta, [...] caso de bancos de menor porte como de grande porte que até alguns anos atrás a campanha salarial era com polícia na porta. Acho que isso não fez bem para a imagem desses bancos. [...]. o banco x tem esse cuidado maior com a imagem, [...] (Informação verbal – entrevistado 1).*

*Acho que teve um avanço principalmente com entrada de um diretor de recursos humanos a nível nacional, [...] que modernizou a relação. Ele saiu da Ford, ou de outra empresa automobilística, ele rompeu com essa empresa porque não pode cumprir acordo que tinha feito com a representação dos trabalhadores. [...] a gente tinha muita dificuldade de negociar com ele, os avanços bem gradativos, mas quando era dada a*



*palavra, dado o empenho, a gente tinha certeza do cumprimento desse acordo. [...] esperamos que haja continuidade com sua saída, mesmo sem a pessoa desse diretor. Isso em um período talvez de 6 anos, que ele permaneceu no banco, acho que melhorou as relações nesse sentido (Informação verbal – entrevistado 1).*

*A convenção coletiva dos bancários é negociada nacionalmente entre as entidades de nível superior dos trabalhadores e dos banqueiros. As questões específicas dos trabalhadores do banco x são mediadas por uma comissão de organização dos empregados. Há avanços na relação empresa e sindicatos, graças à luta, mobilização e organização dos trabalhadores. Mas existe um longo caminho a ser percorrido. Exemplo egermos delegados sindicais nos locais de trabalho (Informação verbal – entrevistado 2).*

Segundo perspectivas dos entrevistados é possível inferir uma concepção determinista do processo histórico, e a identificação da força sindical como agente da transformação nos bancos.

No próximo tópico serão apresentadas as conclusões e recomendações deste estudo.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Na última década do século XX colocou-se em andamento no Brasil, um projeto de reorganização social fundamentado nos princípios de racionalidade, de democracia e de responsabilidade social. As origens desse projeto encontram-se na confluência histórica de três fenômenos que se tornam evidentes com o término da ditadura:

- A crise da economia, do estatismo e do populismo econômico no contexto da globalização.
- A força de movimentos sociais cimentados por reivindicações libertárias com relação a direitos humanos, feminismo, ambientalismo e multiculturalismo.
- A revolução tecnológica baseada na informação.

O desdobramento desse processo levou ao reconhecimento da pluralidade dos valores, do deslocamento da razão prática pela razão comunicacional ou dialógica e pelo reconhecimento da autonomia do sujeito, não mais considerado em termos de individualismo, e sim em termos de sujeitos sociais co-responsáveis na construção de um mundo melhor. No contexto dessa reorganização social as palavras de ordem são: sustentabilidade, transparência e responsabilidade social. Surge uma nova modalidade de gestão empresarial, caracterizada pela responsabilidade social, flexibilização organizacional e pela ênfase no remodelamento das relações capitalistas. Essa transformação fundamental envolve os três domínios que compõem o Estado no Brasil – a sociedade civil, a economia e a política – e coloca em pauta o processo de modernidade.

A modernidade organizacional foi considerada como uma articulação entre o mundo da vida e o sistema mediada pelo direito. Essas três esferas comunicantes se fundamentam na racionalidade compreendida em três níveis que são articulados e hierarquizados:

- Racionalidade instrumental, que é relação não social, envolve a tecnologia e a ciência.

- Racionalidade instrumental estratégica, que se constitui uma relação social onde os participantes são considerados sob uma perspectiva de sujeito.
- Racionalidade comunicativa ou processual, que implica a interação mediada pela linguagem.

Fundamentado nas análises, é razoável afirmar que a empresa analisada encontra-se em processo de modernidade organizacional de grau intermediário, em decorrência das avaliações obtidas nos questionários e que foram homogêneas e francamente positivas com relação ao corpo funcional, independente do nível hierárquico dos entrevistados:

- A comunicação que se estabelece na instituição pesquisada permite afirmar que ocorre alto grau de transparência e de objetividade na explicitação dos objetivos e dos meios empregados para obtê-los.
- Ocorre balanceamento satisfatório entre o uso de tecnologia de ponta e a criatividade individual.
- O ambiente foi descrito como de relativa cooperação, de recentes intervenções nos incentivos para o desenvolvimento intelectual e em menor grau de abertura para idéias discordantes.
- A empresa é permeável aos valores e normas dominantes na sociedade civil.
- Os regulamentos normativos e legais são implementados e respeitados pela organização.
- O regime que vigora na organização apresenta conteúdo democrático, apesar de próximo ao limite de discordância da questão.
- Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.
- Ocorre consulta prévia para modificações nos métodos de trabalho.
- A organização apresenta relativa descentralização e confere autonomia para os processos decisórios em relação aos meios empregados para os objetivos da empresa.

As entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes sindicais apresentaram avaliações homogêneas e predominantemente negativas, divergindo da obtida nos questionários aplicados aos funcionários.

A avaliação positiva ficou restrita à percepção de modernidade Administrativa e de gestão de pessoas:

- Aos critérios de impessoalidade e objetividade, presentes no processo de seleção e promoções do plano de oportunidades em carreira (POC) do banco.
- A comparação favorável das práticas da empresa em comparação às práticas das demais instituições similares. Deve-se ressaltar que um dos entrevistados enfatizou o baixo índice de demissões do banco A, comparado com outras instituições do setor. Essa fala sinaliza a consistência das políticas de gestão de pessoas, que vem implementando os critérios do modelo de acumulação flexível.

A posição mais enfática de desacordo ocorreu em relação ao ambiente político, cujas melhoras relativas teriam sido justamente resultante da luta sindical. Entretanto, deve se ressaltar o possível viés devido aos objetivos particularistas da organização sindical e do mundo do trabalho.

A demarcação temporal da pesquisa, ao delimitar o período de 1995 a 2008 para análise, possibilita diferenciar a fase de modernização, ocorrida no Brasil, principalmente durante o período autoritário (1964-1984) e que perdurou via populismo econômico no final da década de 80 e inícios de 90. Após a implantação da democracia e do “choque de capitalismo” tem início o processo de modernidade. É razoável deduzir que, as transformações iniciadas via PROES e PROER, em sua implantação, tenham sido exemplos típicos de modernização do setor. Entretanto, o avanço da democracia participativa alavancou o processo de modernidade. Em 10 anos o avanço da modernidade é factual. As características de racionalidade, tipificadas no tópico destinado à exposição teórica, encontram-se presentes na instituição pesquisada e são positivamente avaliados pela ampla maioria das opiniões colhidas. O mesmo ocorreu em relação aos aspectos relacionados ao ambiente organizacional que se apresentou flexível e participativo. Entretanto, deve-

se ressaltar que a modernidade é um processo contínuo, para o qual não existem garantias, seja no sentido positivo, seja no sentido negativo, de que ocorra a prevalência da racionalidade dialógica.

### **6.1 Limitações e recomendações da pesquisa**

Considerando que o trabalho apresentado se auto definiu como um prosseguimento das pesquisas de Eboli (1996) e de Sant'Anna (2002), a demarcação do constructo modernidade foi desdobrada em termos teóricos. A definição dos padrões estabelecidos pelos autores citados permanece, embora alguns conteúdos tenham sido modificados via questionário. O objetivo primordial de verificar a adoção de políticas condizentes aos princípios da modernidade organizacional foi alcançado, assim como também os objetivos específicos da dissertação, onde cabe ressaltar a revisão bibliográfica e a ampliação da discussão sobre o tema.

A pesquisa empírica empreendida foi autorizada por gerente de área da instituição pesquisada, em agências sob sua gestão, e circunscritas à região metropolitana de Belo Horizonte. Os canais de informação alternativos seriam os disponibilizados pelo sítio eletrônico da instituição, aqueles de domínio público, informativos e outros sob autorização expressa do gestor. Cabe reconhecer a política de segurança de informações da organização, que assume dimensões vitais em virtude dos padrões atuais de competitividade. O fato de não obtenção de amostra mais representativa para a pesquisa empírica, como o de ordem de sigilo de informações representam limitações compreensíveis e que foram em certa medida compensados pela colaboração e participação expressivas em todas as agências pesquisadas. O não cumprimento à risca do planejamento amostral também representa limitação à pesquisa, em razão de questionários que não retornaram, ou que não foram reportados, pois recebidos quando a análise dos dados já havia sido encerrada. Esse fato prejudicou alguns pontos do planejamento amostral, já que se planejara uma amostra de tamanho 121 sendo que foram efetivamente obtidas observações de 93 indivíduos amostrais. O problema dessa inferioridade de elementos amostrais é que o erro será maior que o considerado no cálculo inicial, apesar do que, a pesquisa permitiu avaliar aspectos importantes sobre a opinião dos funcionários com respeito às dimensões de modernidade.

Para concluir, é razoável salientar que a análise apresentada abre espaço para pesquisas mais amplas, que englobem mais categorias nos questionários, e que se estabeleça uma análise comparativa com outras instituições do setor.

Dados adicionais foram importantes como o de rotatividade, em que a instituição pesquisada durante anos recentes apresentou menores números de demissões, inclusive quando comparada ao Banco do Brasil no Estado de Minas Gerais, que apesar de não conceder estabilidade, seus funcionários não serem funcionários públicos, não tem tradição em demissões. Tal dado analisado em conjunto com o elevado tempo de serviço dos indivíduos participantes da pesquisa, demonstra uma maior preocupação da empresa em retenção de seu contingente funcional.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **O papel estratégico de RH**. Tese (Livre docência). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1988.

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: administração entre a tradição e a renovação**, São Paulo: Atlas, 1994. p. 40-79.

AKTOUF, Omar. Conceitos e práticas de uma administração renovada. *In*: \_\_\_\_\_. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 6, 169-227.

AMADO, Adriana *et al.* **Sistema financeiro**: Uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 311 p.

AUSTIN, J. L. **Quando dizer é fazer**: palavras e ação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990. p.29-37.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1986. 434 p.

BIGGART, N. Woolsey. Institucional logic and economic explanation. *In*: \_\_\_\_\_. **Reworking the World**: organizations, technologies and cultures in comparative perspective. Berlim: Walter de Gruyter, 1992.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.

BRUNO, Lúcia. Educação, Qualificação e Desenvolvimento Econômico. *In*: **Trabalho e educação no capitalismo contemporâneo**. Org. Bruno Lúcia: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 92-123.

BUARQUE, Cristovam. **A revolução nas prioridades**: da modernidade técnica à modernidade ética. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1994. 287 p.

BUBNER, Rüdiger. **La filosofía Alemana contemporanea**. Madrid: Cátedra Teorema, 1984. p. 199-266.

CARDOSO, Fernando Henrique. **A arte da política**: a história que vivi. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

CARNEIRO, Francisco G; ROCHA, Carlos Henrique. Reforming the Public Sector in Latin America: A Cross-Country Perspective. *In*: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASAKU, Kiichiro. **Privatization in Brazil**: The Case of Public Utilities. Rio de Janeiro: Biblioteca Universitária UFMG, 1999. p. 29-48.

CARVALHO, Fernando J. Candim. Sobre a preferência pela liquidez dos bancos. *In*: AMADO, Adriana *et al.* **Sistema financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 18.

CARVALHO, Fernando J. Candim. Estrutura e padrões de competição no sistema bancário brasileiro: uma hipótese para investigação e alguma evidência preliminar. *In*: AMADO, Adriana *et al.* **Sistema financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p.104-123.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura: a sociedade em Rede. Trad. Roneide Venancio Majer. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura: o poder e a identidade. Trad. Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 2.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura: fim de milênio. Trad. Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 3.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

CLEOFAS, Salviano Jr. **Bancos Estaduais**: dos problemas crônicos ao proes, Brasília, 152 p. 2004. Disponível em: <[www.bacen.org.br](http://www.bacen.org.br)>. Acesso em: 07 jun. 2008.

CORIAT, Benjamim. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan/ UFRJ, 1994. 209 p.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.



DRUCKER, Peter F. **A administração na próxima sociedade**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002. 211 p.

DUTRA, Joel S. A Gestão de Carreira. In. FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008. 206 p.

DYMSKI, Gary. Exclusão e eficiência: A transformação global do core Banking, um estudo de caso sobre o Brasil. In: AMADO, Adriana *et al.* **Sistema financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 255-283.

EBOLI, Marisa Pereira. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. 239 f. Tese (Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FAORO, R. **A questão nacional**: a modernização. Revista de Estudos Avançados. São Paulo: USP, v. 6, n. 14, jan./abr. 1992.

FARIA J. Adelino; PAULA, L. Fernando; MARINHO, Alexandre. Eficiência no setor bancário brasileiro: a experiência recente das fusões e aquisições. In: AMADO, Adriana *et al.* **Sistema financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p.125-154.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 138 p.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In. FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34, 202.

FLEURY, Maria T. Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria T. Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.237 p.

FRANCO, Gustavo H. B. **Crônicas da convergência**: ensaios sobre temas já não tão polêmicos. 2 ed. São Paulo: Topbooks, 2006. 598 p.

FREUD, Sigmund. La división de La personalidad psíquica. *In: Nuevas aportaciones al psicoanálisis*. *In: Obras Completas*. Madrid: Biblioteca Nueva Madrid, 1948. Tomo 2, p. 813- 824.

GAMEZ, Milton. De quem será a nossa caixa? **Revista Isto É Dinheiro**. Edição 557. São Paulo. p. 88. jun. 2008.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 323 p

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. Trad. Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991. 177 p.

GIDDENS, Anthony. **Capitalismo e moderna teoria social**. Lisboa: Editorial Proença, 1976. 405 p.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GREENSPAN, Alan. **A era da turbulência: aventuras em um novo mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 519 p.

HABERMAS, Jürgen. Euroceticismo, Europa dos mercados ou Europa dos cidadãos (do mundo). **Revista Tempo Brasileiro: 70 anos**, n. 138, 1999, p. 33-54.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. 235 p.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: Entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HABERMAS, Jürgen. **La technique et la science comme "idéologie"**. Paris: Gallimard, 1973. 211 p.

HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: Estudos Filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990. 271 p.

HABERMAS, Jürgen. Que significa pragmática universal? *In: Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios prévios*. Madrid: Cátedra, 1989 B. p. 299-367.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría y praxis**: Estudios de Filosofía social. Madrid: Tecnos, 1990. 439 p.

HABERMAS, Jürgen. **The theory of communicative action**. Boston: Beacon Press, 1984. p. 1-141.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 322 p.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 16. ed. São Paulo: Loyola, 2007. 349 p.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

HIPÓLITO, José Antonio. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-98.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX - 1914-1991. Trad. Marcos Santarrita. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 598 p.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenckian, 1997. p. 307-483.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática**. Lisboa: Edições 70, 1994. 620 p.

KANT, Immanuel. **Idéia de uma historia universal de um ponto de vista cosmopolita**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

KANT, Immanuel. **Prolegômenos a toda metafísica futura**. Lisboa: Edições 70, 2003.

KILIMNIK, Zélia. M; LUZ T. R; SANT'ANNA, Anderson. S. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

KON, Anita. **Economia de serviços**: teoria e evolução no Brasil: inclui uma análise sobre o impacto do setor de serviços no desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 269 p.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978. 257 p.

LAVILLE, Christian. DIONNE, Jean. **A construção do saber**: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.63-72.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Trad. Rytá Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2008. 195 p. (Harvard Business Essentials).

MAFFILI, Dener William. **Estudo da rentabilidade bancária no Brasil no período de 1999 a 2005**. 2007. Dissertação. 152 f. (Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas CEPEAD) - UFMG, Belo Horizonte.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005. 207 p.

MARX, Karl. **A ideologia alemã**. Lisboa: Presença, 1976.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Martins Fontes, 1977. 350 p.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **O manifesto comunista de Marx e Engels**. In LASKI Harold j. (Org). 2. ed. São Paulo: Zahar. 1978. 148 p.

MELLO Jr., Luiz R. Privatization and Corporate Governance in Brazil. In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASAKU, Kiichiro. **Privatization in Brazil**: the case of public utilities. Rio de Janeiro: Biblioteca Universitária UFMG, 1999. p. 49-72.

MONDENESI, André de Melo. Teoria da intermediação financeira, o modelo ECD e sua aplicação aos bancos: Uma resenha. In: AMADO, Adriana *et al.* **Sistema financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p 61-99.

MOTTA, F. C. P. Alteridade e organização: a associação contra a hierarquia. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16. 1992. Canela, RS. **Anais...** Canela: ENANPAD, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação contemporânea. In: \_\_\_\_\_ **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. cap. 1. p. 2-31.

NAKANE, M. I. **A test of competition in Brazilian banking**. São Paulo: USP: 2002. v. 32. n. 2. p. 203-24.

NAKANE, M. I. **Concorrência e Spread bancário**: uma revisão da evidência para o Brasil. Brasília: Banco Central do Brasil. 2003. Disponível em: <<http://www.bacen.org.br>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

NAPOLEONI, Cláudio, **O pensamento econômico do século XX**, Rio de Janeiro: Paz e Terra 1979. 201 p.

NOBREGA, Maílson da. Artigos publicados 0073 em 20 de julho de 2006: **O Proer e o Sistema Financeiro**. Disponível em: <<http://www.dornelles.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

O'DONNELL, Guillermo. Desenvolvimento Político ou Mudança Política. In: **O estado autoritário e os movimentos populares**. São Paulo: Paz e Terra, 1980. p. 23-95.

OFFE, Claus, **Problemas estruturais do estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. 386 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Uma visão geral da sociologia aplicada às organizações. In: \_\_\_\_\_. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 17-103.

PAULA, Luiz. F.; ALVES, A. J. JR; MARQUES, M. B. Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o plano real (1994/98), **Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 31, N 2 p. 285-319, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

PINTO, Odília L. **Ombudsman nos bancos**: agente de mudanças nas instituições bancárias do Brasil. São Paulo: Musa, 1998. 142 p.

PARKER, Barbara. Evolução e Revolução: Da Internacionalização à Globalização. *In*: CALDAS, M.; FACHIN, R. Fisher T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. p. 398-431.

PRATES, F. Participantes Batem o Martelo do Bemge na Bolsa em Minas, **Jornal Folha de S. Paulo**, São Paulo: Ed. 25.367, p. 1-4, 15 set. 1998.

PUGH, Derek; HICKSON, J. David. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REVISTA ISTO É DINHEIRO, n. 557, p. 90, 04 jun. 2008.

REVISTA NOVOS ESTUDOS **CEBRAP**, São Paulo, n. 18, p. 94, set. 1987.

SALVIANO, Cleofas. **Bancos estaduais**: dos problemas crônicos ao PROES. Brasília: Banco Central do Brasil. 2004. p. 17-130. Disponível em: <<http://www.bacen.org.br>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. 2002. 366 f. Tese (Doutorado em Administração). FACE/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SIEBENEICHLER, Flavio Beno. Jürgen Habermas: **Razão comunicativa e emancipação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. p. 47-159.

TANURE, Betânia; EVANS Paul; PUCIK Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**; virtudes e pecados capitais-estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

TEIXEIRA, Gilnei *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 142 p.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da modernidade**. Trad. Elia Ferreira Edel. Petrópolis: Vozes, 1994. 431 p.

TOURAINÉ, Alain. La formation du sujet, *In*: Dubet e Wieviorka (orgs.), 1995. p.29-30, *apud* CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura: O poder e a identidade. Trad. Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e terra, 1999. v. 2.

TOURAINE, Alain. **Um novo paradigma para compreender o mundo de hoje**. Trad. Gentil Avelino Tilton. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007. 261 p.

VAZ, Pe. Henrique C. de Lima. **Escritos de filosofia IV: Introdução à Ética Filosófica**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002. 475 p.

VERGARA, Sylvia Constant. Análise de Conteúdo. *In*: \_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 1, p. 15-24.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 93 p.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**. Tomo I. 2. ed. Bogotá: Fondo de Cultura Econômica, 1977. Tomo I. 2. p. 5-184.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**. Tomo II. 2. ed. Bogotá: Fondo de Cultura Econômica, 1977. Tomo II. p. 716-752.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1989. 233 p.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Organização e Introdução de H. H. Gerth e Wright Mills. Revisão técnica de Fernando Henrique Cardoso. São Paulo: ZAHAR, 1979.

WEBER, Max. **Sobre a teoria das ciências sociais**. Lisboa: Editorial Presença, 1977. p. 192.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações filosóficas**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1995. p. 160-611.

YIN, R. K. **Estudos de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAJDSNAJDER, L. Pós-Modernidade e tendências da administração contemporânea. *In*: **Boletim técnico do SENAC**, v. 19, n. 3, p. 10-19, set./dez. Rio de Janeiro, 1993.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa**



Prezado (a) colaborador (a),

Encaminhamos a você o questionário referente à pesquisa que vem sendo realizada visando a elaboração de dissertação de mestrado em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - Universidade Fumec.

A pesquisa objetiva avaliar as práticas e políticas da empresa segundo parâmetros de Modernidade em gestão da organização segundo as dimensões:

**Modernidade Administrativa e de gestão de pessoas:** Planejamento e eficácia são palavras chave. Missão, objetivos, estratégias e metas amplamente divulgadas; participação das pessoas com criatividade é requerida; preocupação em avaliar o desempenho e resultados individuais e coletivos, comunicação institucional clara e eficiente, aderência das orientações gerais aos cargos de chefia, integração eficiente ao ambiente intraorganizacional, políticas gerais de gestão de pessoas claramente delineadas.

**Modernidade Cultural:** Permite ambigüidades e diversidades; estimula diversificação de comportamentos e atitudes; Valoriza a iniciativa, a liberdade e a responsabilidade; orientação para seqüência passado – presente – futuro; preocupação com valores éticos e com a valorização do ser humano; clima interno propício a mudanças, inovação e aprendizagem.

**Modernidade Política:** Regime político é democrático e o processo de decisão descentralizado e transparente; conflito e tensões são sintomas positivos; compromete as pessoas a assumir papéis de atores, de cidadãos conscientes, autônomos e com iniciativa.

Sua participação é essencial para concretização desse estudo. Respondendo com clareza aos itens do questionário que se segue você estará contribuindo para ampliação dos conhecimentos sobre a efetividade da adoção de práticas modernas pela empresa. Assim sendo, solicitamos que o mesmo seja respondido com calma e atenção, pois a autenticidade das respostas é condição para a confiabilidade dos resultados.

Esclarecemos que se trata de uma pesquisa de natureza puramente acadêmica, sendo que suas informações serão utilizadas apenas para esse fim. Suas respostas individuais serão mantidas em absoluto sigilo, pois os dados serão analisados em termos globais de cada nível hierárquico, não sendo necessário assinar o questionário, mas apenas indicação de alguns dados como sexo, escolaridade, cargo atual e tempo de admissão.

Em caso de maiores esclarecimentos, favor entrar em contato pelo telefone (031) 33098695.

Se for de sua preferência é possível enviar-me só as respostas, numeradas, para o e-mail: **sofisavic@hotmail.com**

Contando com sua colaboração desde já, agradeço.

Marcos Torres de Queiroz

**APÊNDICE B – Roteiro dos questionários sobre percepções de modernidade organizacional**

Com relação às dimensões relativas a Modernidade Organizacional que se seguem, solicitamos registrar na escala localizada abaixo de cada afirmativa, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda seu grau de concordância com cada uma das afirmações propostas. Quanto mais próximo de (0) zero, mais você discorda da proposição, assim como quanto mais próximo de 10 (dez), maior seu grau de concordância com cada proposição apresentada.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo totalmente _____ Concordo totalmente										

## Parte I

### 1 Modernidade administrativa e de políticas de gestão de pessoas

1.1) São claramente definidos a missão, objetivos, estratégias e metas da empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.2) De modo geral, os gerentes têm as informações necessárias para o desempenho de suas atividades com autonomia e iniciativa e para atuar segundo os objetivos do banco.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.3) As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas se mantenham bem informadas e atualizadas em uma aprendizagem contínua.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.4) O que é determinante para o sucesso profissional nesta instituição é a valorização da competência e da qualidade do trabalho exercido, independente da relação que se tem com superiores e/ou grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.5) Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.6) O sistema de remuneração da empresa recompensa os atos de competência.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.7) As políticas e práticas de recursos humanos dessa empresa contribuem para que eu atinja meus objetivos materiais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.8) A empresa é fortemente orientada para resultados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.9) Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.10) A direção tem visão de longo prazo e preocupa-se com planejamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.11) A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.12) A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.13) A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.14) O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.15) A forma de comunicação entre chefes e subordinados se processa de forma franca, cordial, simples e direta.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## 2 Modernidade cultural

2.1) Na empresa, idéias discordantes em assuntos técnicos são respeitadas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2) A empresa admite diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.3) O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.4) Esta organização apresenta forte preocupação com princípios éticos, estimulando seus colaboradores a respeitá-los.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.5) Os valores da instituição respeitam o passado, mas sua atenção é voltada para o futuro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.6) O clima interno estimula idéias novas e criativas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.7) Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.8) A organização favorece a autonomia para tomar decisões.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 3 Modernidade política

3.1) No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.2) Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.3) De modo geral sinto-me à vontade para contribuir com críticas e sugestões aos meus superiores.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.4) Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.5) O processo decisório da organização é descentralizado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.6) Na relação entre chefes e subordinados o diálogo, as críticas e avaliações contínuas ocorrem nos dois sentidos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.7) Antes de decidir mudanças nos métodos de trabalho, os subordinados são consultados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.8) Os gestores da organização têm ampla capacidade para administrar conflitos e não para abafá-los.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.9) A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Parte 2 – Dados demográficos e funcionais**

1) Sexo:      ( ) Masculino                      ( ) Feminino

2) Faixa Etária:

( ) Até 25 anos                      ( ) De 26 a 30 anos  
( ) De 31 a 35 anos                ( ) De 36 a 40 anos  
( ) De 41 a 45 anos                ( ) Mais de 45 anos

3) Estado civil:

( ) Solteiro      ( ) Casado      ( ) Viúvo      ( ) Desquitado/Divorciado

4) Tempo de Profissão:

( ) 1 a 3 anos                      ( ) 8 a 10 anos  
( ) 4 a 5 anos                      ( ) Acima de 10 anos  
( ) 6 a 7 anos

5) Tempo em que você está trabalhando nesta empresa

( ) Menos de 1 ano      ( ) De 11 a 15 anos  
( ) De 1 a 5 anos      ( ) De 16 a 20 anos  
( ) De 6 a 10 anos      ( ) Mais de 20 anos

6) Área de atuação

( ) Área Operacional/Suporte Administrativo  
( ) Dirigente Sindical  
( ) Outro \_\_\_\_\_

7) Cargo ou função

( ) Gerente Operacional  
( ) Outro \_\_\_\_\_  
( ) Chefe de Controle de Negócios ou de Serviços Bancários  
( ) Caixa

Roteiro adaptado por Kilimnik e Queiroz (2007) do roteiro de SANT'ANNA, A. S. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte 2002. Tese (Doutorado em Administração).

**APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semi-estruturada sobre percepções de modernidade**



Data da entrevista \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### **Modernidade administrativa e de gestão de pessoas**

- 1) Como você considera a explicitação dos objetivos, metas da organização? Há espaço para ambigüidades ou a comunicação institucional se pauta pela transparência?
- 2) A empresa equilibra a tecnologia avançada com a criatividade de seus funcionários?
- 3) A empresa valoriza mais seus funcionários em função de competência ou de relações de amizade e parentesco? O perfil dos gestores está em consonância com a isenção que é desejável por parte da chefia?
- 4) A remuneração é condizente com o mérito? Ocorrem incentivos seletivos em função do desempenho? Como avalia a orientação da empresa para resultados?
- 5) Como avalia as políticas de recursos humanos da organização em termos de benefícios, incentivos, formação, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários?

### **Modernidade cultural**

- 1) Qual sua opinião sobre discordância de opiniões e o convívio plural na organização? O respeito a diferenças individuais e de comportamentos?
- 2) Como avalia o clima interno? Favorece o desenvolvimento contínuo? E sobre a rotina operacional nas unidades de agências? Favorecem contribuições de idéias novas e criativas, estimulam o aprimoramento do desempenho? A empresa aprende e implementa mudanças a partir das rotinas operacionais?
- 3) Como avalia a autonomia para tomadas de decisão nas unidades?
- 4) Qual sua avaliação sobre a ética a partir das ações da empresa no trato com seus funcionários, comunidade?

### **Modernidade política**

- 1) Como avalia o regime que vigora na organização? É democrático? Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes? O processo decisório é descentralizado?
- 2) Como ocorre, a seu ver, a relação entre chefes e subordinados na empresa? O modo desejável pela cultura da organização e aquele encontrado na prática. A relação entre superiores e subordinados é marcada pela assimetria, ou há espaço para uma convivência mais igualitária a partir da formação do trabalho em equipes?
- 3) Como avalia o sistema de gestão da organização relacionado à pluralidade, ao efêmero e fugidio? Discorra sobre suas percepções.
- 4) E as negociações, o relacionamento empresa x sindicato? Evoluíram ou são as mesmas de anos atrás?

\*Roteiro adaptado por Kilimnik e Queiroz (2007) do roteiro de Sant'Anna, A. S. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte 2002. Tese (Doutorado em Administração).