

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

INFORMATIZAÇÃO BANCÁRIA E O NOVO PERFIL DO GERENTE:

O CASO DO BANCO ALPHA

Maria Aparecida Tagliari Estacia

FLORIANÓPOLIS

1999

MARIA APARECIDA TAGLIARI ESTACIA

INFORMATIZAÇÃO BANCÁRIA E O NOVO PERFIL DO GERENTE:

O CASO DO BANCO ALPHA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Salm

FLORIANÓPOLIS

1999

Tenho um coração

Divido entre a esperança e a razão (...)

Canta, coração

Que esta alma necessita de ilusão

Sonha, coração

Não te enchas de amargura (...) Fagner (1991)

AGRADECIMENTOS

Num momento tão importante, ao concluir esta dissertação, não se poderia deixar de prestar os justos reconhecimentos àquelas pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram para a elevação da qualidade deste estudo. Na impossibilidade de nomear a todos, este agradecimento é dedicado, em especial:

- Ao professor José Francisco Salm, que foi um orientador valoroso deste trabalho e uma pessoas que muito estimulou e prestou apoio ao longo desta caminhada. Vale lembrar que este estudo nasceu em seu seminário de “Novos Paradigmas Sobre as Organizações”.

- A professora Dr^a. Maria Ester Menegasso, considerada como uma coorientadora além de amiga, daquelas que oferecem ajuda, estimulam, fornecem subsídios e sabem valorizar o resultado de um trabalho.

- Ao professor Dr. Nelson Colossi, Coordenador do Mestrado, pelo apoio e incentivos prestados.

- Ao professor Dr. Francisco Gabriel Heidemann, que em sua disciplina mostrou tão elevada competência intelectual, levando a profundas reflexões sobre a visão de homem dentro das organizações.

- A professor Acioly Rösing, Diretor da Faculdade de Economia e Administração da UPF, pelo seu empenho e dedicação, não medindo esforços para que se realizasse este mestrado interinstitucional.

- À universidade de Passo Fundo, integrante deste programa, acreditando que em cada um, e no conjunto dos participantes, vai renascer uma nova universidade que quer descobrir-se, para poder conhecer cientificamente a realidade, refletindo, analisando e criando proposições, que levem à construção da universidade almejada e merecida pela população brasileira.

- Aos colegas de turma, pela convivência que proporcionou o compartilhamento de experiências, criando vínculos de amizade, estreitando a solidariedade indispensável à alteridade.

- Aos bancários anônimos, que emprestaram a sua colaboração à pesquisa, socializando suas experiências, sua saberes e sua rotinas de trabalho.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aqueles que incentivaram, apoiaram e proporcionaram os momentos necessários à dedicação exigida para a consecução da realização do curso e a elaboração da dissertação.

Ao *Paulo*, pela cumplicidade e pelo amor, que alimenta nossas aspirações mais profundas de buscar, cada vez mais, o autodesenvolvimento e um futuro melhor para nós, para nossa família e para a sociedade.

À *Carolina* e a *Carime*, razão de existir e, por isso, de cada vez mais buscar o conhecimento, como forma de acompanhar o seu crescimento, respeitando os valores de sua época e os seus desejos de viver e vencer num mundo melhor.

Aos meus pais, *Eugênio* e *Doralina*, responsáveis primeiros pela trajetória até aqui percorrida, acercando-me da segurança do afeto e da certeza do sucesso, através do empenho desprendido.

**INFORMATIZAÇÃO BANCÁRIA E O NOVO PERFIL DO GERENTE:
O CASO DO BANCO ALPHA**

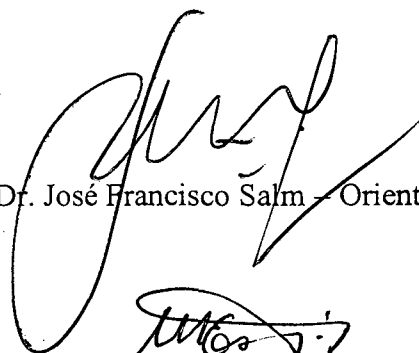
MARIA APARECIDA TAGLIARI ESTACIA

Essa dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração – Área de Concentração: Mudanças e Inovação Tecnológica – e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dr. Nelson Colossi

Coordenador do CPGA/UFSC

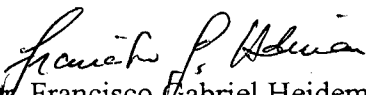
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof.^a. Dr. José Francisco Salm – Orientador



Prof.^a. Dr.^a. Maria Ester Menegasso



Prof.^a. Dr. Francisco Gabriel Heidemann

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Abordagem inicial sobre o tema.....	01
1.2 Contextualização do tema.....	02
1.3 Problemática.....	05
1.4 Objetivos.....	07
1.4.1 Objetivo geral.....	07
1.4.2 Objetivos específico.....	07
1.5 Justificativa.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Traços históricos do atual cenário social.....	10
2.2 Empregos e tecnologia.....	20
2.3 Emprego e empregabilidade.....	29
2.4 Reflexos das mudanças sócio-políticas nas instituições bancárias do Brasil.....	39
2.4.1 Surgimento dos bancos no Brasil.....	39
2.4.2 Política de emprego no setor bancário.....	41
3 O DESAFIO DE SER GERENTE E LÍDER NUMA ORGANIZAÇÃO QUE VIVENCIA A CONSTRUÇÃO DE NOVOS TEMPOS.....	50
3.1 O desafio de ser gerente.....	50
3.2 O desafio de ser líder.....	54
3.3 O gerente-líder na nova instituição financeira.....	60

4	OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	71
4.1	A natureza da pesquisa.....	72
4.2	Caracterização da pesquisa.....	73
4.3	População.....	74
4.4	Técnicas de coleta e tratamento dos dados.....	77
4.5	Unitermos.....	80
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	82
5.1	Trajetória histórica e contextual da organização Alpha.....	82
5.2	A mudança organizacional do Banco Alpha.....	84
5.3	Aspectos categoriais da pesquisa no Banco Alpha.....	82
5.3.1	A tecnologia e seu impacto no Banco Alpha.....	90
5.3.2	Informatização e competência gerencial.....	94
5.3.3	Dificuldades gerenciais na atualidade.....	98
5.3.4	Mudança no papel gerencial.....	103
5.3.5	O gerente bancário e o conhecimento.....	109
5.3.6	Reforçando pontos da pesquisa importantes para a construção de um novo perfil gerencial.....	115
6	CONCLUSÕES.....	124
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organização racional do trabalho.....	13
FIGURA 2 - Evolução das taxas de desemprego no Brasil trabalho.....	30
FIGURA 3 - Fases do sistema financeiro nacional.....	40
FIGURA 4 - Componentes essenciais do perfil do novo gerente-líder.....	123

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução do perfil da ocupação nos bancos na cidade de São Paulo:	
1986 a 1995.....	42
QUADRO 2 – Aspectos considerados importantes na mudança da liderança tradicional para a liderança do futuro – Processo grupal.....	66
QUADRO 3 – Aspectos considerados importantes na mudança da liderança tradicional para a liderança futuro – Estrutura.....	67
QUADRO 4 – Aspectos considerados importantes na mudança da liderança tradicional para a liderança do futuro – Contexto Organizacional.....	68
QUADRO 5 – Distribuição dos Gerentes por dados sócio-econômicos e funcionais.....	77
QUADRO 6 – Algumas tensões em transição.....	116
QUADRO 7 – Aspectos atributivos do gerente-líder – Saberes técnicos.....	120
QUADRO 8 – Aspectos atributivos do gerente-líder – Saberes comportamentais.....	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CQC – Círculo de Controle de Qualidade

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desligados

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

LPC – Relação Preferred Coworker

PDT – Plano Diretor de Tecnologia

RESUMO

A temática focalizada nesta dissertação se refere à mudança do perfil gerencial no banco Alpha. Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada através de fundamentos teóricos compostos pela literatura disponível e por dados levantados entre onze gerentes de uma grande instituição bancária nacional, na qual foi observada uma das unidades, localizada em Passo Fundo – RS. Para a sua consecução foi utilizado um sistema de coleta de dados, com características de entrevista semi-estruturada. O objetivo central da pesquisa foi a busca de um desenho de perfil para o atual momento gerencial, diante das mudanças que vêm se verificando na infra-estrutura desse banco, pela implantação de novas tecnologias e, conseqüentemente, pela necessidade de transformar os processos relacionais do trabalho. Em função dessa mudanças, está surgindo, também, um traçado diferencial na preparação, pode-se dizer, no aguardo, de um novo momento que está emergindo, que é transitório, na atual fase da revolução tecnológica. Os resultados apontaram que as práticas de gestão estão a sofrer alterações significativas no que concerne ao novo perfil gerencial que advirá dessas transformações. Isso indica que o papel do gerente estará fortemente vinculado aos processos de trabalho e à prática da liderança, sendo-lhe indispensável alguns elementos formadores, como capacidade de estabelecer relações interpessoais e habilidades que lhe permitam operacionalizar os instrumentos de trabalho e a obtenção de conhecimento capazes de auferir condições de análises, a partir de uma macrovisão, e um atuação que conduza a resultados produtivos.

ABSTRACT

The thematic focus in this dissertation refers to the change of the managerial profile in a bank, in the case, the bank Alpha. It is a qualitative research accomplished through theoretical foundations composed by the available literature and for lifted up data among eleven managers of a great national bank institution, in which one of the units was observed, located in Passo Fundo - RS. For its attainment a system of collection of data was implanted, with characteristics of semi-structured interview. The central objective of the research went to search of a profile drawing to the current managerial moment, before the changes that see if verifying in the infrastructure of that bank, for the implantation of new technologies and, consequently, for the need of transforming the processes relate of the work. In function of that changes, it is appearing, also, a traced differential in the preparation, can be said, in the pleasure, of a new moment that is emerging, that it is transitory, in the current phase of the technological revolution. The results aimed that the administration practices are to suffer significant alterations in what it concerns to the new managerial profile that will bring to an agreement of those transformations. That indicates that the manager's paper will be strongly linked to the work processes and the practice of the leadership, being it indispensable some elements former, as capacity of establishing relationships interpersonal and abilities that allow it operacionalization the work instruments and the knowledge obtaining capable of auferir conditions of analyses, starting from a macrovisão, and a performance that drives her resulted productive.

INTRODUÇÃO

1.1 Tema de pesquisa

Observando-se que a era tecnológica tem modificado substancialmente as relações sociais, uma vez que envolve, inclusive, a mudança comportamental dos indivíduos, este estudo focaliza o 'o perfil gerencial necessário à implantação de novas tecnologias no setor bancário'. Ao realizá-lo, teve-se o cuidado de verificar, na literatura, o que se entende por perfil gerencial e como tem se modificado esse perfil, diante das alterações solicitadas pela modernidade, tanto ao homem, como ser construtor do produto do trabalho, e, com os instrumentos que lhe são oferecidos pela tecnologia, como a mecanização, a microeletrônica, a robótica.

A mecanização se refere ao uso, cada vez mais intenso dos instrumentos mecânicos, os quais, gradativamente, ganham mais espaço e mais se aperfeiçoam com vistas ao aumento da produtividade em menor tempo; a microeletrônica, que revolucionou os processos de guarda dos inventários fazendo com que as informações se exponham rapidamente, à medida que são solicitadas; a robótica, que descobre, a cada dia, uma nova função para os 'seres' mecanizados, fazendo com que estudiosos da Sociologia, da Psicologia e até mesmo da Filosofia estejam hoje discutindo as modificações comportamentais do homem e redimensionando o seu papel na sociedade.

O setor bancário, foco deste trabalho, foi escolhido dadas as suas características atuais de inovação constante, tanto no aspecto de aquisição de instrumentos tecnológicos modernos, como no desenvolvimento de programas de formação das pessoas que labutam nas

agências bancárias. Isto tornou-se um referencial na crescente utilização da informática para sua operacionalização e estratégia competitiva.

1.2 Contextualização do tema

O significado do trabalho, desde sua origem até os dias atuais, vem sendo estudado e analisado por diferentes pesquisadores, numa tentativa de explicar os problemas decorrentes das mudanças nos postos e níveis de emprego.

É popular a idéia de que o homem tem vivenciado uma sucessão de eras e que cada uma delas possui características que determinam o seu futuro. A era da agricultura, a era industrial e atualmente a era dos serviços e, por extensão, da informação, onde todos têm que aprender novas maneiras de trabalhar.

Seguindo esta linha de raciocínio é possível acompanhar a evolução conceitual do trabalho tendo presente a própria evolução do mundo e, nela, as formas de organização do trabalho. À medida que as transformações ocorrem aparecem os resultados da ação que as move nas várias áreas que sustentam a ordem social vigente, como: na Economia, na Tecnologia, na Sociologia, na Psicologia, enfim, naqueles interferentes que processam o desempenho dos homens, num contexto em que a existência é dependente do trabalho. Neste cenário, o homem é o principal sujeito a experienciar, transformar e influenciar o processo histórico.

A evolução da sociedade, considerando-se a partir da Idade Média, fez mudar, através de pressões os modelos de organização do trabalho. Das atividades manuais de transformação da matéria-prima, que o próprio homem produzia, surgiam os produtos do trabalho, resultados, muitas vezes, de sofrimentos pelas exigências feitas ao esforço humano.

Esse processo de trabalho se diferencia dos atuais procedimentos trazidos pela modernidade, que vem a cada dia facilitando a relação do homem com os meios de produção, como ocorreu no estágio mais avançado da Revolução Industrial e, conseqüentemente estabelecendo princípios mais democráticos no decorrer dos tempos até os dias atuais, com o advento da era tecnológica.

A evolução tecnológica nas relações capital-trabalho-emprego trazem como conseqüência alterações no mercado de trabalho. Ao longo dos últimos anos percebe-se a evolução da organização do trabalho como resultado das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais que ocorreram. Neste processo, o homem, como principal envolvido, passou por uma série de experiências e transformações que o influenciaram enquanto trabalhador. Esta mudança histórica muitas vezes trouxe implícita conquistas e prejuízos, influenciados pelos fatores condicionantes de cada época.

As mudanças nos processos de trabalho, buscando o aperfeiçoamento e a falcitação do mesmo trouxe uma nova visão da economia, dela advindo uma análise e uma avaliação sobre os movimentos que introduziram os novos processos de produção. O sentido mais expressivo desse avanço é a perseguição de objetivos relacionados ao aumento da produtividade e à escolha de tecnologias de ponta que permitam a competitividade no mercado e a diminuição dos custos de produção.

Fazendo uma releitura sobre a historicidade das relações do trabalho, no Brasil, observa-se que a introdução da tecnologia e a reestruturação da divisão do trabalho foram intensificadas a partir dos anos cinqüenta até o final dos anos setenta. Nesses vinte anos verificou-se que as taxas de crescimento da população produtiva cresceram e procuraram qualificar-se. Ao mesmo tempo, foram também se adaptando as políticas governamentais de

tratamento ao aspecto da vida funcional do trabalhador, como por exemplo a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT - transformando e remodelando as relações de trabalho. A par disso, em decorrência do processo de inovação tecnológica, teve início uma fase de ajustamento ao trabalho.

Pode-se dizer que, neste ponto, as preocupações da sociedade tem se voltado para uma busca de definições a respeito da interferência da inovação tecnológica no trabalho do homem, reconhecendo-se que, nestes últimos anos, um dos fatores dessa relação está trazendo um sentimento de que isto é responsável pela diminuição do nível geral do emprego, tema este que necessita uma análise mais aprofundada, pois há idéias dicotômicas a esse respeito.

Os estabelecimentos bancários, estão entre as empresas do setor de serviços mais favorecidas pelos avanços da tecnologia da informática. Por um lado, as vantagens para o banco são enormes; rapidez e confiabilidade das informações, redução e simplificação de processos, economia e racionalização de recursos. Para o empregado, entretanto, isto significa, mais que tudo, grande impacto nas relações de trabalho. As mudanças no sistema produtivo tem apresentado, também, uma forte mudança nos sistemas de gestão, as quais causam mudanças nas relações dos indivíduos trabalhadores.

Dessa forma, além de analisar a influência da tecnologia e da informação nos novos processos administrativos, é importante verificar as mudanças que vêm ocorrendo no cargo gerencial, procurando mostrar, especialmente no Banco Alpha, como é importante, para essa instituição o desenvolvimento da sua organização, adotando técnicas e filosofias que possam indicar os pilares da construção do perfil dos seus profissionais gerentes.

1.3 Problemática

A organização Alpha¹ – instituição focalizada neste estudo - vem passando por uma fase de alta aderência a novas tecnologias de informatização, bem como uma redução significativa no seu quadro de funcional.² Em 1995 o seu número de funcionários em todo o país era de 63.354; em 1996 de 58.813; em 1997 era de 55.482 e até setembro de 1998 era de 55.046. A tendência para o 1999 é reduzir ainda mais seu quadro funcional. Em 1996 foi implantado o PDT (Plano Diretor de Tecnologia), que tem como meta até o ano 2000 as seguintes diretrizes básicas: prover a empresa com soluções tecnológicas que possibilitem a alavancagem de negócios, assegurando níveis adequados de custos, qualidade e competitividade; fortalecer o planejamento estratégico da informação; viabilizar o uso da tecnologia como instrumento básico de trabalho para todos os profissionais da empresa; buscar soluções simples, modulares e integradas; adotar metodologias e ferramentas que permitam o provimento ágil de soluções de baixo custo e elevada produtividade; distribuir a capacidade de processamento e armazenamento de dados e informações; utilizar, preferencialmente, plataformas de *hardware* e *software* de padrão aberto e de tecnologias consagradas e adotar uma infra-estrutura de rede de comunicações de padrões abertos e independentes de plataformas.³

Essas inovações bancárias se propõem a melhor relacionar-se com o cliente facilitando o fluxo de informações, através de novos canais de distribuição, que se instrumentalizam em multimídia e televisão interativa, permitindo que, mesmo no conforto de sua residência, possa ser atendido pelo Banco, por meio dos centros de teleatendimento.

¹ BANCO ALPHA é a denominação fantasia escolhida para representar a instituição focalizada na pesquisa sem identificá-la

² BANCO ALPHA, Plano de Desenvolvimento de Pessoas - setembro de 1998.

³ BANCO ALPHA, Plano Diretor de Tecnologia: 1.996-2.000.

Dessa maneira, os clientes sentem-se mais aproximados e, por essa razão, buscam os serviços de bancos mais estruturados, tecnologicamente, podendo utilizar-se dos mais variados tipos de transações.

Também em 1996 foi criado o projeto de redefinição gerencial, denominado de Plano Alpha de Desenvolvimento de Pessoas, cujo conteúdo informa que:

*O modelo organizacional, implantado a partir do Programa de Racionalização e competitividade, impôs um novo ritmo de respostas a todas as áreas da empresa, que estão tendo que rever não apenas a sua forma de atuação, mas também, imprimir nova direção ao processo de liderança de suas equipes, de forma a alcançarem e consolidarem a competência necessária para o cumprimento de seus papéis com qualidade, agilidade e coerência com o novo modelo. Ainda a implementação do plano está baseada no processo da parceria permanente, através do investimento no exercício da liderança educadora, onde o Gerente deverá atuar de forma mais intensa e contínua, como educador de sua equipe de trabalho, contando, para isso, com o assessoramento e apoio técnico da área de Desenvolvimento de Pessoas, que imprimirá um forte componente de consultoria interna em sua atuação.*⁴

Desta forma, parecem ser adequados os novos processos de informatização que estão ocorrendo, neste momento, na instituição, bem como o impacto sobre os empregados e a necessidade de redefinição de um novo perfil gerencial para atuar dentro desse novo cenário. Uma organização em fase de transição necessita de estabilização que é manifestada pelo desenvolvimento de novos líderes para um futuro diferente. Os líderes nessa fase precisam desaprender o que não é mais útil à organização e este processo envolve ansiedades e resistências. Precisam aprender a redefinir conceitos, expandir percepções e internalizar novos padrões de julgamento e avaliação. Ainda, no decorrer do processo de reconstrução de uma nova cultura exige-se dos líderes restaurar o compromisso e a motivação dos que

permanecem na instituição, lembrando que eles não podem ignorar que esse processo de mudança cultural custa muito em termos humanos.

Assim, por meio deste estudo; e das reflexões atuais que o tema - tecnologia e emprego - vem despertando no cenário mundial e nacional, investigou-se, junto a gerentes do Banco Alpha, os indicativos de fatores que levarão a um novo perfil de gerente. Fez-se isso, considerando que a implantação de novas tecnologias exige qualificação adequada para os gerentes das agências dessa instituição.

1.4 Objetivos

a) Objetivo geral

Assim, constituem-se como objetivo principal desta pesquisa, verificar os efeitos da informatização bancária no processo produtivo bancário e a necessidade de um novo estilo gerencial. Desta forma, buscar-se-á como ponto de chegada definir o novo perfil gerencial bancário necessário a este cenário que vem sendo moldado a partir das novas formas do trabalho e relacionamentos com as equipes de trabalho e clientes, o que exige mudanças nas formas de liderar grupos de pessoas bem como de processos.

b) Objetivos específicos

- Contextualizar e caracterizar a organização estudada no seu contexto histórico.
- Definir o perfil gerencial antes da implantação do processo de informatização.
- Identificar mudanças ocorridas em termos de informatização.

- Identificar o novo perfil gerencial requerido.
-

1.5 Justificativa

Hoje, é impossível resistir à crescente tecnologia presente em todos os setores da vida humana. A introdução de máquinas, equipamentos caracterizados por sofisticadas técnicas, facilita a realização das atividades cotidianas e amplia o horizonte de conhecimentos. Nem todos, porém, adaptam-se facilmente às inovações inerentes às suas tarefas profissionais, considerando, de início, que a tecnologia traz complexidades, próprias à falta de preparo para sua utilização.

Quando se fala em mudanças, deve-se ter em mente que, em qualquer organização, existe um sistema de valores, de crenças, de atitudes, que formam a cultura da organização e, para obter-se um processo de mudança equilibrado é necessário respeitar as peculiaridades culturais, tentando modernizar os valores existentes, buscando destacar os valores positivos e encontrar o equilíbrio interno necessário para implementar as mudanças.

Para implementar qualquer mudança, a administração deve levar em conta esses aspectos e principalmente introduzir um estilo de gestão evolutivo, caso contrário, não conseguirá atingir seus objetivos.

Analisar as organizações sob o prisma da evolução tecnológica tem sido objeto de vários estudos. Entretanto, são poucos os que atualmente relacionam posturas gerenciais dentro desse novo contexto, onde a administração da informática é responsável por garantir um melhor fluxo de informações; uma melhor operacionalização dos processos; e atuar como uma das estratégias da competitividade.

Atendendo-se a uma realidade bastante específica, que são as mudanças, seus efeitos e perspectivas, num banco onde a convivência do homem com a tecnologia está bastante avançada e, no caso específico, o papel do gerente, que vem sendo reestruturado para atender aos clamores das inovações, espera-se contribuir, com esta pesquisa, para que este quadro de referência teórica seja cada vez mais explorado nos estudos sobre tecnologia e gestores organizacionais.

As gerências devem dar mais importância, no seu dia-a-dia, aos aspectos psicossociológicos vividos na interação humana, dentro das organizações, porque está se imprimindo um novo papel ao gerente, que lida com pessoas e grupos na organização. Portanto, considerando-se que somente um profundo saber técnico, não é mais suficiente para um bom desempenho gerencial, outras habilidades e conhecimentos passam a ser exigidos e, nesse sentido, a compreensão da dinâmica de grupos nas organizações se apresenta como extremamente importante.

É necessário que se compreenda que a dinâmica relacional pessoa-a-pessoa é uma realidade, e é preciso aprender a lidar de forma competente com essa situação, para poder adquirir melhores condições de administrar o negócio de uma empresa e não apenas cumprir atribuições dentro das organizações.

Analisar as organizações sob o prisma tecnológico e sua relação com o emprego é assunto contido em várias obras da atualidade, mas analisar este tema fazendo uma ligação com o tipo de liderança para o novo cenário torna-o mais significativo e aplicável.

⁴ BANCO ALPHA, Plano de Desenvolvimento de Pessoas - 08 de julho de 1996.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Traços históricos do atual cenário social

A organização do trabalho, da forma como evoluiu da Idade Média em diante, foi sempre em função de pressões externas provocadas pela evolução da sociedade. Do mestre artesão, dono da matéria-prima e dos antigos meios de produção, até os modelos atuais, observa-se que a relação do homem com o trabalho se, muitas vezes foi dura, sofrida, evoluiu com o tempo, atingindo expressão significativa na consolidação da era industrial. Nos dias de hoje, as tendências de democratização do trabalho refletem um estágio mais avançado de evolução da civilização.

Numa retrospectiva, é possível acompanhar a evolução da organização do trabalho, na medida em que o mundo também evoluía. Ao longo dos últimos anos, percebe-se a evolução da organização do trabalho contribuindo como resultado das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais que ocorreram. Neste processo, o homem como principal envolvido, passou por uma série de experiências e transformações que o influenciaram enquanto trabalhador. Neste processo histórico muitas vezes a mudança trouxe implícita conquistas e prejuízos, influenciadas pelos fatores condicionantes de cada época (GUSMÃO, 1996, p.165).

A modernização econômica passa, sem dúvida, pela introdução de processos de produção mais avançados, no sentido do aumento da produtividade e na escolha de tecnologias de ponta que permitam a competitividade no mercado e a diminuição dos custos de produção. Para KON (1991), a ciência e a tecnologia constituem, hoje, fatores preponderantes no processo de desenvolvimento econômico e social de qualquer país. A evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos disponíveis é vital para a consecução

dos objetivos de desenvolvimento sócio-econômico, que se concretizam na produção de novos produtos e processos.

Examinando-se a realidade brasileira, conforme KON (1991), o que se observou, historicamente, no país como um todo, é que a modernização tecnológica e a conseqüente reestruturação da divisão do trabalho apresentaram uma dinâmica mais intensa a partir de meados da década de cinquenta até o final dos anos setenta, como já foi mencionado na introdução. Nessa fase, foram relativamente mais elevadas as taxas de crescimento da população envolvida em ocupações mais qualificadas, tanto na área técnico-científica quanto administrativa. As políticas governamentais de estabilização postas em prática neste período atenuaram as transformações estruturais relevantes, que decorriam do continuado processo de inovação tecnológica. Assim, o ajustamento ao trabalho, nestes últimos anos, fez-se sentir na diminuição do nível geral de emprego. Observa-se, então, uma relação direta entre o emprego e a utilização de tecnologias nos processos industriais, comerciais e de serviços.

Essa constatação pode ser vista no comentário de SCHWARTZMAN et al. (1995, p. 21-22) que diz:

O ritmo da inovação tecnológica e da competição no mercado se acelerou, exigindo das empresas capacidade permanente de mudar sua organização interna, absorver novas tecnologias e processos, e gerar novos produtos. Isso tem provocado mudanças significativas na composição da força de trabalho individual, uma maior ênfase em trabalhadores altamente qualificados em todos os níveis e uma drástica redução de pessoal administrativo e não-qualificado. As conseqüências desse novo ritmo de progresso técnico e da competição no mercado incluem a crescente internacionalização das indústrias e mercados e a redefinição das linhas de produção, com especialização em alguns segmentos da cadeia produtiva ou em alguns nichos do mercado.

De fato,

(...) a década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política. Foram tão intensas as modificações que se pode mesmo afirmar que a classe que vive do trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser (ANTUNES, 1995, p.15).

Pode-se dizer, embasando-se nas citações anteriores, que algumas das mudanças e transformações ocorridas nos anos 80 foram o grande salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica que invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital. O fordismo e o taylorismo já não eram únicos. Suas idéias básicas passaram a mesclar-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo). É óbvio que esses processos de trabalho, pelas suas características inovadoras, fizeram com que o regulador do tempo e a produção em série e de massa fossem gradativamente substituídos por novos padrões que buscaram maior produtividade, diante da conseqüente mudança da lógica do mercado. Nesse ciclo de mudanças, desenharam-se a desconcentração industrial, a nova padronização dos processos de gestão, os círculos de controle de qualidade (CCQS), a gestão participativa, a qualidade total, a especialização flexível. Essas expressões são hoje conhecidas e visíveis no mundo dos negócios, em praticamente todos os países, principalmente, aqueles de capitalismo avançado e do terceiro mundo industrializado. Numa espécie de paráfrase, taylorismo e o fordismo dão base, e ao mesmo tempo, perdem terreno para o toyotismo que ameaça substituir o padrão fordista dominante.

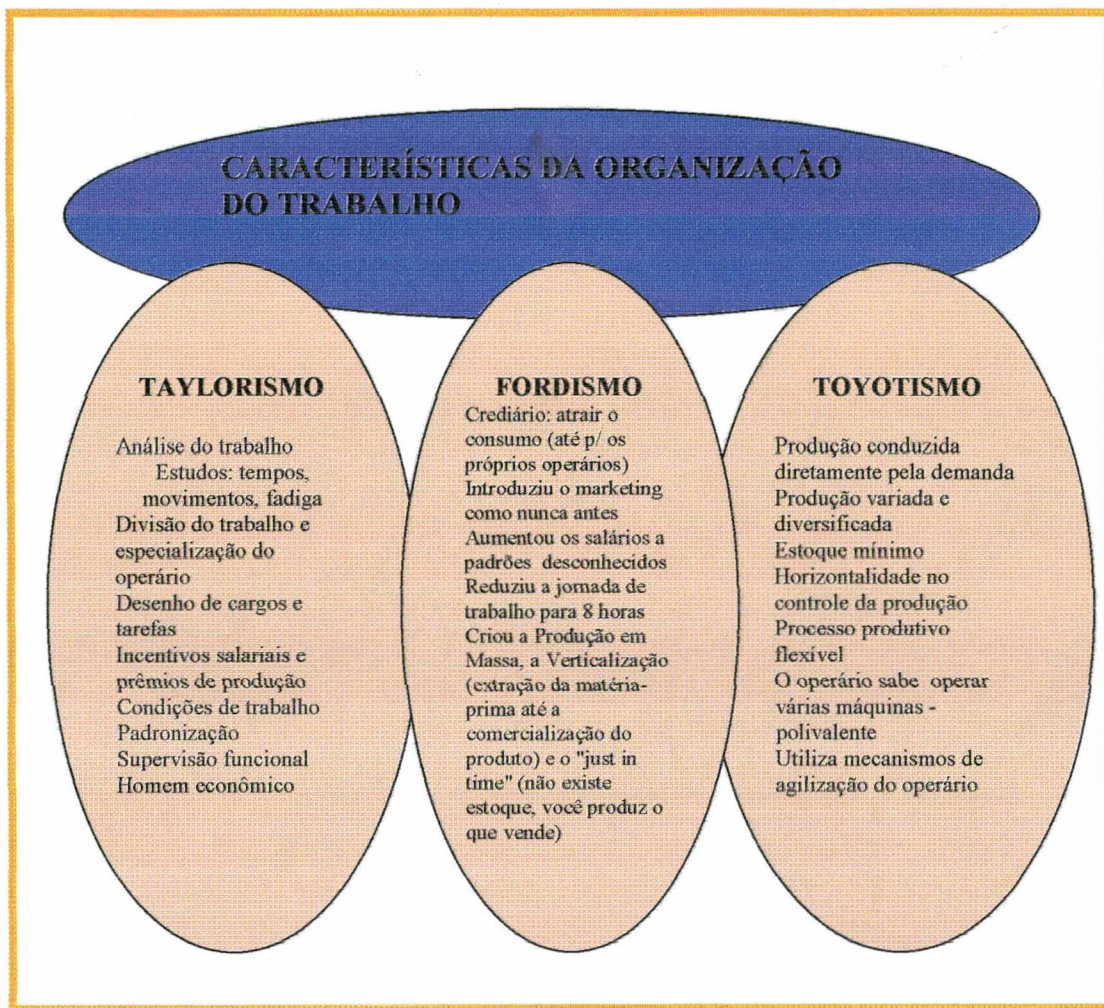


FIGURA 1 - Organização racional do trabalho (Características gerais do taylorismo, fordismo e toyotismo)
 Fonte: Criação da autora, baseada em Antunes (1995) e Morgan (1996)

O modelo fordista, considerado como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho estruturaram-se, constituiu-se de elementos basilares como a produção em massa, a linha de montagem e produtos homogêneos. Como no taylorismo, o controle era exercido pelo movimento da produção e pelo 'cronômetro fordista'. Além disso, formava-se, estruturalmente mediante funções que separavam a elaboração da execução; pela concentração fabril; pela verticalidade nas relações, constituindo e/ou consolidando o aspecto da vida funcional do

operário-massa, do trabalhador coletivo-fábrica, entre outras dimensões. Menos do que um modelo de organização societal, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreende-se o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista ao longo deste século” (ANTUNES, 1995).

Segundo a Fig. 1 as principais características da organização do trabalho são difundidas por Taylor, Ford e pela Toyota como formas de organização racional do trabalho. Essas características abordam as normas da produção e das relações humanas no trabalho.

Para Taylor, a análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos tinham o objetivo de evitar movimentos inúteis, que não contribuíssem para a produtividade; estudo da fadiga humana como forma de prevenir a diminuição da produtividade e perda de qualidade por motivo de acidentes, doenças e aumento da rotação de pessoal, causada pelo estresse; divisão do trabalho e especialização do operário; desenho de cargos e tarefas, cujo objetivo era tornar claro o conteúdo das tarefas de uma função, assim como promover relações entre os cargos existentes; incentivos salariais e prêmios de produção; condições de trabalho; padronização, como forma de obter uniformidade e reduzir os custos; supervisão funcional foi a maneira encontrada para que os operários fossem supervisionados por observadores especializados, e não por uma autoridade centralizada; homem econômico: o homem, segundo Taylor é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais, por isso adotava incentivos salariais e prêmios de produção. A organização era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico.

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho do operário. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima, e das partes para o todo, dando ênfase na tarefa. Para ele a administração tinha que ser tratada como ciência.

A proposta do fordismo era o aperfeiçoamento e a mecanização (esteira móvel) do sistema criado por Taylor. Suas características, expressas na fig. 1, são inovadoras, em relação a Taylor. Utilizou o crediário como forma de atrair para o consumo inclusive seus próprios operários. Observa-se, nessa característica, de certa forma, que a visão do operário como apenas trabalhador, passa ser, também a de consumidor. Nessa visão, reconheceu a importância de aumentar os salários a padrões até então desconhecidos, e reduziu a jornada de trabalho para 8 horas. Reconhecendo o trabalhador como fator de ampliação do consumo, investiu no *marketing*, como nunca antes havia sido feito, como forma de ampliar o mercado. Sua inovação permitiu que criasse a produção em massa, sob o sistema de verticalização (extração da matéria-prima até a comercialização do produto), centralizando, portanto os meios de produção. O fordismo é rígido na preparação do trabalhador, que deve criar hábitos identificados com a empresa.

Entre os princípios do fordismo constam: intensificação - maior velocidade possível = linha de montagem; economicidade - menor tempo possível, produtividade - máximo de produção no menor tempo.

O toyotismo foi construído com outra visão, que não a de Taylor ou de Ford. A produção, nessa forma de organização, é variada, é feita por determinação do mercado e não investe em alta estocagem. Com relação aos trabalhadores sua política é a da multifuncionalidade. Por adotar a flexibilidade organizacional e operacional do trabalho, forma

equipes nas quais cada trabalhador sabe operar várias máquinas. Ao contrário da organização fordista, verticalizada, ocorre a integração horizontalizada.

A 'especialização flexível' possibilitou o surgimento de uma forma produtiva que ao se articular com o desenvolvimento tecnológico e com a desconcentração produtiva estabeleceu mecanismos de convivência produtiva com as empresas médias e pequenas. Por esta articulação, expande-se e generaliza-se, superando o padrão fordista até então dominante (ANTUNES, 1995).

A ampliação da concepção do fordismo leva a entendê-lo como abrangente por ser um somatório dos fatores fabril, tecnológico e relacional quanto às questões sociais e de produção. Por isso, não cabe ao fordismo, ou à reestruturação pós-fordista, a crise atual da reprodução do capital, pois isto significa a manifestação da própria crise permanente do capitalismo (CLARKE, 1991).

Voltando-se ao toyotismo, pode-se dizer que, de fato, esse movimento é uma resposta à crise do fordismo dos anos 70, pois nele se concentra a possibilidade do operário tornar-se polivalente, ter mais conhecimento sobre um maior número de operações, sendo, ainda, um membro de uma equipe, e não ficar isolado numa só tarefa ou numa só máquina, deixando de ser visto individualizadamente (GOUNET, 1991).

Visto dessa maneira, não deixa de ser significativo, num universo internacionalizado, onde se vê as lições japonesas copiadas em toda parte, porque correspondem à fase atual do capitalismo, caracterizando-se pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade (CORIAT, 1992).

A substituição do fordismo pelo toyotismo não deve ser entendida como um novo modelo de organização societária, livre das mazelas do sistema produtor de mercadorias e, o que é menos evidente e mais polêmico, mas também parece claro, não deve nem mesmo ser concebido como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista.

O acelerado ritmo com que as inovações tecnológicas de base micro eletrônica vêm-se difundindo nos últimos anos nos países industrializados, tem despertado uma grande preocupação no sentido de desvendar as características desse processo, bem como as conseqüências mais visíveis das transformações que se vêm operando no processo produtivo sobre o trabalho. Tem-se assistido, dessa forma, a um intenso debate centrado nos impactos que as novas tecnologias, assim como as novas formas de organização do processo de trabalho que as tem acompanhado, vem causando sobre o trabalho, o qual tem levantado um conjunto de discussões relacionadas às condições de trabalho, às questões de emprego e da qualificação.

As mudanças que estamos testemunhando hoje não chegam completas. Fazem parte de uma transição dolorosa e lenta da nação-estado para o mundo como um todo, como unidade fundamental de atividade econômica. Esta tendência, repleta de conflitos e perturbada por reveses, segue seu curso.

Após a Primeira Guerra Mundial, a integração das principais economias do mundo aumentou muito. Os países aliados financiaram os esforços uns dos outros a fim de aumentarem suas relações comerciais para suprir suas necessidades de armamentos. Paradoxalmente, a Grande Guerra uniu o mundo. Foi também a primeira vez que o comércio teve que ser estritamente coordenado em bases internacionais, não só para produtos acabados, mas também para produtos intermediários. Depois da guerra, com os padrões de comércio e

de integração firmemente estabelecidos e com a proliferação de novas tecnologias, a integração continuou em ritmo acelerado, enquanto o crescimento industrial também avançava (KURTZMAN, 1995).

O mundo, no período referido, tornou-se muito confuso, com empresas competindo num mercado e trabalhando em conjunto com outro. Restaram muito poucos produtos puramente “nacionais”. O mundo está cada vez mais interligado. O atual cenário é notadamente diferente do mundo de uma ou duas décadas atrás. Os empregos que se tem, a maneira como se trabalha, as empresas que dão emprego e os setores em que o país se insere mudaram. No espaço de uma ou duas décadas, uma série de padrões antigos e confortáveis foram completamente abandonados. A tensão causada por essas mudanças tem sido intensa. Os países ligados à economia eletrônica global estão se tornando parte de uma economia global altamente integrada. À medida que isso acontece, seus cidadãos se rebelam contra a inevitável perda de identidade e soberania nacional (KURTZMAN, 1995).

O globalismo, as telecomunicações, as viagens aéreas, os meios de comunicação modernos e os computadores estão mudando a maneira como se analisa os problemas, se organizam as empresas, se estruturam os países, valorizando tudo e a todos, até a maneira como se utiliza os sentidos.

Mc Luhan, um grande teórico da planetarização da Terra, percebeu a grande tensão entre descentralização e globalização como uma dicotomia essencial - embora pouco visível - da era eletrônica. Estas duas forças, precipitadas pelo surgimento dos satélites, da eletrônica global e da facilidade das viagens a jato, iriam alterar todas as instituições, mudar a sociedade e criar uma nova economia (KURTZMAN, 1995).

As velhas formas de hierarquia rigidamente centralizadas seriam as primeiras vítimas desta mudança. A velha noção de um chefe executível infalível, no topo de uma cadeia de comando obediente, protegido por suas tropas, não sobreviveria à era da informação. Essa velha estrutura seria incapaz de competir num mundo eletrônico onde as informações são disseminadas à velocidade da luz e onde as noções de alto, baixo, perto e longe não significam nada.

Mc Luhan também previu que as organizações estritamente hierarquizadas seriam substituídas por estruturas mais amplas, onde a tecnologia de telecomunicações ligaria todas as partes de uma empresa num todo de funcionamento mais orgânico. No novo mundo eletronicamente interligado, a administração mudaria de uma hierarquia para uma amplarquia com ligações laterais, como alianças, e onde quem dirige a empresa, de quem seria mais importante do que os laços de propriedade. À medida que o novo mundo da rede eletro-econômica toma forma, as tensões entre globalização e descentralização intensificam-se, somente aqueles países e aquelas empresas mais flexíveis sobreviverão intactos (KURTZMAN, 1995).

Ao analisar o processo de transformação ocorrido nos últimos tempos, observa-se que o ambiente nebuloso favorece uma tempestade de novos conhecimentos, gerados por novas idéias, novos paradigmas. O processo de globalização mudou a forma de perceber o mundo, na medida em que mudaram as relações entre mercados, governos, blocos econômicos e, sobretudo, as relações interpessoais.

A globalização não é um fenômeno tão recente. Durante milênios, o mundo foi dividido em diversas áreas que não se comunicavam e que viviam de certa forma, em um ambiente fechado. Com o intercâmbio comercial e de informações e a colonização de alguns

territórios por alguns países, surgiram novas relações internacionais e o mundo começou um processo de unificação que, na atualidade, foi denominado de globalização, a qual vem sendo responsável por um estreitamento entre nações em nível econômico, político, social e cultural.

O termo globalização tem sido utilizado em alusão a uma multiplicidade de fenômenos que, sobretudo, a partir de década de 70, estariam configurando uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da vida social, como a economia, as finanças, a tecnologia, as comunicações, a cultura e a religião (CATTANI, 1997).

O termo 'globalização' apresenta uma certa conotação de ambigüidade, aliada a uma forte carga ideológica. Já o termo "global" traz a idéia de uma marcha inexorável do mundo no sentido da dissolução das diferenças, apenas cabendo aos agentes e países adaptarem-se à nova realidade (CHESNAIS, 1996). A globalização está provocando um processo de polarização crescente entre regiões, países e grupos sociais, com a aceleração das desigualdades inter e intranacionais, tornando distante a promessa do "mundo sem fronteiras". O processo em curso é melhor designado pelo termo mundialização, o qual marca a necessidade da construção de instituições mundiais que possam regulá-lo (FIORI, 1995).

2.2 Emprego e tecnologia

A partir dos anos 80, as transformações tecnológicas, baseadas em formas flexíveis de organização do trabalho e do processo de produção, resultaram numa nova tendência internacional, que prioriza a demanda por trabalhos mais qualificados. A internacionalização do capital produtivo busca economias que se adaptem à possibilidade de oferecer mais rapidamente serviços complementares sofisticados. KON (1991) observa uma reorganização econômica e uma nova divisão mundial do trabalho, no que o Brasil apresenta desvantagens.

O trabalho menos qualificado e mais barato deixa de apresentar vantagens comparativas, em termos de custos de produção e distribuição de produtos. Atualmente o país enfrenta o desafio de acelerar o progresso da educação num momento complicado. Ela coincide com uma mudança radical no mercado de trabalho, imposta pelas novas tecnologias. Além de aumentar o grau de escolaridade das gerações que estão chegando ao mercado, o país se vê obrigado a reciclar boa parte da mão-de-obra empregada, pois esta corre o risco de ficar obsoleta com o surgimento de novos postos de trabalho. O papel do ser humano, no mundo do trabalho, é produzir novas idéias, imaginar novos processos.

No Brasil, nessa época, o emprego não chegou a ser preocupante em termos políticos e pouca influência teve na agenda de preocupações da população em geral. As taxas de desemprego oscilavam num intervalo de 4% a 5%. Inclusive, muitos argumentavam que o Brasil não tinha um problema de desemprego e sim de qualidade do mesmo, estando este ligado à precaridade, que marca parte expressiva dos postos de trabalho (REIS, 1998). No momento em que a taxa de desemprego atingiu o patamar de 7% ou mais, estabeleceu-se a preocupação com o problema do desemprego.

Com essas transformações, as formas de trabalho adquiriram novas feições e o emprego passou por profundas redefinições. Constata-se, porém, que o emprego não desapareceu, mas está deixando de existir na forma como é conhecido. O vínculo empregatício está cedendo espaço para novos modelos de relacionamento profissional. Trata-se de uma modificação de conceitos e comportamentos muito difícil, pois contraria décadas de educação e treinamento (MINARELLI, 1995).

O aumento do indicador de desemprego é resultado da combinação de dois fenômenos sucessivos no início dos anos 90: a recessão e a queda acentuada do PIB (REIS, 1998).

Ao longo dos anos 90, a economia, mesmo passando por alguns percalços e oscilações, começou a se recuperar. Esse período, entretanto, coincidiu com um intenso processo de modernização das empresas, que combinaram um incremento de sua produção com a preservação ou mesmo diminuição de suas equipes, atingindo aumentos significativos de produtividade. O fator 'modernização' combina-se com uma retração conjuntural do nível de atividade, o que explica as altas taxas de desemprego registradas atualmente.

Observa-se que tem havido uma sistemática redução de postos de trabalho nas seções sujeitas a mudanças tecnológicas ou organizacionais. A busca da flexibilidade está dando às empresas condições de modificar suas políticas de gestão da produção, a fim de enxugar a força de trabalho. Essas mudanças na qualidade do trabalho resultam, via de regra, em novos padrões de seletividade ocupacional bem como articulam as mudanças nas relações hierárquicas e as formas de legitimação da autoridade (CASTRO, 1995).

Uma das conseqüências mais dramáticas do processo de inovação tecnológica, em seu sentido mais amplo, tem sido o desemprego em massa e de longa duração que atinge, hoje, países centrais, como França, Grã-Bretanha, Itália, sem falar de países semiperiféricos como Portugal e Espanha. O aspecto mais preocupante, em relação à natureza do desemprego atual, é o seu caráter estrutural, no sentido de que o crescimento econômico não constituiria garantia de criação de empregos em número superior à supressão dos mesmos. Seria, portanto, paradoxal a situação de desemprego numa sociedade cada vez mais rica (LARANGEIRA, 1997).

Existem, realmente, mudanças no mundo do trabalho. Rejeitando-se os pressupostos do determinismo tecnológico, não há como deixar de reconhecer que a extensa difusão da tecnologia, de base microeletrônica, traz modificações significativas ao mundo do trabalho. O declínio da oferta de empregos na produção industrial, o crescimento dos serviços, bem como o crescimento do desemprego, passam a assumir um caráter estrutural. Essas mudanças estão associadas à difusão de um novo paradigma de organização do trabalho, que abala os princípios do fordismo-taylorismo, modelo hegemônico de organização do trabalho na grande indústria, até recentemente.

As mudanças ocorridas demandam um novo perfil de trabalhador e daquele que o gerencia, tendo em vista as exigências de maior escolaridade, maior envolvimento com o trabalho, maior responsabilidade, maior capacidade de decisão em relação aos atuais níveis. Essas exigências impõem ao trabalhador uma série de restrições como, por exemplo, a intensificação do trabalho, o estresse e a fadiga mental e a indefinição dos limites entre trabalho e não-trabalho.

O resgate do trabalho, substituindo o emprego, poderá tomar formas mais criativas e interessantes do que as engendradas pelo emprego. O trabalho tem sido fator de integração social, sem o qual o indivíduo não tem legitimidade. Refletir sobre as novas formas de organização do trabalho, ocasionadas pelo avanço tecnológico, bem como o novo perfil de pessoas para esse novo cenário, tornam-se importantes para a continuidade e sobrevivência das organizações.

É inegável a importância da tecnologia da informação para as organizações, tanto na sua operacionalização, quanto na sua estratégia competitiva. Por isso, a utilização da mesma tem recebido grande atenção por parte dos executivos das organizações.

Nos últimos anos, vem-se experimentando mais uma evolução do sistema monetário com a disseminação da eletrônica. Não apenas os grandes pagamentos são feitos, de maneira geral, por transferência por cabo, mas algumas pessoas têm os seus salários depositados eletronicamente pelos empregadores. Além do mais, a maioria dos bancos tem caixas automáticos, e alguns varejistas têm terminais de pontos-de-venda. Os clientes podem, dessa maneira, pagar suas contas as quais são debitadas automaticamente (DUESENBERRY, 1993).

A sociedade atual está passando por uma transformação histórica rumo à chamada Terceira Revolução Industrial, que se caracteriza pela globalização da economia, pela informatização crescente e pela agilização nas comunicações. Nesse contexto, de acirrada competição, o desemprego é uma grande preocupação e ocorre um intenso debate acerca de sua real gravidade.

A última década assistiu a um rápido crescimento do uso da tecnologia, bem como de suas conseqüências para o trabalho e o acirramento da competitividade. Vive-se, hoje, o paradoxo de ver os avanços da ciência e da tecnologia confundirem-se, misturando-se o celular, o computador, os robôs, a microeletrônica com o desemprego; a sociedade planetária, com a crise permanente das instituições e o desencantamento do mundo; a descoberta da ciência, projetando-se na sociedade da complexidade (MENEGASSO, 1998).

O cenário econômico atual está sendo moldado por duas poderosas forças - tecnologia e globalização. O cenário tecnológico atual está pontilhado de novos produtos como satélites, vídeo-cassetes, câmeras de vídeo, copiadoras, aparelhos de fax, secretárias eletrônicas, relógios digitais, e-mail, telefones celulares e *lap-tops*. A tecnologia atua como modeladora da subestrutura material da sociedade e também dos padrões do pensamento humano. A tecnologia impulsiona a globalização.

As próprias condições que criaram os empregos há dois séculos, a produção em massa, a formação de organizações com estruturas sofisticadas e departamentalizadas, assim como a expansão do setor público, estão desaparecendo. Os mais recentes avanços tecnológicos possibilitam automatizar a linha de produção, onde todos aqueles que tinham emprego costumavam fazer suas tarefas repetitivas. Em vez de longos turnos de produção, em que a mesma coisa tinha que ser feita repetidas vezes, está-se, cada vez mais, personalizando-se a produção. As grandes empresas estão terceirizando suas várias atividades (BRIDGES, 1994).

O admirável mundo novo que se aproxima com o novo milênio, alguns entendem como de muitas esperanças e promessas, outros nele percebem a ameaça de muitos perigos. O avanço da ciência e da tecnologia, neste milênio, foi vertiginoso, surpreendente, fantástico: descobriu-se como prolongar a vida humana, como sobreviver na adversidade do ciclo da vida e da natureza, mas não se descobriu como tornar a vida melhor, sem exclusão social, sem violência e com respeito ao direito à dignidade do ser humano (MENEGASSO, 1998, p. 93)

A mudança na tecnologia teve um grande número de impactos importantes no local de trabalho, sendo o mais evidente a automação de muitos empregos, que resultou em dispensas em larga escala e em problemas de desemprego aparentemente insolúveis.

O mundo passa por transformações que afetam diretamente a vida da humanidade. A revolução tecnológica mudou a vida das organizações. A ligação das telecomunicações com a informática tornou a informação uma poderosa arma para se atingir o sucesso de qualquer empreendimento. A informação é um recurso fundamental na definição dos objetivos e rumos para a empresa, na fixação das estratégias e políticas, na avaliação e decisão sobre as

alternativas de expansão e investimentos necessários, na avaliação dos resultados do negócio, verificando se estão de acordo com os rumos e objetivos definidos (SILVA, 1998).

Voltando os olhos para a história, constata-se que essa tendência não é fato novo. Cada vez que ocorrem mudanças na tecnologia dos meios produtivos, há exclusão de mão-de-obra, ou seja, ocorre o desemprego, embora muitos argumentem que apenas ocorra um deslocamento de um setor para outro. Já no século XVIII, quando surgiram os primeiros teares semi-automáticos do tipo Jacquard, na França, milhares de artesãos perderam seus empregos, em toda a Europa, o que gerou, inclusive, uma convulsão social. As máquinas a vapor vieram substituir o trabalho braçal; as máquinas de escrever, os calígrafos; as máquinas de calcular e os computadores, os calculistas, os desenhistas etc. Observe-se o que está ocorrendo, atualmente, nos escritórios, especialmente em bancos: com as redes locais de computadores, o uso de softwares de processamento de textos, cálculo, arquivamento e comunicação, milhões de escriturários e secretárias estão sendo dispensados (MENEGASSO, 1998).

Com a globalização, as organizações tiveram de melhorar seus sistemas produtivos e suas relações empresariais, tanto em nível nacional, quanto internacional. Inserem-se aqui as inovações tecnológicas voltadas para a introdução de processos produtivos automatizados por computador e o uso de sistemas estruturados de informações gerenciais que facilitem o processo de tomada de decisão, a fim de que sejam produzidos produtos e/ou serviços que atendam às necessidades e expectativas dos consumidores.

A informática e as telecomunicações se uniram, formando uma rede de informações de nível mundial. Por meio do computador, pode-se ter acesso, em poucos segundos, a qualquer parte do mundo. O uso do computador é um meio para alcançar a informação e não

um fim, pois existem outras formas de transmitir informações. É a chamada tecnologia da informação (SILVA, 1998).

O correio eletrônico e a *internet* poderão abolir o correio convencional, a biblioteca, os mensageiros e os intermediários, inclusive as tecnologias que existem para criar e fazer o processo de intercomunicação entre as pessoas e os ambientes de trabalho. Os computadores atualmente constituem mais um item no rol dos eletrodomésticos e alcançarão, no próximo milênio, a mesma expansão alcançada pelo telefone neste século (MENEGASSO, 1998).

A tecnologia da informação promete ter um futuro brilhante no mundo digital. As empresas e os países, que não conseguirem administrar a transição para uma nova economia e uma nova tecnologia, estarão em perigo. No caso das empresas, as que não conseguirem se transformar em organizações em rede e forem incapazes de criar comunidades de comércio eletrônico deixarão de ser competitivas e definharão até desaparecer. No caso dos países, haverá muitos problemas para resolver. À medida que se cruza a fronteira digital, o cenário se parece cada vez mais confuso (TAPSCOTT, 1999).

Neste momento, todos os setores são afetados, as empresas têm de analisar sua proposição de valor e tratar de compreender logo como podem mudar para criar comunidades eletrônicas. Todas as companhias precisam percorrer esse caminho para entender como se modificará o setor a que pertencem, quanto tempo isso levará e quais são as novas regras. No setor varejista, por exemplo, há uma grande quantidade de produtos diferentes, alguns dos quais são disponibilizados na Internet.

A possibilidade de comprar produtos sem sair de casa está diminuindo a participação de mercado dos canais de distribuição tradicionais. Os sites interativos, fortalecidos por simulações de realidade virtual, desafiam os modelos convencionais de pontos-de-

venda. Por exemplo, os bancos conseguem captar e realizar um grande número de transações financeiras no mundo conectado à rede. O setor de entretenimento também está presente. O mesmo vale para os fabricantes de computadores, que assim presenciam a primeira grande reestruturação em seu setor (TAPSCOTT, 1999, p. 134).

Muitos benefícios da tecnologia de informação estão facilitando a vida das pessoas e das organizações, muitas vezes, estas não têm consciência disso. Na verdade, uma tecnologia está completamente absorvida quando seus usuários não percebem sua utilidade. Alguns instrumentos tecnológicos facilitadores da informação são a TV interativa, a telefonia celular, a tele-educação, a vídeo-conferência, os sistemas *on-line*, entre outros. De todos esses serviços, o mais famoso e de grande alcance é a Internet, uma rede de informações que interliga todo o mundo, estreitando as relações pessoais e empresariais (SILVA, 1998).

Diferentemente de outros meios revolucionários do passado, como a televisão e a imprensa, que são de uma mão só, a tecnologia digital é um meio de duas mãos. Ninguém a controla. Nesse novo ambiente, a probabilidade de que as verdades apareçam é maior do que no antigo, e a tolerância à diversidade também é maior. Por outro lado, a característica marcante da nova tecnologia é sua possibilidade de ser espetacular. É óbvio que ela não constrói escolas, nem famílias, porém cada uma dessas instituições pode usufruí-la (TAPSCOTT, 1999).

A tecnologia da informação também pode contribuir para modificar a natureza das empresas, a forma de se agregar valor ou de penetrar em novos mercados. Atualmente não é possível elaborar uma estratégia ou um projeto de negócio sem considerar a importância da tecnologia. Teremos de rever e repensar o investimento em tecnologia da informação para que seja considerado parte da estratégia da empresa (TAPSCOTT, 1999, p.136).

O que caracteriza o período histórico atual são as maneiras completamente novas pelas quais a informação pode ser mudada e manuseada, bem como a velocidade com que se pode lidar com ela (GATES, 1995).

A tecnologia é uma variável responsável por transformações no ambiente organizacional, em nível externo e interno. Em nível externo, essas transformações ocorrem quando novas tecnologias criadas e desenvolvidas por outras empresas são adquiridas, incorporadas e absorvidas pela organização; em nível interno quando essa tecnologia, ao ser implantada no ambiente interno da empresa, passa a influenciá-la poderosamente (SILVA, 1998).

Nos anos 90 algumas dificuldades estão muito mais presentes no mundo do trabalho, caracterizadas por transformações tecnológicas, organizacionais e institucionais. As definições do trabalho (tanto no perfil mercadológico, quanto do trabalhador) têm patrocinado a extinção de muitas profissões e o surgimento de novas, em ambientes cada vez mais propícios às máquinas e aos robôs.

As mudanças nas últimas décadas são visíveis. A fábrica dos anos 90 não é mais aquela dos anos 60. Nem o armazém, a farmácia, a loja da esquina, a quitanda, o botequim, o sítio ou a fazenda. No lugar desses, o supermercado, a drogaria, o shopping center, o *fast-food* e a empresa agrícola. Nos bancos não é diferente, já que inúmeras de suas atividades estão sendo realizadas por supermercados, farmácias, casas lotéricas, entre outros. Desde que se entrou nos anos 80, na rota final para os anos 2000, essas mudanças se ampliaram, passando a ser exponenciais, de forma nunca antes testemunhada. Atualmente, convive-se com a noção de que se está trocando semanas por minutos e dias por segundos. Aprofunda-se, pela rapidez do processo, o desemprego tecnológico, cuja conseqüência será o caos social, se a lógica hoje presente na sociedade não sofrer transformação (MENEGASSO, 1998).

2.3 Emprego e empregabilidade

Em decorrência destes fatos, surge um novo termo: a empregabilidade, onde os profissionais precisam estar aptos, do ponto de vista técnico, gerencial, intelectual, humano e social, para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos. Chega-se, assim, conforme BUENO (1996), ao conceito de empregabilidade, que pode ser

definido como a aptidão dos trabalhadores em conquistar um emprego e mantê-lo todos os dias.

Como já foi comentado, passa-se, na atualidade, por uma transformação histórica no mundo dos negócios que se caracteriza pela globalização da economia, pela intensa competição entre as empresas e pela crescente substituição do homem pela máquina. A redução dos níveis de emprego é uma grande preocupação no Brasil. Observa-se a substituição de empregos formais por trabalho temporário, terceirizado ou informal. As empresas privadas assim como o próprio setor público já fizeram drásticos enxugamentos de pessoal e acenam para futuros cortes. Ao que tudo indica, essas transformações possuem elevado potencial de provocar insegurança nos profissionais que atuam em contextos mais competitivos, assim como mudanças radicais em suas carreiras.

DADOS ESTATÍSTICOS

**C.3. Desemprego
1983 - 1998**

	Desemprego ⁴						
	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Desemprego Total (milhares)	354,8	381,0	384,6	381,6	319,6	262,3	232,8
Taxa de Desemprego (%):							
Total	7,9	8,5	8,6	8,5	7,1	5,8	5,0
Homens	4,8	5,9	6,4	6,5	5,3	4,1	3,4
Mulheres	12,2	12,1	11,7	11,4	9,5	8,0	7,2
Jovens (15 aos 24 anos)	18,5	19,9	20,1	19,4	16,2	13,1	11,4
Desemprego de Longa Duração ³							
Total (em percentagem do Desemprego Total)	48,9	47,0	53,0	51,0	50,8	44,7	40,9
Homens (em percentagem do DLD)	25,6	29,4	33,8	38,3	37,4	34,0	31,5
Mulheres (em percentagem do DLD)	74,4	70,6	66,2	61,7	62,6	66,0	68,5
	1992 ¹	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ²
Desemprego Total (milhares)	186,9	248,3	312,2	325,4	332,3	313,1	283,0
Taxa de Desemprego (%):							
Total	4,1	5,5	6,9	7,2	7,3	6,7	5,9
Homens	3,5	4,7	6,1	6,4	6,5	6,1	4,8
Mulheres	4,9	6,5	7,8	8,0	8,2	7,6	7,4
Jovens (15 aos 24 anos)	10,0	12,7	14,7	16,1	16,7	14,8	11,5
Desemprego de Longa Duração ³							
Total (em percentagem do Desemprego Total)	25,9	29,3	34,1	39,3	42,0	43,6	45,3
Homens (em percentagem do DLD)	42,6	43,4	46,5	47,9	48,0	48,5	41,0
Mulheres (em percentagem do DLD)	57,4	56,6	53,5	52,1	52,0	51,5	59,0

Fonte: INE-Inquérito ao Emprego.
¹ Quebra de série em 1992.
² Quebra de série em 1998, dados referentes ao 1º Trimestre
³ Desempregados há mais de 12 meses.
⁴ Continente.

FIGURA 2 – Evolução das taxas de desemprego no Brasil

A fig. 2 mostra a evolução do desemprego no Brasil, até 1998. O Dieese, por exemplo, diz que o desemprego hoje é de 16,5%, conforme divulga na Internet. Na fig. 2

verifica-se, também, que o maior número de desempregados estão entre as mulheres e os jovens de 15 a 24 anos de idade.

A conotação moderna do termo emprego reflete sua relação entre o indivíduo e a organização em que uma tarefa produtiva é realizada, e, pela qual, aquele recebe rendimentos e cujos bens ou serviços são passíveis de transações no mercado (SOUZA, 1981).

Pode-se perceber que

Na sociedade centrada no mercado dos nossos dias, o emprego passa a ser o critério que define a significação social dos indivíduos. Com o estabelecimento da divisão do trabalho, o homem vive numa base de troca, garantindo para si os bens e serviços de que necessita, através do exercício do emprego, em troca do qual recebe um salário com que compra aquilo que lhe é necessário para sobreviver e, conseqüentemente, que seja possível adquirir para viver (MENEGASSO, 1998, p.83).

A relação emprego/pessoa desocupada também é um fenômeno da era moderna. No plano estrutural das sociedades pré-industriais, o desemprego como desocupação era inconcebível, já que as mesmas asseguravam uma função produtiva a qualquer pessoa que reconhecessem como um de seus membros. Em tais sociedades, o que poderia se assemelhar ao desemprego em massa de nossos dias era, antes, resultado esporádico de acontecimentos perturbadores, como secas, guerras, rixas entre famílias, ou pragas. É lógico que nesse tipo de sociedade, a menos que houvesse um fator exterior a ela, nenhum de seus membros morreria de fome.

Os empregos tornaram-se não somente comuns, mas também importantes; passaram a ser nada menos do que o único caminho amplamente disponível para a segurança, o sucesso e a satisfação das necessidades de sobrevivência” (BRIDGES, 1994).

Porém, estão desaparecendo da paisagem econômica. Igual a muitas espécies pegadas no fluxo e refluxo da evolução, os empregos emergiram sob um conjunto de condições e agora começaram a desvanecer-se sob outro (MENEGASSO, 1998).

Dados da OIT, de 1994, apontaram a existência de 800 milhões de desempregados em todo o mundo, o maior número desde a depressão dos anos 30. Por essa razão, há uma grande preocupação com o número crescente de pessoas que estão sendo e serão deixadas à margem da chamada Terceira Revolução Industrial, tendo em vista os elevados cortes de pessoal que estão ocorrendo em todos os setores da economia, inclusive nos serviços e na esfera estatal. Como resultado, um enorme contingente de trabalhadores foi definitivamente eliminado do processo econômico e funções e categorias de trabalho inteiras foram reduzidas ou desapareceram (RIFKIN, 1995).

O trabalho em suas diferentes acepções, mas especialmente o trabalho assalariado, tal como caracterizado desde o século passado, é considerado como fator privilegiado de integração social, de construção de identidade, bem como, condição de cidadania. As funções integradoras do trabalho, estariam hoje, desestabilizadas, em razão, não só da extensão e natureza do desemprego atual, mas também, pela nova configuração do emprego, consideradas atípicas, se comparadas às formas herdadas da revolução industrial. Se é verdade que aquele tipo de emprego caracterizou-se por dimensões, tais como, normalidade, regularidade, continuidade e homogeneidade, estas são hoje, substituídas por dimensões definidas pela irregularidade, descontinuidade e heterogeneidade (BOULIN, 1995, p. 170).

Dessa forma, uma nova forma de desigualdades estaria sendo criada: os empregados e os excluídos do emprego. A realidade da exclusão estaria relacionada às novas noções de

empregabilidade, estreitamente ligada, por sua vez, à nova configuração da economia e da organização do trabalho. De um lado, a reestruturação produtiva tende a impor um novo perfil de trabalhador, cuja competência não se mede apenas pela experiência; por outro, observa-se o crescimento do setor de serviços onde, também, tornam-se cada vez mais fundamentais as dimensões relacionais e cognitivas, crescendo, portanto, a importância da qualificação social, cuja aquisição obtém-se, principalmente, fora da situação de trabalho (LARANGEIRA, 1997).

Nesse tipo de sociedade onde tudo gira em torno do conceito de comércio, o indivíduo, exercendo o emprego, recebe um salário, um certo montante em dinheiro com que compra aquilo que lhe é possível adquirir. Com isso, ele garante o acesso aos bens e aos serviços de que necessita. O emprego passou a ser categoria dominante - senão exclusiva - para reconhecimento do valor dos propósitos humanos. Numa sociedade assim, não ser empregado é sinônimo de ser imprestável ou excluído. Para a economia, como concebida nas suas origens, o emprego formal é pedra angular para seu funcionamento. Vale afirmar que não é apenas o emprego que passa por profundas transformações, mas é a economia em si (MENEGASSO, 1998,p.85).

Observa-se, no universo do mundo de trabalho do capitalismo contemporâneo, uma múltipla processualidade. De um lado, verificou-se uma desproletarização do trabalho industrial fabril, nos países de capitalismo avançado, com maior ou menor repercussão em áreas industrializadas do Terceiro Mundo. Em outras palavras, houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma significativa heterogeneização do trabalho, expressa também, por meio da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário: vivencia-se também uma subproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho

parcial, temporário, precário, subcontratado, terceirizado, que marca a sociedade dual no capitalismo avançado.

O maior resultado dessas transformações é a expansão, sem precedentes na era moderna, do desemprego estrutural, que atinge o mundo em escala global. Pode-se dizer, de maneira sintética, que há uma processualidade contraditória que, de um lado, reduz o operariado industrial e fabril; de outro aumenta o subproletariado, o trabalho precário e o assalariamento no setor de serviços. Incorpora o trabalho feminino e exclui os mais jovens e os mais velhos. Há, portanto, um processo de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora (ANTUNES, 1995).

As pessoas devem procurar aprender novas maneiras de trabalhar e, embora em alguns casos sejam exigidas apenas novas habilidades tecnológicas, na maioria das vezes a exigência será por algo mais fundamental: a habilidade para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem-definidos e estáveis. Os trabalhadores de hoje devem esquecer de procurar empregos e ir em busca do trabalho que precisa ser feito, e então se organizar quanto à melhor forma de o realizar (BRIDGES, 1994).

Pode-se observar que as mudanças que vêm ocorrendo na classe trabalhadora diversifica-se nas diferentes áreas, ou seja, não é a mesma em todos os setores. Há uma desqualificação em vários ramos, e uma diminuição em outros, como no setor mineiro,

metalúrgico e construção naval. Praticamente, desapareceu em setores que foram inteiramente informatizados, como nos gráficos, e requalificou-se em outros, como na siderurgia, onde se pode presenciar a formação de um segmento particular de operários técnicos de alta responsabilidade, portadores de características profissionais e referências

culturais sensivelmente diversas do restante do pessoal operário. Eles se encontram, por exemplo, nos postos de coordenação, nas cabines de operações em nível de altos-fornos, aciaria, vaza contínua. Observa-se fenômeno similar na indústria automobilística, com a criação dos coordenadores técnicos encarregados de assegurar os reparos e a manutenção de instalações altamente automatizadas assistidos por profissionais de nível inferior e de especialidades diferentes.

Desta forma, ao mesmo tempo em que se visualiza uma tendência para a qualificação do trabalho, desenvolve-se também, intensamente, *um nítido processo de desqualificação dos trabalhadores, que acaba configurando um processo contraditório que superqualifica em vários ramos produtivos e desqualifica em outros* (ANTUNES, 1995, p.54).

Assim, percebe-se que não há uma tendência generalizante e uníssona, quando se pensa no mundo do trabalho, ou seja, há os mundos do trabalho com uma processualidade contraditória e multiforme. Dessa forma, complexificou-se, fragmentou-se e heterogeneizou-se ainda mais a classe que vive do trabalho. Há um efetivo processo de intelectualização do trabalho manual. Em sentido inverso, há uma desqualificação e mesmo subproletarização intensificadas, presentes no trabalho precário, informal, temporário, parcial, sub-contratado. A intelectualização do trabalho manual pode ser considerada mais coerente e compatível com o

avanço tecnológico. A desqualificação, por outro lado, sintoniza-se com o modo de produção capitalista. Além disso, observa-se que a incorporação do trabalho feminino no mundo produtivo tem expressiva expansão e ampliação. Isso permite pensar que o operariado não desaparecerá. Não é possível imaginar qualquer possibilidade de eliminação da classe que vive do trabalho (ANTUNES, 1995).

Tende-se a constatar, no dia-a-dia, que na era moderna, o valor das pessoas têm sido medido por seu valor no mercado de trabalho, uma vez que esse valor se expressa, também, no potencial de consumo que elas representam. A mercadoria, valor do trabalho humano, está se tornando cada vez mais tangencial e irrelevante, em um mundo cada vez mais automatizado; novas maneiras de definir o valor humano e os relacionamentos sociais precisarão ser explorados.

Na segunda metade deste século, o trabalho “de massa” no mercado ou o emprego está decrescendo em praticamente todas as nações industrializadas do mundo. Ao mesmo tempo em que esse fato ocorre, uma nova geração de sofisticada tecnologia de informação e de comunicação está sendo introduzida, aceleradamente, nas mais diversas situações de trabalho. Máquinas estão substituindo seres humanos em incontáveis tarefas, forçando milhões de trabalhadores de escritório e operários para as filas do desemprego ou para as filas do auxílio desemprego. Neste final de século, uma outra transformação está ocorrendo com o trabalho humano, entendido como emprego: com o avanço tecnológico, ele está ameaçado e até sendo eliminado do processo de produção da era da microeletrônica e da automatização (MENEGASSO, 1998).

Hoje fala-se muito sobre o fim do emprego, aquela relação formal entre empregador e empregado, e concomitantemente a isso os índices de desempregados no país parecem subir a cada dia. Um novo termo vem sendo visado: a empregabilidade, com uma relação diferente entre empregado e empregador e que é definida pelas qualidades que o indivíduo tem que o tornam empregável.

No contexto atual, estão sendo criados novos arranjos produtivos e novas formas organizacionais, novos conceitos e entendimentos sobre as relações de trabalho e de

produção, para dar conta da competitividade e da velocidade das mudanças. As bases da competitividade estão indo além do modelo centrado no poder econômico, alcançando, agora, também o modelo centrado no poder do conhecimento. Observa-se que o importante não é apenas obter um emprego, é tornar-se empregável, manter-se competitivo em um mercado em mutação. Preparar-se, inclusive, para várias carreiras e diferentes trabalhos - às vezes, até simultâneos MENEGASSO (1998).

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional - SEFOR - do Ministério do Trabalho, nos últimos cinco anos, vem adotando, sistematicamente o termo empregabilidade. Ela adota o conceito como um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização. Em decorrência de tal entendimento considera-se necessário desenvolver as habilidades básicas, habilidades específicas e habilidades de gestão.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT - publicou em 1994, um documento no qual argumenta que o futuro do trabalhador precisa de:

- a) base propedêutica, para saber pensar, questionar, criar;
- b) visão global da situação em que está inserido e multidisciplinariedade;
- c) capacidade de avaliação, para melhorar sempre o desempenho;
- d) atualização permanente, para estar em dia com o conhecimento;
- e) participação, para ser sujeito e não objeto de manipulação;
- f) inovação das práticas, para efetivar o desafio da qualidade.

Esse documento afirma que o trabalhador do próximo milênio tem diante de si desafios novos e instigantes, destacando-se:

- a) passar do mero treinamento para o aprender a aprender e o saber pensar;
- b) Ser o protagonista essencial da qualidade e da competitividade;
- c) aliar competência e cidadania, no mesmo diapasão;
- d) participar ativamente do processo de modernização e humanização econômica, fazendo do salário o componente principal da demanda;
- e) manter-se atualizado diante dos desafios do futuro.

A empregabilidade constitui o conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência, estando ou não empregado. A empregabilidade é uma atitude adotada no presente, preparando a forma de como viver o futuro, vivendo o hoje, ao mesmo tempo preparando o futuro, ao mudar o presente. O desafio atual passa a ser a construção social da empregabilidade. A construção da empregabilidade fundamenta-se nos pressupostos do homem parentético, na educação formal e continuada e no espírito do empreendedorismo. São os valores, as premissas de ser parentético (ética, autodeterminação, autoconfiança, liberdade, responsabilidade) que dão ao indivíduo suporte, sentido e significado para ser, viver e estar em sua relação com o outro e com o mundo. O aprendizado permanente interpreta e ressignifica continuamente o seu viver (MENEGASSO, 1998); (RAMOS, 1983).

A empregabilidade implica, pois, atitude, postura de no presente ser, preparando-se para o devir.

Assim como o conceito de empregabilidade vem sucedendo o de emprego, também as organizações vêm substituindo a concepção burocrática/utilitária por uma outra forma, não bem delineada ainda, embora se antevejam contornos da forma burocrática normativa.

2.4 Reflexos das mudanças sócio-políticas nas instituições bancárias do Brasil

As mudanças no panorama econômico e político fizeram com que o setor bancário buscasse novas alternativas e formas de estruturação e organização. Isto foi requerido tanto na área de serviços, como no gerenciamento das mesmas, no fluxo de informações, na proximidade do contato com o cliente e, conseqüentemente, na formação de recursos humanos estratégicos.

2.4.1 Surgimento dos bancos no Brasil

Um dos primeiros atos do Príncipe Regente D. João VI, quando de sua chegada ao Brasil, foi a criação de um banco, em 1808. Essa instituição financeira foi o quarto banco emissor de moeda do mundo, precedido, apenas, pela Suécia (1668), pela Inglaterra (1694) e pela França (1800). Além de banco de depósitos, descontos e de emissão de moeda, teve, ainda, o privilégio de ser uma instituição de negócios, uma vez que efetuava a venda dos produtos privativos da administração, de contratos da Coroa, bem como títulos, metais preciosos (ouro, prata, diamantes, esmeraldas) e especiarias. Esse banco teve como incumbência, inclusive, lançar o primeiro papel-moeda no Brasil e no mundo português, já que o meio circulante, no período, era de natureza metálica (ouro, prata, cobre).

A Assembléia Legislativa do Império, em 1829, por decisão política, extinguiu o banco criado por D. João VI, mesmo que este não apresentasse problemas de ordem financeira. Transcorrida, aproximadamente uma década, foi criado o Banco Comercial do Rio

de Janeiro, de natureza privada. Treze anos após, em 1851, foi criado o Banco do Brasil, uma instituição financeira privada, de efêmera duração, pois foi extinto e, em seu lugar foi criado, em 1854, um novo Banco do Brasil, sendo este uma instituição de natureza pública.

A fig. 3 resume as quatro fases históricas pelas quais passou o sistema financeiro nacional. O modelo bancário trazido ao Brasil pelo império foi o europeu.

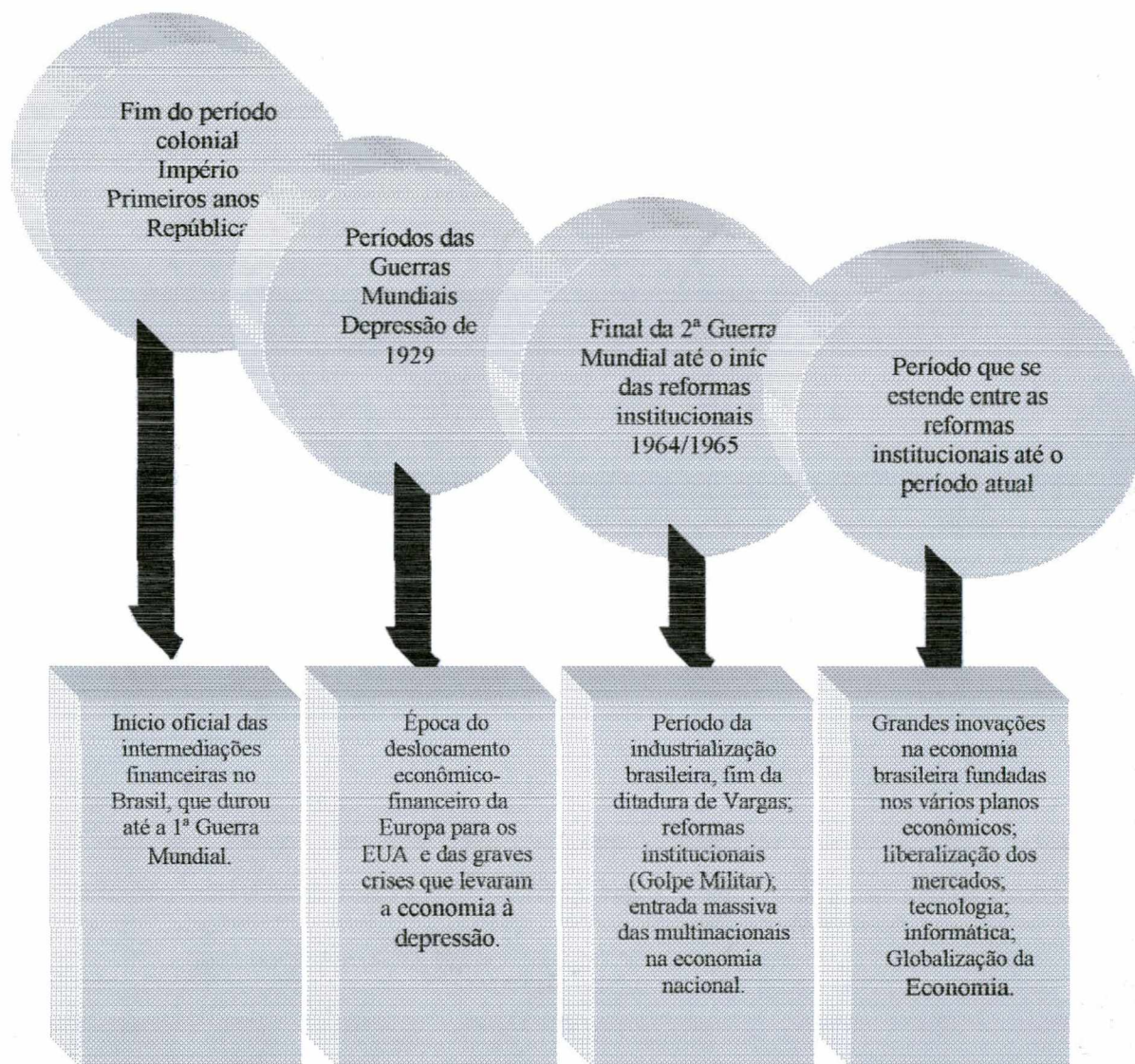


FIGURA 3 - Fases do sistema financeiro nacional

Fonte: Elaboração baseada em Fortuna (1998).

Assim como em todos setores da economia as mudanças são visíveis e profundas, também nos bancos observa-se uma reestruturação tanto organizacional como na natureza dos negócios, implicando a automatização, a reorganização e as condições de trabalho.

Pode-se verificar que há, no mínimo, dois fatores básicos responsáveis pela globalização dos bancos. O primeiro está associado principalmente à automação, e o segundo, à liberação dos mercados. A automação trouxe melhoramentos recentes no aparato tecnológico interno dos bancos e nas comunicações e, com isso, reduziu, sensivelmente o custo de registros, transmissão e processamento de informações financeiras. Essa redução de custo fez baratear o processamento e manter o controle em tempo real sobre operações que acontecem ao redor do globo. A liberação dos mercados financeiros, combinado com a tecnologia cria, nos anos sessenta, os centros de processamento de dados, incorporando computadores de grande porte. No final da década de setenta, foi implantado o sistema *on line* nos grandes bancos, que na primeira metade dos anos oitenta, intensificou sua difusão. Ainda nesse período, foram criados os sistemas de apoio às decisões e implantados os terminais de consulta aos clientes. A década de oitenta, portanto, caracteriza-se pela maior integração entre os clientes e os bancos. A intensificação do sistema *on line*, nessa mesma década, implicou o aperfeiçoamento das telecomunicações no Brasil, além ao aumento dos postos de auto-atendimento e do número de usuários do *home banking*.

A nova proposta bancária é deixar o cliente definir sua própria rotina com os novos canais de distribuição. Estes vão desde quiosques multimídia com vídeo interativo até televisão interativa instalada nas residências, passando pelos centros de teleatendimento aos clientes (GUEZ, 1997).

Os estabelecimentos bancários são as empresas do setor de serviços mais favorecidas pelos avanços da tecnologia da informática. Por um lado, as vantagens para o banco são enormes: rapidez e confiabilidade das informações, redução e simplificação de processos, economia e racionalização de recursos. Para o empregado, entretanto, isto significa, mais que tudo, um impacto nas relações de trabalho, como se visualiza no quadro 1.

Quadro 1. Evolução do perfil de ocupação nos bancos na cidade de São Paulo: 1986 a 1995

Ocupação	1986	%	1989	%	1992	%	1995	%
Direção e Gerência	8.407	5,68	8.670	5,54	11.933	9,76	11.434	10,63
Chefia Intermediária	26.058	17,61	26.078	16,66	19.508	15,95	14.758	13,72
Analistas e Programadores	1.151	0,78	4.266	2,73	4.750	3,64	4.381	4,07
Assessores	1.013	0,68	1.493	0,95	1.747	1,43	2.044	1,90
Econômicos/Jurídicos								
Outros assessores	425	0,29	707	0,45	838	0,69	741	0,69
Assistentes administrativos	1.600	1,08	1.739	1,11	3.312	2,07	3.055	2,84
Operadores maq. Proc.	782	1,84	4.743	3,03	3.401	2,78	2.646	2,46
Escriturários e auxiliares	77.517	52,38	73.288	46,78	50.539	41,32	43.048	40,01
Caixas, pagadores, etc.	20.785	14,04	22.024	14,07	19.844	16,23	17.830	16,57
Operadores serviços telefônicos	576	0,39	1.126	0,72	1.256	1,03	2.342	2,18
Secretárias	1.821	1,23	1.760	1,12	2.213	1,81	2.067	1,92
Apoio, Limpeza, Vigilância, etc.	450	0,30	1.045	0,67	385	0,31	349	0,32
Outros	5.458	3,69	9.642	6,16	2.874	2,35	2.908	2,70
Total geral	147.989	100	156.521	100	122.300	100	107.604	100

Fonte: [Elaborado a partir de dados divulgados pelo] DIEESE – Mtb – Rais – CAGED, 1999.

A RAIS e o CAGED escolheram e agruparam dados relativos a empregos no setor bancário de São Paulo, compreendendo pouco mais de 95% das ocupações do setor, na década de 1985 a 1995. Consideraram a criação dos bancos múltiplos, os efeitos da aceleração inflacionária e os diversos planos de estabilização sobre o setor, a generalização dos gastos com inovações tecnológicas - em especial com informática e telecomunicações - as constantes inovações nos produtos e serviços financeiros, e todos os impactos daí advindos sobre o trabalho bancário, destacando-se o encolhimento no número de postos de trabalho no setor.

Confirmam, ainda, que as mudanças no perfil ocupacional encontram-se intimamente relacionadas a todos estes fatos (DIEESE, 1996).

Segundo esses fatores, as alterações conceituais de trabalho e de atividades fizeram com que houvesse uma redistribuição de pessoal, em função da movimentação de RH para atender as novas exigências de um mercado de trabalho organizado e operacionalizado tecnologicamente. Diante disso, observou-se o aumento de pessoal mais qualificado e uma redução do pessoal menos qualificado, como se vê no quadro 1. Nos postos distribuídos na pesquisa do DIEESE são objeto de observação os seguintes postos:

a) Direção e gerência

Constata-se que os postos de direção e gerência sofreram alterações distributivas no período 1986-1995. Neste interregno, houve uma determinada estabilização, que durou até 1990. Dessa data em diante vem sofrendo acréscimos cada vez mais acentuados, chegando em 1995 a atingir cerca de 11% da categoria.

O número de diretores e gerentes que, em 1986, situava-se em torno de 8.407 profissionais, alcança 11.434, em 1995. O crescimento do número de gerentes pode ser associado a uma estratégia de colocar profissionais para administrar um determinado número de contas ou segmento de clientes (grandes empresas e grandes clientes, etc.).

b) Chefias intermediárias

Pelo quadro 1, as chefias intermediárias sofreram uma redução, causada por um forte elemento do processo de reestruturação chamado *downsizing*, que é a diminuição dos níveis hierárquicos. Em 1986, estes profissionais representavam 17,6% do total dos bancários,

sofrendo uma redução para 13,7% em 1995. Para que se entenda a dimensão desta redução, o número destes profissionais cai de 26.058 em 1986 para 14.758 em 1995.

c) Analistas e programadores

O crescimento de postos de trabalho para analistas e programadores tem se efetivado generalizadamente nos bancos, em função do papel central que as informações assumem no negócio bancário e a necessidade de seu processamento e tratamento, tendo levado a significativos investimentos em inovações tecnológicas, especialmente informática. Em 1986, estes profissionais respondiam por cerca de 0,78% do total de bancários na cidade de São Paulo, passando a 4,07%, em 1995.

d) Assessores econômicos/jurídicos

As inovações do mercado trouxeram a necessidade de os bancos manterem assessorias econômicas e jurídicas, fazendo com que essas categorias tivessem uma evolução positiva, tanto do ponto de vista de aumentar sua participação. Este grupo ocupacional passa de 0,68%, em 1986, para 1,90%, em 1995. Este comportamento também é válido para as demais assessorias, como se vê no quadro 1, que mostra: 1986 = 0,29%; 1989 = 0,45%; 1992 = 0,69% o que se manteve até 1995.

e) Assistentes administrativos

Constatou-se que entre os assistentes administrativos houve uma notável abertura de postos de trabalho nos bancos, uma vez que dobrou a contratação de mão-de-obra nesse setor. Em 1986, o percentual de ocupação era de 1,08%, passando, em 1995, a 2,84%.

f) Operadores de máquinas e processadores

Observa-se nos dados expostos no quadro 1, que esse setor teve, inicialmente um crescimento (1986 = 1,84; 1989 = 3,03%) e, em seguida, um decréscimo (1992 = 2,78%; 1995 = 2,46%). O fenômeno do crescimento pode ser atribuído à intensificação dos processos tecnológicos, que exigiu qualificação mais aprimorada, mas, por outro lado, o decréscimo pode ser sido consequência da adoção dos procedimentos terceirizados.

g) Escriturários e auxiliares

Os escriturários e os auxiliares formam o maior grupo de funcionários num banco. Porém, estes são os que mais têm perdido postos de trabalho. Como se verifica no quadro 1, o número de profissionais dessa área foi expressivamente reduzido. No final de 1986 havia, entre os bancários de São Paulo 52,38% de escriturários/auxiliares, que gradativamente foi diminuindo para 46,78% em 1989, para 41,32% em 1992 e, em 1995 para 40,01%.

h) Caixas, pagadores, etc.

Quanto aos caixas e pagadores em geral, observa-se inicialmente uma relativa estabilidade apontando para um ligeiro acréscimo no seu peso relativo ao final do período, conforme demonstra o quadro 1. O percentual de perda de postos de serviços, desses profissionais nos bancos de São Paulo era, em 1986 de 14,04%, teve um pequeno aumento para 14,07% em 1989, crescendo para 16,23% em 1992 e para 16,57% em 1995. Em números absolutos estes profissionais situavam-se em 20.785 em 1986, caindo para 17.830 em 1995. A intensificação dos serviços de auto-atendimento, *home banking*, *office-banking*, quiosques eletrônicos etc. e a tendência à crescente seletividade da clientela dos usuários para canais

alternativos de pagamento, são fortes indicadores de uma provável perda de importância relativa destes profissionais no total da categoria.

A informática bancária brasileira vai além da tecnologia aplicada: ela é um recurso estratégico para a competitividade no setor, gerar receitas através da criação de novos produtos/serviços, tendo também impacto direto no desemprego e na distribuição das tarefas.

i) Operadores de serviços telefônicos

O número operadores de serviços telefônicos teve sistemático crescimento, em função da estratégia desenhada pelos bancos de reduzir a necessidade dos clientes comparecerem às agências, e em virtude disto, da importância assumida pela comunicação, via telefone. Esse acréscimo foi 0,39%, em 1986 para 2,18% em 1995.

j) Secretárias

O percentual de secretárias teve um significativo aumento de postos de trabalho (de 1,23% em 1986 para 1,92%, em 1995), tendo em vista a necessidade de assessoramento ao novo processo organizacional.

l) Apoio, limpeza e vigilância

Observa-se no quadro 1, que o pessoal de apoio, limpeza e vigilância teve uma alteração quantitativa entre os anos de 1986 (0,30%) a 1989 (0,67%). Porém, nos anos subsequentes houve uma drástica redução dessas ocupações, chegando em 1995 com 0,32%. A justificativa mais plausível é a de que estes serviços foram terceirizados.

Consta, ainda, no quadro 1 uma categoria denominada 'outros', na qual se verifica um decréscimo acelerado, passando de 3,69%, em 1986, para 2,70%, em 1995.

Conforme exposto no decorrer desta revisão, as mudanças administrativo-organizacionais no mundo do trabalho vem trazendo inovações ao perfil de trabalhador para esta época e sua preparação para os próximos anos. Os dados sobre o setor bancário, mesmo que sejam de apenas um município brasileiro – a cidade de São Paulo - apontam que o perfil ocupacional no setor bancário vem se alterando nos últimos dez anos. Todas as transformações pelas quais vêm passando o setor afetaram diferenciadamente as diversas ocupações nos bancos. Como principais tendências verifica-se:

- crescimento da participação do grupo de direção e gerência;
- redução significativa das chefias intermediárias;
- redução das retaguardas expressada pela queda na participação de escriturários e auxiliares;
- relativa estabilidade dos caixas, no período, pode estar ameaçada na composição do perfil ocupacional.

Diante das considerações próprias e dos autores revistos, pode-se afirmar que nos últimos anos, vem acontecendo uma espécie de revolução na arte de gerenciar as empresas. A par delas, também tem aparecido elementos, idéias e estratégias que apontam soluções e ações para assimilar os principais conceitos e fundamentos dos novos tempos. Como exemplos desta situação, podem ser consideradas a reengenharia e o downsizing, que chegaram com propostas

de tornar as empresas mais enxutas e de repensar todos os seus processos e procedimentos operacionais (REZENDE, 1996)⁵.

Entre as sugestões de soluções e ações, não há dúvida quanto a necessidade das empresas retomarem e ampliarem o conceito da sua estratégia empresarial, incluindo nela a realidade competitiva. Além disso, mais importante do que eliminar postos de trabalho e reestruturar uma organização pode ser concentrar os esforços na criação de produtos e serviços, planejando o futuro da empresa e criando os mercados e os setores do amanhã.

Nesse enfoque, destaca-se, mais do que nunca, o papel do gerente, como de importância fundamental, pois dele pode ser exigida a capacitação para decidir entre reduzir e reestruturar ou incentivar o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Acrescente-se a isso as mudanças e incertezas de um cenário econômico que dificultam prognósticos de futuro e um planejamento de longo prazo.

Neste enfoque, vale levantar alguns questionamentos relacionados ao papel gerencial, especialmente o do gerente bancário, tentando conferir-lhe um perfil que apresente resultados frente à organização financeira que está surgindo para acolher e ser acolhida num mercado altamente dinâmico, mutável e evolutivo. Em assim refletindo: como deve ser o perfil do gerente do banco informatizado? Como ele pode se preparar para organizar (ou reorganizar) a empresa de forma a garantir a sua permanência no mercado? Como fica o desafio de liderar pessoas, motivando-as a obter os resultados da empresa através da

⁵ REZENDE, S. L. M. Psicóloga, com atuação gerencial e técnica nos diversos segmentos da área de recursos humanos da Mendes Júnior, incluindo implantação de programas de qualidade e produtividade. Homepage: Tecnologia Hoje <http://www.techoje.com.br> e-mail: techoje@techoje.com.br

realização de seus próprios resultados? (REZENDE, 1999).

Refletir sobre estas questões, são, em síntese, a maior preocupação deste trabalho.

3 O DESAFIO DE SER GERENTE E LÍDER NUMA ORGANIZAÇÃO QUE VIVENCIA A CONSTRUÇÃO DE NOVOS TEMPOS

Além de analisar a influência da tecnologia e da informação nos novos processos administrativos, é importante visualizar as mudanças que vêm ocorrendo no gerenciamento das organizações financeiras. Neste novo cenário, abre-se a oportunidade de interpretar a realidade e nela as implicações do desempenho do homem-profissional, que terá em suas mãos as prerrogativas táticas e/ou estratégicas para manter a organização em ascensão, na satisfação do público e da equipe de trabalho. Em traços básicos, esse homem-profissional será o gerente que participará como o coordenador da construção do perfil que se desenha para o gerente de bancos. Ao focalizar, neste trabalho, o setor bancário, percebe-se em suas características de operacionalidade e eficiência um dos segmentos que mais se utiliza da revolução tecnológica, principalmente na área da informática, para a sua estratégia competitiva.

Neste enfoque, o gerente tem a missão de estimular o equilíbrio relacional da equipe, com vistas à necessidade de mudar, respeitando a cultura vigente e a adoção de um estilo de gestão compatível, tanto a dimensão das mudanças, quanto com a cultura dominante. Trata-se, portanto, de um desafio ao gerente e às suas potencialidades, criatividade, conhecimento e predisposição para o trabalho, na construção de sua própria liderança.

3.1 O desafio de ser gerente

A temática prioritária no campo empresarial, com o globalização da economia, passou a ser a competitividade, impondo a necessidade de um mercado sem fronteiras. Isto

também teve reflexos no comportamento da política de RH, pois fez com que as economias investissem mais na eficiência e perfeição da alta tecnologia do que no trabalho humano, gerando desemprego ou realocando trabalhadores para funções mais nobres, entre elas, a de gerenciamento de um organização.

Diante dessas inovações, o papel desempenhado pelo gerente vem sofrendo contínuas e sistemáticas alterações no decorrer dos tempos.

Um dos primeiros analistas a estudar o papel dos gerentes foi Fayol (1841-1925), que resumiu suas atribuições a: administrar, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Segundo essa proposição, o gerente deve ser alguém capaz de atuar como um canal de comunicações, relacionando-se com todo o trabalho e em toda organização (RODRIGUES, 1994). Essa caracterização do papel do gerente, tem sua base fundada na concepção de que 'administrar' é um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle; portanto, as atribuições acima citadas seriam correspondentes à interpretação dada à administração (MORGAN, 1996).

RODRIGUES (1994), aproveitando idéias de autores como Stewart, Mintzberg, Maccoby e Reddin, sintetizou alguns condicionantes aos atributos do gerente, que são:

- tempo de trabalho na função executiva;
- natureza da organização;
- tamanho da organização;
- modernidade da organização

HERSEY e BLANCHARD (1986), considerando que uma organização desempenha quatro funções: produzir, implementar, inovar e integrar, entendem que cada gerente deve preencher requisitos essenciais, entre os quais se destaca o conhecimento funcional de sua área. *Além de individualmente produtivo, ele deve ser capaz de administrar as pessoas com as quais trabalha, para que estas também produzam* (p. 9).

Entre as funções da organização, a que mais sobressai, em função dos resultados que apresenta, é a função produtiva. Em momento algum pode passar despercebido que quem produz é o homem; por isso, no tratamento dado ao homem e às condições de trabalho a que ele se dedica, reside, com certeza, o sucesso da produção. Isto é relevado por MORGAN (1996), ao dizer que a teoria clássica da administração deveria ter considerado mais o aspecto humano, *pois estamos lidando com pessoas e não engrenagens e rodas inanimadas* (p. 30). O autor comenta que a teoria clássica entendeu a organização como um problema técnico, e que os seres humanos deveriam se adequar às *exigências da organização mecanicista*.

O gerente, numa visão em passant, pela história das organizações, foi um funcionário com bom tempo de serviço (estabilidade), conhecedor da natureza e do tamanho da empresa, e que tem atuação na condução da modernização do empreendimento, como visto em RODRIGUES (1994). Acrescenta-se, porém, a esses condicionantes e atributos, o fator relacional generalizado como 'autoritário', como afirma ESCRIVÃO FILHO (1995). No entanto, ser gerente não é só isso; para BOOG (1991), significa transcender títulos, cargos, ou posição hierárquica, pois na sua figura está representado o conjunto de responsáveis por resultados, tanto no aspecto das relações entre as pessoas, como também com as mudanças inovadoras do processo estabelecido para o alcance de determinadas metas. Visto dessa forma, o gerente não é um ser isolado, mas, pelo contrário, é participante de um grupo que quer chegar junto aos resultados almejados.

Ao final do capítulo anterior levantou-se alguns questionamentos sobre o papel do gerente no contexto atual, em que emergem novidades sobre o caráter da função exercida pelo gerente. São perguntas complexas, que dão indicativos de respostas recaindo sobre o papel da liderança a ser exercida pelo gerente dessa transitoriedade e que

conduzem empresários e profissionais de recursos humanos a buscar um líder pronto no mercado ou a encontrar soluções em programas de “adestramento/treinamento”, antes de pensar na educação continuada e no treinamento em serviço como forma de preparar o seu quadro de pessoal (REZENDE, 1999).

Há que se compreender, porém, que o gerente do amanhã pode ser o mesmo funcionário que hoje compõe o quadro funcional da empresa, desde que venha a participar de um preparo planejado e contínuo, onde se inclua a macrovisão da conjuntura em que se insere a empresa e o conhecimento profundo das relações interpessoais.

Para REZENDE (1999), essa preparação significa:

- forte atuação do topo da empresa, no sentido de criar estratégias e diretrizes para processos de educação e aprendizagem;
- criar a manutenção de um ambiente de aprendizagem, que permita o aprender, o errar e o aprender a aprender;
- criar um sistema de comunicação que forneça e coloque as informações disponíveis a todos, principalmente àqueles de quem se espera uma posição de liderança;
- definir e promover uma divulgação constante da missão da empresa, seus princípios, valores e seus objetivos estratégicos, de forma que o gerente possa assimilá-los e

repassá-los para os seus liderados. Por meio de metas claramente definidas, o gerente do amanhã pode gerenciar os resultados de curto prazo, planejar o futuro e atender às expectativas do mercado;

- criar e implantar programas específicos de desenvolvimento gerencial (individuais e coletivos), vinculados aos objetivos estratégicos da empresa e destinados a promover e desenvolver os conhecimentos, habilidades e os comportamentos necessários à prática gerencial.

Diante dessas premissas de antevisão do gerente do futuro, considera-se apropriadas as palavras de ARANTES (1994, p.182):

Hoje o gerente não depende só do conhecimento técnico especializado, para obter os resultados de sua área de responsabilidade. Seu principal desafio é conseguir mobilizar as pessoas e fazê-las agir em direção aos resultados pretendidos. Estes requisitos implica a necessidade de os programas de desenvolvimento gerencial enfatizarem a gerência de talentos.

3.2 O desafio de ser líder

Abordar o tema liderança é sempre tentador, mesmo sabendo-se que não se pode partir do zero, com novas idéias, e esquecer a história. Todavia, a temática da liderança e como deve ser o líder do futuro não são assuntos novos.

A discussão sobre liderança é tão antiga quanto a história escrita. Pode-se encontrar na obra A República, de Platão (428-347 a.C), que constitui um exemplo das preocupações iniciais, ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como de grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com o tema. A

liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais, por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental, tendo em vista a procura de líderes. Onde exista aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições (FIEDLER, 1967).

BERGAMINI (1994) comenta que a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços, tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis. Dentro das organizações, preocupações de ordem prática têm movido especialistas em comportamento humano, no intuito de conseguirem descobrir aquilo que tornou alguns homens de empresa famosos por sua eficácia pessoal como líderes.

Muitos tipos de liderança têm sido debatidos por estudiosos do comportamento humano. Entre as teorias mais conhecidas, a teoria dos traços foi uma primeira explicação fornecida pela psicologia, para identificar as qualidades pessoais de um líder. Segundo essa, seriam líderes pessoas que se caracterizassem por traços de personalidade especiais, os quais as predisporiam a assumir posições de liderança. Isso implica, portanto, que nem todos estariam aptos a ser líderes, mas sim, aqueles com qualidades específicas.

HERSEY e BLANCHARD (1986, p.104) dizem que, por longo tempo, foram apontadas como qualidades específicas: *a força física ou a amabilidade*; e que *qualidades pessoais inerentes, como a inteligência, eram transferíveis de uma situação para outra*. Isso permite pensar que os líderes já nascem tais, não havendo a probabilidade de construí-los por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Numa perspectiva de busca de traços para compor um líder, a teoria dos traços pode ser considerada importante, embora não seja mais do que uma busca pura e simples de características de personalidade. Talvez, por isso, conforme JENNINGS (1961, p.1), *cinquenta anos de estudos não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir os líderes dos não líderes.*

LEWIN, LIPPIT, WHITE (1960) estudaram a liderança buscando identificar conjuntos de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderança. Dizem que, especialmente após a II Guerra Mundial, um grande esforço foi feito para determinar mais precisamente como caracterizar um comportamento eficaz de liderança. O trabalho desenvolveu-se em ambientes reais procurando estudar pessoas que já ocupassem posição de liderança. Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, após esses estudos, passou-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes.

É importante ressaltar que os estudos pioneiros sobre estilos foram oferecidos por dois centros de reconhecida tradição em pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações. Trata-se da Ohio State University e da University de Michigan que, durante as décadas de 50 e 60, apareceram como as primeiras entidades dedicadas a esse tipo de investigação. Essas duas universidades foram as inspiradoras de praticamente todos os demais programas de treinamento e desenvolvimento em liderança oferecidos às empresas e tiveram larga repercussão no mundo todo, mas principalmente dentro das organizações norte-americanas (BERGAMINI, 1994).

A etapa de estudos voltados à pesquisa sobre liderança começa a ter maior importância, em termos práticos, no momento em que a grande preocupação são as atividades de gerenciamento do dia-a-dia das organizações. Dados concretos de observação permitem aceitar que não pareça existir apenas atributos pessoais próprios dos líderes que os diferenciem dos outros membros de sua equipe.

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes. FIEDLER (1967) estabelece três variáveis determinantes à favorabilidade dos líderes, dependentes da situação:

- a) Relações líder-membros - caracteriza as relações pessoais do líder com os membros do grupo.
- b) Estruturação da tarefa - estabelece o grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar.
- c) Poder de posição - o poder e a autoridade que sua posição lhe confere frente aos membros do grupo.

A teoria contingencial foi construída a partir daquilo que Fidler denomina de medida LPC da personalidade do líder (Least Preferred Coworker). O grande desafio desse enfoque foi procurar explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do seu estilo de liderança. Para chegar à medida do LPC, o líder é solicitado a descrever o colega com o qual tenha maior dificuldade de trabalhar, supondo-se que aqueles elementos contidos nessa descrição encerrem características da própria personalidade de quem a faz. Conforme o tratamento dado a essas descrições, foi possível distinguir, com certa clareza, que existem

dois tipos básicos de estilos de líder que são: aquele que pode ser considerado como “orientado para a tarefa” e aquele que é “orientado para o relacionamento”.

HOLLANDER (1961) fala sobre a teoria das trocas, observando-se que nessa teoria, o papel desempenhado pelos subordinados no processo de liderança começa a despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz do vínculo relacional. Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam o líder.

VROOM E YETTON (1973) apresentaram estudos constituindo uma posição bastante especial a respeito do processo de liderança e a tomada de decisão. Esse estudo põe em evidência uma forma de considerar o aspecto da decisão, no comportamento organizacional. Seu modelo de liderança era voltado para aspectos que envolvem o processo de tomada de decisão, sendo considerado provavelmente como uma das abordagens mais elaboradas e sofisticadas da atualidade. Em linhas gerais, esses dois teóricos trabalharam sobre critérios que ajudam o líder a determinar se os membros da equipe devem ser envolvidos no processo decisório bem como de que forma isso deva ser feito.

O enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. A ênfase recai sobre o comportamento dos líderes e dos membros de seus grupos e as diferentes situações. Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulo para a possibilidade de treinar as pessoas a adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações.

Acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento. A partir de observações sobre a frequência)ou não-frequência de certos comportamentos de um líder em numerosos tipos

de situações, podem-se desenvolver modelos teóricos para ajudar os líderes a fazer certas previsões quanto ao comportamento de líder mais apropriado na sua situação presente (HERSEY 1986, p. 105).

Seguindo esse raciocínio, a liderança é um processo para influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e por meio de pessoas. Conseqüentemente, um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas.

Depois de identificar os dois interesses centrais de toda situação de liderança, tarefa e relacionamento, os pesquisadores reconheceram o possível conflito no atendimento dos dois interesses, mas também reconhecem esse fato e incluem os dois aspectos como fatores necessários para a sobrevivência de uma organização. Desta maneira, um líder bem-sucedido deve contribuir para os dois escopos principais do grupo: realização do objetivo e manutenção do grupo, ou seja, deve facilitar uma ação grupal que seja ao mesmo tempo eficaz e eficiente.

Aliar esses dois componentes básicos – eficiência e eficácia – talvez seja a maior tarefa do líder, ou melhor, o seu maior desafio. Esse líder está diante de uma complexa organização que assume tons de transitoriedade, porque está se adequando às mudanças no cenário sócio-econômico e, ao mesmo tempo, projetando-se como um postulado para a entrada no próximo milênio, sendo capaz de ser tão competente, que domine a tecnologia a seu favor e, ao mesmo tempo, tão sensível, que possa transitar e influir no meio de seu grupo como uma expressão que motiva ao crescimento individual e coletivo.

Com relação à competência, sensibilidade e influência do líder, é muito importante a reflexão feita por POLETTI (1999, p. 50), quando trata da liderança integrativa. Diz ela:

A influência, na integratividade, não tem o sentido de exclusividade do poder de persuasão do líder sobre os outros, mas, pelo contrário, é a capacidade deste em despertar uma mutualidade de influências, que, interiorizadas, passam a dotar líderes influenciadores inculcadores das suas convicções, mas influentes no compartilhamento de ações e atitudes, que sistematicamente, contagiam o próprio poder de influência, espargindo-o de forma a que todos descubram na sua interioridade as suas latentes potencialidades de liderança.

3.3 O gerente-líder na nova instituição financeira

As considerações sobre gerente e sobre líder, nos itens anteriores antecipam alguns dos elementos constitutivos da condição do homem para o exercício das atividades gerenciais nos aspectos produtivos e humanos. Tem-se consciência de que o tema não se esgota tão somente nas reflexões até agora realizadas, nem seria possível esgotá-las, uma vez que são condicionantes transitórios, como já foi dito, os quais variam conforme a época e os valores que a sociedade reconhece como essenciais à atividade social, política e econômica. Passa-se, agora, a tentar contextualizar o papel do gerente, e ao mesmo tempo líder, numa instituição financeira, onde com maior rapidez se instalam novos processos de gestão, apoiados pela implantação de importantes aparatos tecnológicos, como a informatização.

Assim, a busca de um tipo ideal de comportamento de líder é comum. Muitos gerentes parecem querer que se diga como devem agir, surgindo inúmeras sugestões que apontam um estilo normativo. Como já se viu em POLETTI (1999), cresce o interesse pelo estilo de liderança integrativo, cujo interesse é elevado pelas atitudes compartilhadas nas relações humanas. Viu-se, também, que os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades do grupo e à situação. Como estas não são constantes, o

uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.

O conceito de comportamento do líder adaptativo, porém, questiona a existência de um melhor estilo de liderança. Na verdade, não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação. A idéia é que vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo dos elementos importantes da situação, como diz FIEDLER (1967).

Pode-se perceber, então, que muito sobre líderes tem sido estudado na história e na psicologia social. Uma das mais consistentes descobertas realizadas por historiadores, sociólogos e psicólogos sociais, empiricamente dirigidos, é que aquilo que a liderança deveria ser depende da situação específica, da tarefa a ser realizada. Essa multiplicidade de tarefas, talvez seja uma das razões porque existem tantas teorias sobre liderança, é que diferentes pesquisadores direcionam o foco para elementos diferentes. Por um lado, todas estas teorias estão certas, pois todas identificam um componente central da complexa situação humana que é a liderança.

Há de ser considerado, também, que os estudos da administração, tinham suas bases fundamentadas no movimento da administração científica. O pensamento dos administradores, empresários e estudiosos, estava voltado para os princípios tayloristas. Posteriormente, o movimento das relações humanas, iniciado por MAYO (1933), sustentava que a administração seria beneficiada voltando-se para os problemas humanos. Enquanto na teoria clássica o papel do líder era, evidentemente, estabelecer e impor métodos de trabalho, na teoria das relações humanas a função do líder era facilitar a realização cooperativa de

objetivos, dando, ao mesmo tempo, oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento pessoal.

O modelo antigo de empresa, com a hierarquia de comando e controle, que teve origem séculos atrás, já não funciona nesse novo ambiente. O mundo burocratizado está se diluindo frente às facilidades que a tecnologia vem se impondo; porém, é óbvio, que ainda há resistências fazendo com que as decisões sejam lentas. Hoje necessita-se de modelos muito diferentes, intercomunicantes, que levem à criação de comunidades de negócios e nos quais haja cooperação, conhecimento, trabalho em equipe, busca de alto desempenho. Os chefes que agem segundo o paradigma antigo, freqüentemente, são os últimos a compreender essa diferença. *Um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é de abandonar seus velhos sistemas de pensamentos e começar a construir uma nova visão* (TAPSCOTT, 1999, p. 132).

À medida que o nível de mudança aumenta nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-cultural, as mesmas forças que foram institucionalizadas podem transformar-se em problema. Os líderes agora passam a pensar como agentes de mudança, pois o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como aprender a discernir entre o que é mais útil à organização e o que precisa ser transformado. Não se trata de desaprender, mas sim, da continuidade de um processo de aprendizagem, envolvendo momentos de ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança, uma vez que a tendência do ser humano é acomodar-se à sua própria condição de finitude. No entanto, essa visão de homem finito, não lhe dá o direito de esquecer que depois de sua passagem, outros continuarão a existir, a agir e a criar novas possibilidades de transformação. Esse é um processo infinito. Vê-se, portanto, que *a liderança é um fator crítico no processo de mudança. A mudança não ocorrerá sem energia, orientação e comprometimento (...)* Parte do

papel da liderança é articular – ou ajudar a organização a articular – os motivos que compelem à mudança (MOHRMAN e MOHRMAN Jr. 1995, p. 81).

Cabe, aqui, inserir o pensamento de VERGARA e BRANCO (1998) sobre as resistências às mudanças:

Em geral confundidas com os efeitos que as sucedem, as mudanças desafiam nossa capacidade de reconhecê-las, de avaliar proativamente seus impactos e de desenvolver respostas adaptativas. Dado que a vida é um processo eminentemente dinâmico, onde mudanças estão presentes em toda a sua duração, era de se esperar que estas não nos trouxessem dificuldades. Ao contrário, deveríamos mostrar-nos hábeis em tratá-las. Entretanto, nossas reações mais freqüentes são marcadas pela resistência à mudança.

Em um mundo cada vez mais competitivo, mobilizar a organização para que adapte seu comportamento e possa ter sucesso em um novo ambiente de negócios é um ponto crítico. O gerente-líder deve comandar o trabalho de adaptação da empresa, que consiste em aprender a lidar com os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada. As tendências mundiais estão moldando os desafios que os gerentes do futuro terão de enfrentar e vencer: serem também líderes. E, para serem líderes, alguns requisitos deverão ser somados a seus saberes e experiências de vida. Primeiro para ser considerado como liderança em uma grande organização, precisará de uma formação educacional superior e da capacidade de trabalhar com vários idiomas, ainda que o inglês seja, cada vez mais, a língua das reuniões e das operações internacionais (DRUCKER, 1996).

O gerente-líder de uma organização internacional do futuro também precisará de uma ampla experiência na condução e no gerenciamento de uma gama de funções com crescentes níveis de responsabilidade, em áreas como o atendimento de grandes quantidades de pessoas,

o desenvolvimento de equipes numerosas e diversificadas e a administração de complexos orçamentos (DRUCKER, 1996).

Igualmente importante será a clara demonstração de que o líder não apenas pode prestar o serviço da organização com eficácia, mas também que possui uma ampla visão das situações e das prospecções, que pode tomar decisões impopulares a curto prazo em prol dos interesses e das metas de longo prazo da organização, e que assume a responsabilidade pelas decisões tomadas.

Destaca-se, ainda, que:

Além das aptidões demonstráveis, o líder do futuro terá de se sobressair em áreas menos mensuráveis, como os valores pessoais e a personalidade. Neste caso deve ter total integridade, honestidade, lealdade aos princípios, auto-confiança e auto-estima; tenacidade, altos níveis de energia; uma resistência que permita manter a tranqüilidade espiritual em clima de pressão baseado na urgência e na mudança veloz; e a capacidade de aceitar e valorizar a diversidade, aproveitando seu potencial para liberar a criatividade das pessoas no cumprimento das metas compartilhadas (DRUCKER, 1996, p. 301).

Os desafios, por conseguinte, exigirão que os líderes identifiquem, promovam e reforcem os valores essenciais, motivem seus grupos à ação compartilhada, na qual todos, ao mesmo tempo, gozem de sua autonomia e se comprometam com um bem maior, duradouro e produtivo, que é o empenho de esforços conjuntos na busca da realização coletiva.

Desenvolver e se desenvolver com outras pessoas é algo que todo gerente deveria fazer. Nas organizações mutantes, constantes oportunidades surgem para aumentar, expandir e testar os valores que as pessoas podem agregar à organização e à própria experiência.

O gerente-líder do amanhã deve ser capaz de considerar os aspectos imediatos e de longo prazo na visão, nas metas e no processo decisório. Ele precisará saber reconhecer e procurar equilibrar, em seus empreendimentos e nos de outros, a agressividade e a tolerância, o momento de avançar e o de manter a posição, e a melhor maneira de alcançar resultados a curto prazo sem comprometer as metas e os valores de longo prazo. A intuição e a habilidade de lidar com os sinais de comunicação não verbal, também serão elementos fundamentais ao líder do futuro, para trabalhar com forças de trabalho, público e populações diversas. Outros atributos principais serão o raciocínio crítico e a capacidade analítica. Será importante vencer o presente, mantendo um foco claro na estratégia e visão do futuro, assim como lidar com as intensas pressões que surgem interna e externamente na organização que lida com o público (DUCKER, 1996).

Quadro 2 – Aspectos importantes na mudança da liderança tradicional para a liderança do futuro – Processo grupal

Elemento grupal	Líder tradicional	<i>Líder do futuro</i>
Processo grupal		
Comunicação	O líder controla quem se comunica com quem	O líder reúne os membros da equipe para estabelecer a comunicação efetiva e compartilhada.
Administração de conflitos	O líder administra conflitos entre os membros da equipe	O líder administra os conflitos no seio do grupo.
Solução de problemas	O líder resolve os problemas que os membros do grupo apresentam	Os membros da equipe têm responsabilidade para identificar e resolver os problemas que eles encontram.
Tomada de decisão	O líder ou toma decisões sozinho ou depois reúne-se com membros do grupo	O líder da equipe têm responsabilidade para identificar e resolver os problemas que eles encontram.
Administração de limites	O líder é amplamente responsável pela comunicação, coordenação e solução de problemas, com pessoas que não pertencem à equipe.	O líder, com os membros da equipe, busca o estabelecimento dos limites e dos problemas de comunicação solução de problemas com outros departamentos da empresa.

Quadro 3 - Aspectos importantes na mudança da liderança tradicional para a liderança do futuro – Estrutura

Elemento grupal	Líder tradicional	Líder do futuro
Estrutura		
Normas	O líder tenta estabelecer normas na equipe implicitamente	O líder compartilha valores centrais, princípios e atribuições básicas com os membros da equipe, como bases potenciais para as normas da equipe.
Cultura grupal	O líder tenta influenciar a cultura implicitamente.	O líder compartilha valores centrais, princípios e atribuições básicas com os membros da equipe, como bases potenciais para a cultura da equipe.
Tempo suficiente	O líder decide quanto tempo as tarefas poderiam absorver e fixar prazos finais em reunião com os membros do grupo.	O líder e os membros do grupo planejam e administram o tempo, fixando prazos para suas tarefas.
Papéis claramente definidos	O líder define o papel dos empregados, como ou sem a participação dos membros do grupo.	O líder e os membros do grupo usam informações relevantes e de mútuo apoio, para definir suas funções e desempenhos.
Associação apropriada	O líder ou o supervisor do líder decide quem se juntará e deixará o grupo com ou sem a consulta dos membros do grupo.	O líder e os membros do grupo usam informações relevantes e de mútuo apoio, para discutir e decidir os tipos de membros que eles precisam.
Associação apropriada	O líder ou supervisor desenha o trabalho dos membros do grupo, algumas vezes em reunião com os membros do grupo.	O líder e os membros fazem um trabalho de auto-motivação e estabelecimento de metas.
Metas claras	O líder define metas baseado na direção do supervisor do líder e algumas vezes em reunião com os membros do grupo.	Os membros do grupo usam informações relevantes e apoio do líder, para discutir e fixar metas.

Quadro 4 – Aspectos importantes na mudança da liderança tradicional para a liderança do futuro – Contexto organizacional

Elemento grupal	Líder tradicional	Líder facilitador
Contexto organizacional		
Ambiente físico	O líder tem responsabilidade para tentar mudar o ambiente de trabalho físico, algumas vezes usando informações dos membros do grupo.	O líder e os membros do grupo têm responsabilidade para tentar mudar o ambiente de trabalho físico.
Recursos materiais e tecnológicos	O líder tem responsabilidade para obter recursos.	O líder e os membros do grupo têm responsabilidade para obter recursos com informações relevantes.
Treinamento e consultoria	O líder tem responsabilidade para identificar e obter treinamento e consultoria necessitada pelo grupo.	O líder e os membros do grupo têm conhecimento e habilidades para assessorar sobre suas necessidades de treinamento e consultoria. Os membros do grupo têm responsabilidade para identificar e obter treinamentos e consultorias necessárias pelo grupo.
Informação e Feedback	O líder decide quais informações, incluindo feedback, os membros do grupo precisam e fornecem, algumas vezes com a participação dos membros do grupo. O líder fornece feedback aos membros do grupo sobre seu desempenho.	O líder e os membros do grupo decidem quais informações precisam e as obtêm. O líder e os membros do grupo aprendem como fornecer e buscar feedback efetivamente. O líder e os membros do grupo analisam o feedback e fazem auto-crítica.
Recompensas coerentes com os objetivos	O líder (ou supervisor situado acima do nível do líder) projeta o sistema de recompensa e decide quem receberá a recompensa. O líder focaliza essencialmente recompensas extrínsecas individuais.	O líder e os membros do grupo projetam o sistema de recompensas e decidem quem recebe as recompensas. O sistema de recompensas intrínsecas e extrínsecas focaliza recompensas individuais e grupais.
Cultura suporte	O líder e os membros do grupo tentam a cultura implicitamente.	O líder e os membros do grupo são modelos de valores centrais, princípios e papéis básicos, e simultaneamente defendem e encorajam outros a informar-se como bases para a cultura grupal. O líder e os membros do grupo discutem explicitamente a cultura corrente e a desejada e sobre os passos para compartilhá-la.

Fonte: Os quadros 2, 3 e 4 foram criados pela autora, com base em quadro semelhante aos de SCHAWARZ (1994, p. 257-260)

Os quadros 2, 3 e 4 traçam um paralelo entre o que se pode entender sobre o comportamento de um líder tradicional, ao estilo taylorista, e um líder que se projeta para o

futuro, considerando as relações humanas e de igualdade, no que concerne ao relacionamento humano, como apontaram alguns autores arrolados neste capítulo. Depreende-se, portanto, que o gerente, como líder do futuro, está rapidamente tomando forma, com objetivos e propósitos claramente definidos, funcionalmente, para o público e para a organização; e será uma pessoa que sabe equilibrar as situações e os conflitos por ter facilidade de se relacionar com as pessoas e com suas diversidades, demonstrando confiança e transmitindo estabilidade, e não se encolhendo perante a necessidade de tomar decisões difíceis, uma vez que estas serão abalizadas pela decisão conjuntural. Este é admirado pelo valor que traz à organização e é seguido nas culturas da organização voluntariamente, não somente porque detém um cargo que lhe dá status de chefe.

O gerente de uma organização financeira, onde o futuro já está presente, pode ser chamado de líder do futuro, acercar-se-á de um outro atributo, que pesa tanto quanto todos os outros na escala da eficácia: ele deve ser um observador incansável e inventivo, alguém que corra riscos, e um esperançoso formador e habilitador de equipes de gerência dentro e entre as partes da organização.

O gerente-líder deve levar em conta que, para ser um líder eficaz, são necessários trabalho árduo e sensibilidade. Todos os sinais indicam que os desafios aumentarão exponencialmente nos próximos anos. Diante disso, é indispensável, a qualquer um que venha a liderar, desenvolver todo o potencial que encontrar em si mesmo como líder e gerente de eventos e pessoas. Desenvolver-se como ouvinte, observador, estudioso das aspirações e da realidade humana. Acreditar no valor humano e, acima de tudo, estudar incessantemente meios de agregar valor à sua organização, a seu pessoal e a todos que busca servir.

Todos esses atributos são indispensáveis ao gerente que passa a liderar com a performance de um administrador, um profissional que se vê diante de um universo cada vez mais competitivo. As mudanças no seu perfil, por conseguinte, sofrem alterações decorrentes de variáveis externas, tais como a globalização, a tecnologia e a alta competitividade, quanto de variáveis internas, ligadas a um processo de reestruturação organizacional, que visa a reduzir custos e produzir produtos e/ou serviços de qualidade. As empresas estão mais ágeis, os consumidores mais exigentes e o mercado cada vez mais dinâmico. Todos esse fatores contribuem para mostrar que o gerente precisa mudar a postura diante da realidade, pois aqueles que não se adequarem serão automaticamente descartados (SILVA, 1998).

4 OS PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Segundo GODOY (1995) não há uma forte tradição de pesquisa de natureza qualitativa desenvolvida no campo da Administração. No entanto, a partir da década de 70, passa a haver um crescente aumento de interesse por esse tipo de abordagem.

TRIVIÑOS (1987) afirma que a abordagem quantitativa difere do qualitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. A abordagem qualitativa é uma forma adequada para entender um fenômeno social. O aspecto qualitativo pode estar presente nas informações colhidas por estudos quantitativos. Existem desejos de quantificar as Ciências Sociais, o que resulta em pesquisas pobres. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis, compreender processos de grupos sociais e possibilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos. Entre eles, um tipo de pesquisa qualitativa é o estudo de caso, que foi utilizado para estudar a questão da qualificação do perfil dos gerentes da organização Alpha.

O estudo de caso, remete à busca de possíveis compreensões e interpretações acerca de fatos emergentes na contemporaneidade. Tal busca acena, desde já, para a relevância social assumida na produção de conhecimento. Um conhecimento pautado em interpretações, mas que se assume relativo, aberto às novas configurações de sentido; um conhecimento que se construa sob formas contemporâneas sem, entretanto, vislumbrar uma idéia de progresso contínuo que despreze a coexistência de temporalidades resignificadas.

4.1 A natureza da pesquisa

Segundo GODOY (1995), a pesquisa nas Ciências Sociais tem sido fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da Sociologia e da Antropologia, como a Administração, a Psicologia e a Educação.

Como a problemática em questão procura analisar a influência da tecnologia nas mudanças organizacionais e a necessidade de um novo perfil gerencial para esse cenário transformando, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa, refletindo-se na definição do problema.

Para BOGDAN (apud GODOY, 1995), a pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos:

- a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) a pesquisa qualitativa é descritiva;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas, e a sua vida é a preocupação essencial do investigador;

- d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados; e
- e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Assim a busca de resposta para a problemática em discussão, nesta dissertação, resultou de questões ou focos de interesse, que foram se definindo na medida em que o estudo se desenvolvia. Envolveu a obtenção de dados sobre processos e pelo contato direto que o pesquisador teve com a situação estudada, procurando compreender os fatos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Na seqüência, apresenta-se a caracterização da pesquisa no que tange ao tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação.

4.2 Caracterização da pesquisa

Nesse estudo, adota-se a abordagem qualitativa, como duas diferentes formas de realização da pesquisa:

- a) a pesquisa documental
- b) o estudo de caso

A partir da pesquisa documental, que se desdobra em pesquisa teórica e pesquisa histórica, contextualiza-se a temática e constrói-se um esboço teórico-referencial, que serve de base para o início da investigação de campo. A pesquisa de campo as evidências sobre as análises encontradas na contextualização.

O estudo de caso, para TRIVIÑOS (1987), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade e também a complexidade que é determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação ao trabalho do pesquisador.

O modo de investigação do tipo estudo de caso tem, por si mesmo, segundo BRUYNE et al. (1977), um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado, na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente à análise. Desta forma, os resultados deste estudo não podem reconhecer outras organizações do mesmo ramo e porte.

Pode-se considerar que esta pesquisa é um estudo de caso do tipo observacional, que representa o modo de investigação de uma parcela de uma categoria ou instituição, é uma característica típica de pesquisa qualitativa. Sua técnica de coleta de informações é a observação participante. Com base em TRIVIÑOS (1987, p. 135) no estudo de caso de tipo observacional *não é a organização como um todo o que interessa, senão um parte dela.*

4.3 População

A população do presente estudo trabalha numa organização pública prestadora de serviços bancários, denominada neste estudo como 'Banco Alpha'. Essa instituição foi criada no país há 139 anos. Atua no Estado do Rio Grande do Sul há 123 anos e em Passo Fundo há 53 anos. Desenvolve, atualmente, grandes programas de transformação organizacional de

ordem tecnológica, física, de processos e de RH, o que contou como um dos pontos importantes na decisão de nela realizar uma investigação.

O Banco Alpha opera no mercado de prestação de serviços, sendo um instituição financeira sob a forma de empresa pública unipessoal. Está presente em todo o território brasileiro, atuando com 2.275 pontos de vendas e 81 escritórios de negócios, estrategicamente localizados nas cinco regiões geográficas do Brasil. O comando central da instituição, de onde emanam as políticas e estratégias está situado em Brasília. É uma grande propulsora do fomento à infra-estrutura urbana e ao saneamento. Conforme seus relatórios internos, datados deste ano, ao longo de sua história tem contribuído de forma expressiva para a melhoria das condições de vida da população brasileira, preservação do meio ambiente e melhoria da saúde pública, aplicando recursos dos seus diversos programas de financiamentos destinados a estados e municípios.

A amostragem, neste tipo de pesquisa, de natureza qualitativa, não é estatística. A pesquisadora procura, para incluir na amostra, pessoas, grupos de pessoas ou situações e eventos que possam ampliar e aprofundar a investigação em desenvolvimento. Este tipo de amostra também poderá ser denominado intencional, pelo fato de os elementos que formam a amostra relacionarem-se intencionalmente, de acordo com certas características estabelecidas no plano formulado pelo pesquisador, RICHARDSON (1985).

A unidade de pesquisa do Banco Alpha conta, no momento deste estudo, com 70 funcionários, divididos entre gerentes de vários segmentos e escriturários. O público alvo da pesquisa foi o quadro gerencial.

Foram entrevistados 11 gerentes do Banco Alpha, que de acordo com o posto de trabalho, estão assim denominados:

- superintendente: 01
- gerentes de mercado: 03
- gerente geral: 01
- gerente de caixas: 01
- gerente VIP: 01
- gerente de atendimento ao trabalhador: 01
- gerente de assuntos estratégicos: 01
- gerente de habitação/fomentos: 01
- gerente comercial: 01

Todos os entrevistados possuem curso superior. A idade dos gerentes varia entre 30 e 43 anos, o que representa um média de 36,4 anos de idade. Os dados revelaram um média de 13,8 anos de serviço na empresa; o tempo médio na função gerencial foi de 6,7 anos. Quanto ao número de funcionários por gerente, não foi feita a média, por equipe de trabalho, mas apenas a distribuição operacional.

Quadro 5 – Distribuição dos Gerentes por dados sócio-econômicos e funcionais

Gerentes	Idade	Tempo empresa/a	Escolaridade	Tempo gerencial/a	Nº pessoas Equipe
Gerente 01	34	09	Superior	06	70
Gerente 02	30	09	Superior	03	30
Gerente 03	36	10	Superior	01	05
Gerente 04	43	23	Superior	03	12
Gerente 05	35	10	Superior	03	05
Gerente 06	31	10	Superior	03	11
Gerente 07	35	10	Superior	03	11
Gerente 08	43	24	Superior	19	18
Gerente 09	38	17	Superior	10	18
Gerente 10	34	09	Superior	06	18
Gerente 11	42	21	Superior	17	18
MÉDIA	36.4	13.8	Superior	6.72	*

Fonte: Dados da pesquisa.

* Não há somatório, porque há coincidência entre a distribuição de funcionários em mais de uma equipe, dependendo da situação operacional.

4.4 Técnicas de coleta e tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram a entrevista semi-estruturada, a análise documental e a observação. A coleta de dados baseou-se na realização de entrevistas individuais semi-estruturadas, sendo realizadas no próprio local de trabalho dos sujeitos, gravadas em fita-cassete, com a devida permissão que posteriormente, foram transcritas para compor este trabalho.

A entrevista semi-estruturadas, segundo TRIVIÑOS (1987), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As perguntas fundamentais que constituem a entrevista semi-estruturada são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa (TRIVIÑOS 1987).

No referencial teórico procurou-se relatar vários aspectos referentes a tecnologia, mudanças do processos produtivos, novos arranjos organizacionais e o impacto desses fatores nas figuras gerenciais; frente a isso volta-se à problemática do trabalho, isto é, saber qual o perfil do gerente bancário em relação ao avanço tecnológico. Estes procedimentos configuram-se com os objetivos propostos na introdução.

Visando à transferência da problemática do trabalho para o contexto específico da pesquisa empírica, formulou-se as seguintes perguntas que nortearam a entrevista:

P1 – Na opinião, a tecnologia introduzida no banco alterou o seu modo de trabalhar?

P2 – Na sua opinião, qual o impacto que a introdução da informática causou no nível gerencial?

P3 – A partir da mudança do *lay-out*, do símbolo da empresa, das novas instalações das agências, o que alterou a função gerencial?

P4 – Quais são as maiores dificuldades que você encontra hoje para gerenciar a agência?

P5 – Quais foram as mudanças que aconteceram nestes dois últimos anos que alteraram o teu papel como gerente? Com as mudanças que ocorreram com a implantação

destes novos programas, está mais fácil gerenciar hoje ou era mais fácil antigamente? Por quê?

P6 – Na sua opinião, o que é preciso, hoje, sobre os saberes necessários para um gerente? O que é necessário fazer, saber para poder ser um gerente dentro desse contexto? Como você está se preparando para o dia de amanhã dentro da empresa? O que você tem feito nos últimos anos para teu desenvolvimento profissional?

A análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com o que pode estar relacionada. O método mais conhecido de análise documental, segundo GIL (1987), é o histórico, que demanda estudos dos documentos, visando a investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico.

A análise documental dá ao pesquisador a oportunidade de obter dados importantes, oferecendo material para serem analisados como: arquivos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, programas, entre outros. Assim, a análise documental, tanto favorece o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto a de campo.

A observação tornou-se relevante a partir do momento em que incentivou a pesquisadora a verificar a realidade com mais acuidade, ou seja, observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização. Por esta razão, a observação participante tornou-se mais adequada, permitindo a participação real do observador na dinâmica da organização, das pessoas ou de uma situação determinada.

De acordo com TRIVIÑOS (1987), a observação é uma técnica que privilegia a pesquisa qualitativa. Observar, naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar

de um conjunto algo, especificamente, prestando atenção a suas características. A observação livre satisfaz as necessidades principais da pesquisa qualitativa, como, por exemplo, a relevância do sujeito, neste caso, da prática manifesta do mesmo e ausência total ou parcial, de estabelecimento de pré-categorias para compreender o fenômeno que se observa.

Para a análise dos dados, priorizou-se o entendimento qualitativo da realidade social estudada. Para tanto, tomou-se como material de análise o conteúdo das entrevistas, as observações realizadas no local e a análise documental.

Com questionamentos diretos, procurou-se extrair das respostas dos entrevistados indicadores do novo perfil de gerente para esse novo cenário, o que se descreve por meio das categorias expostas e analisadas no capítulo seguinte.

4.5 Unitermos

A caracterização dos termos e as definições que seguem tem o propósito de uniformizar a linguagem, contribuindo para o entendimento dos argumentos.

Emprego: trabalho realizado por um pessoa, para outras pessoas ou para uma organização, em um posto ou uma função, mediante o pagamento de salário e com vínculo empregatício.

Empregabilidade: conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência, tendo ou não um emprego formal.

Trabalho: Prática de esforço despendido por uma pessoa, que se subordina às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção.

Tecnologia: ciência ou teoria da técnica, que abrange o conjunto de conhecimentos aplicados pelo homem para atingir determinados fins, ela quase sempre determina uma elevação nos índices de produção e um aumento da produtividade do trabalho.

Gerente: indivíduo colocado à frente de um estabelecimento comercial, industrial de serviços, com o encargo de geri-lo, de administrá-lo.

Perfil: consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social.

Liderança: tem a pessoa que agrupa qualidades sócio-culturais e potencialidades especiais na condução de uma organização.

5 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Trajetória histórica e contextual da organização Alpha

O banco focalizado existe há mais de um século, foi criado no século passado, por Lei⁶, assinada pelo Imperador Dom Pedro II, no Rio de Janeiro. Destinava-se a receber em depósitos, sob a garantia governamental, as economias populares, e tinha também por finalidade emprestar por módico juro, sob penhor, as somas necessárias para socorrer as urgentes necessidades das classes menos favorecidas.

Veja-se o que diz um documento interno⁷ sobre a história da organização:

... o estudo de documentos da época revê, inclusive, que muitos escravos se utilizavam da segurança que ela inspirava para ali depositar suas economias, na determinação de acumular recursos necessários à compra de sua alforria, que significava a liberdade. Estava voltada para a captação de depósitos, sob a garantia do governo imperial e para prestar assistência através de empréstimos, sob garantia de jóias e pedras preciosas, àqueles que estivessem em dificuldades financeiras.

Rapidamente, a nova instituição obteve êxito no desempenho de suas atribuições. Este sucesso deveu-se, sem dúvida, ao fato de sua ação voltar-se para o campo social. Em face disto, foi exarado um Decreto, dez anos mais tarde, dando condições para a instalação dessas organizações nas capitais das províncias. Convém observar que a estrutura herdada do império era bastante inflexível, não permitindo outro tipo de atividade financeira que não

⁶ As Leis e Decretos serão identificados por séculos ou décadas, para não identificar a organização.

⁷ Os documentos fornecidos pela Organização Alpha, mesmo que referenciados, não serão identificados para cumprir-se o rigor ético de não divulgar o nome da instituição pesquisada. Tratam-se de provas documentais que foram disponibilizadas à autora durante a coleta de dados.

fosse a captação da poupança popular e a concessão de empréstimos sob garantia de jóias e pedras preciosas.

Em junho de 1931, o presidente da organização resolve, com o apoio do Ministério da Fazenda, proceder a uma reforma na estrutura, a fim de adaptá-la aos novos tempos. Assim, é instituído o empréstimo sob garantia hipotecária. A partir da década de trinta, já deste século, passou a adotar um regulamento que permitia uma maior atuação no mercado financeiro.

No final da década de 1960, um Decreto-lei criou a empresa pública pesquisada, surgida da unificação das 22 organizações então existentes. Após a unificação, a organização Alpha passou a consolidar posição no conjunto de entidades financeiras públicas, tendo a seu favor sua antiga vocação social.

Com mais de uma centena de anos de existência, está presente em todo o território brasileiro, atuando com 2.275 pontos de vendas e 81 escritórios de negócios, estrategicamente localizados nas cinco regiões geográficas do Brasil. O comando central da instituição, de onde emanam as políticas e estratégias, está situado em Brasília.

O Banco Alpha é um grande propulsor do fomento à infra-estrutura urbana e ao saneamento. Ao longo de sua história tem contribuído de forma expressiva para a melhoria das condições de vida da população brasileira, a preservação do meio ambiente e a melhoria da saúde pública, com a aplicação de recursos de seus diversos programas de financiamento destinados a estados e municípios.

Firme em sua atuação, a empresa acredita que seu compromisso com a sociedade brasileira transcende ao papel de agente financeiro. O grande desafio para a instituição é gerir

projetos e programas sociais que proporcionem principalmente à população de baixa renda uma qualidade de vida adequada.

No Rio Grande do Sul, a instalação oficial ocorreu também no século passado. Situada em Porto Alegre, começou suas operações específicas em dois setores: depósitos populares e penhores.

O banco focalizado neste estudo é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública unipessoal. Em Passo Fundo foi inaugurado na década de quarenta, portanto, há mais de cinquenta anos. Após sua inauguração, construiu e estabeleceu-se em novo prédio, onde a agência funciona, no momento deste estudo, com 70 funcionários. Na mesma edificação funciona hoje também o Escritório de Negócios, que tem sob sua responsabilidade 33 agências da região. A agência foi administrada, nesses 50 anos, por sete gerentes gerais. Entre, os seus objetivos destacam-se as políticas de ordem pública.

Veja-se o que diz o relatório da organização de 1998: “... a agência marcou presença no desenvolvimento de Passo Fundo. Com atuação abrangente na economia local, a empresa (...), através de financiamentos, é agente de fomento para obras de saneamento, hospitais, empresas e Prefeitura Municipal”.

5.2 Mudança organizacional do Banco Alpha

O banco pesquisado, como as demais instituições financeiras, tinha o seu foco de atuação voltado para as operações comerciais de curto prazo, com pouca ênfase na prática do planejamento a médio e longo prazos.

Neste capítulo, será relatado a interpretação dos dados de campo pesquisados, bem como a discussão destes dados. Por meio da pesquisa empírica busca-se verificar como tal banco público, em fase de transição, qualifica e remodela o perfil gerencial.

Internamente, a organização refletia uma estrutura organizacional altamente hierarquizada multicentralizada nos Estados, em que o acesso aos postos de trabalho valorizava mais o tempo na empresa, que a própria competência técnico-profissional.

Neste contexto, os programas de desenvolvimento gerencial aconteciam de forma dissociada de um modelo de organização, sem foco empresarial, voltando-se ao atendimento de demandas pontuais.

Com o início da estabilização da economia, aproximadamente no ano de 1993, e a intensificação do processo de informatização em todos os setores da sociedade, criou-se a expectativa de um novo cenário, emergiu a necessidade de repensar a organização que viesse de um novo planejamento, tornando-se imperiosa a reestruturação da instituição, cujo foco passa a ser a atuação de forma integrada nos negócios de fomento, prestação de serviços e comércio.

O novo modelo de gestão da Organização Alpha teve como premissas a racionalização (estrutura e processos) e a competitividade, de forma a imprimir novo ritmo aos desafios da nova realidade. Com relação à racionalização, o objetivo é acelerar os processamentos e modificar a estrutura funcional e administrativa. Quanto à competitividade, a organização se prepara para estar à frente, ou pelo menos em níveis iguais aos das demais instituições do gênero.

A introdução desse reordenamento organizacional exigiu a revisão da linha de ação que vinha se desenvolvendo na instituição. Se antes o modelo burocrático tardava a execução das operações, o modelo proposto afirma-se como dinamizador e transformador, ensejando ritmo e respostas requeridos pela sociedade.

O macro-ambiente tem provocado profundas alterações na forma de atuar das empresas. Em decorrência, faz-se necessária a busca de alternativas que garantam adequada atuação profissional diante dos cenários emergentes. Sintonizada com esse movimento, a organização estudada vem promovendo ações internas que visam sua adequação a esse novo ambiente e asseguram a sua competência, enquanto banco público e de fomento social.

O atual cenário econômico e social vem sendo profundamente alterado pela introdução de novas tecnologias, o que modificou as formas dos processos produtivos. O sistema bancário tem passado por mudanças nos últimos anos, mas nunca tão profundas como agora. Essas mudanças estão intimamente relacionadas com a tecnologia de informação. Nesse novo ambiente, o comércio eletrônico é tido como uma das tendências emergentes com maior poder potencial de inovação nos processos de negócios nos vários setores econômicos. No caso do setor bancário, as aplicações do comércio eletrônico ganharam uma dimensão significativa, devido a suas características, produtos, serviços e clientes.

Um dos programas voltados à implantação das novas diretrizes do Banco Alpha foi a implementação do Plano Diretor de Tecnologia, em 1996, o qual se caracteriza pelos seguintes objetivos:

(...) a nova plataforma tecnológica prevê descentralização maior dos recursos de tecnologia, de forma que os dados e informações sejam muito mais próximos do local de geração dos mesmos. Isto se dará com a instalação de servidores departamentais, redes locais e

servidores de comunicação. As operações, aplicativos e informações passarão dos atuais de grande porte para um ambiente cliente/servidor distribuído em três camadas: site corporativo central, sites departamentais distribuídos e redes locais interligadas.

Percebe-se a introdução da tecnologia como uma forma de aceleração dos processos de racionalização de atividades e reestruturação dos recursos humanos. Esses novos procedimentos alteraram desde o *lay-out* físico até as questões relacionadas com um novo perfil do corpo funcional, bem como interferiram nos relacionamentos interpessoais das equipes e grupos nesse novo cenário.

Segundo o documento interno (PDT) do Banco Alpha, para implementar o processo de modernização:

(...) A missão da área de tecnologia será a de promover a empresa de soluções tecnológicas que possibilitem a alavancagem de negócios. Assegurando níveis adequados de custos, qualidade e competitividade. O objetivo final de todo o esforço será na construção de um cenário onde os produtos e serviços ofertados sejam de maior qualidade, menor custo, mais competitivos e mais adequados às exigências do negócio. Para tanto os produtos e serviços atenderão às seguintes características: integração e baixa redundância de sistemas e dados; sistemas estruturados, documentados e padronizados; produtos amigáveis, de alta confiabilidade e com qualidade certificada e produtos e serviços de custos e prazos competitivos adequados ao perfil da clientela e da fácil customização pelos usuários.

Em seqüência às diretrizes técnico-operacionais, o Banco Alpha criou um programa específico para a área de RH, denominando-o 'Programa Crescer'. O ponto central desse programa foi o de "*desenvolver a competência do corpo funcional, visando consolidar as bases do modelo organizacional vigente e atingir os objetivos estratégicos e operacionais da*

empresa.” A partir das necessidades desencadeadas pelo programa de informatização, fez-se necessária a busca de alternativas que garantissem a adequada atuação profissional diante dos cenários emergentes. Sintonizada com esse movimento, o Banco Alpha vem promovendo ações internas, no intuito de sua adequação a esse novo ambiente, assegurando a sua competitividade e firmando-se enquanto Banco Social.

Coube à área de Recursos Humanos o papel de alavancar, junto ao corpo funcional da Empresa, ações que pudessem fortalecer o modelo organizacional vigente, integrando esforços para o contínuo e permanente aperfeiçoamento, aliando conhecimentos, técnicas e habilidades essenciais à atuação profissional.

(...) e é com esse propósito que nasce o Programa Crescer, por meio do qual, Gestores e suas equipes de trabalho poderão orientar-se quanto ao seu desenvolvimento e crescimento profissional, contando com a consultoria das equipes de treinamento e desenvolvimento para buscar alternativas de solução que atendam às suas demandas. (...) tem por objetivo auxiliar as equipes de Recursos Humanos e gestores, (...) está organizado em três programas, que reúnem conjuntos de Módulos com temáticas apontadas como necessárias à capacitação e aperfeiçoamento profissional: Programa Conjuntural (modelo organizacional), Programa Fundamental (segmento gerencial, técnico e básico) e Programa Específico (necessidades específicas).

As transformações operacionais e a reestruturação dos RH foram etapas realizadas por meio de projetos específicos, conforme já foram citados. Na continuidade desses projetos, em 1997, o Programa Crescer iniciou-se com a intenção de estender-se, futuramente, a todas as agências.

As mais importante das mudanças, o mais importante dos programas, o Projeto 500, que representou um novo momento histórico da organização (...), não significando apenas uma mudança externa, mas que tem como objetivo a reestruturação física, ambiental e tecnológica das agências, com novas instalações, novos equipamentos

e mobiliários, disponibilizando, assim, aos seus clientes mais modernidade e agilidade.

Estabelecendo o critério de 'maior produtividade', o Projeto 500 escolheu as 500 agências mais destacadas, no país, implantando nestas um visual moderno, em termos de *layout*, mais confortável ao cliente e, ao mesmo tempo, mais flexível à adequação dos equipamentos e do fluxo de funcionários e clientes.

5.3 Aspectos categoriais da pesquisa no Banco Alpha

Ao abordar o tema gerencial, suas características, fundamentos e atividades, embute-se, por relação circunstancial, a figura do homem que vai gerenciar. Como foi visto no capítulo anterior, o gerente do futuro é também um líder. A especialidade desse novo gerente será, portanto, desempenhar um papel que transcende ao cargo, que na visão tradicional mostrava um homem autoritário, autocrático, centralizador e pouco afeito à satisfação do grupo que dirigia. O gerente-líder tem novos atributos. Além de dispor de novas ferramentas tecnológicas, não deverá se distanciar dos aspectos humanos da equipe, passando a ser um membro da mesma, portanto, um incentivador e facilitador das relações sócio-culturais e interpessoais que se estabelecem na vivência grupal.

Com esse pressuposto, a partir deste ponto, passa-se a analisar as falas dos gerentes entrevistados, utilizando-se a técnica da categorização. Com as perguntas do instrumento de coleta de dados, semi-estruturadas, como visto na metodologia, formulou-se cinco categorias de análise, que são:

- A tecnologia e seu impacto no Banco Alpha

- Informatização e o nível gerencial
- Dificuldades gerenciais hoje
- Mudanças no papel gerencial
- O gerente bancário e o conhecimento

5.3.1 A Tecnologia e seu Impacto no Banco Alpha

A tecnologia bancária atingiu elevado grau de modernização na última década com o surgimento do teleatendimento e outras facilidades que já decorrem na relação do banco com os seus clientes. Muda, em consequência disso, o próprio trabalho bancário e inicia-se um processo de ajustes na estrutura interna dos bancos, envolvendo aspectos técnicos e de distribuição de tarefas.

Os depoimentos a seguir, obtidos através das entrevistas, comprovam o alto grau de informatização bancária:

(...) Hoje, em relação ao que se tinha há alguns anos atrás, houve uma adequação. Em primeiro lugar realizando cursos internos e externos para poder acompanhar a mudança tecnológica; e, com certa rapidez, a adequação é necessária porque os clientes também estão mudando. Eles querem as coisas mais rápidas, e a cada dia tudo é mais rápido, as mudanças são mais rápidas, então com certeza a tecnologia alterou o modo de trabalhar, porque a informação tem que estar na hora, na frente, na tela do micro, pois, se não tiver, já é um problema. Uma vez você levava uma semana para conseguir uma informação, porque a gente não tinha problema nenhum e para o cliente também não teria; hoje é um problema; passou um dia, já é um problema. Mas tudo isso com certeza facilitou muito o nosso trabalho, no atendimento ao cliente e até pela questão do cliente estar cada dia mais exigente.

A tecnologia tornou mais ágil a informação, a decisão, a busca de dados que se necessita na hora. Com certeza alterou bastante, até pouco tempo atrás necessitava-se ou dependia-se exclusivamente de relatórios, que vinham em malotes. Hoje, está praticamente via on-line, ou seja, qualquer informação do cliente, vai-se ao micro e tem toda a informação necessária num cadastro único. Então, não só a nossa empresa, mas todos os bancos estão nesse patamar. A organização Alpha, de 4 anos para cá, mudou praticamente todo o perfil de trabalho, passando de uma forma totalmente manual, não digo totalmente, mas um bom percentual disso está automatizado (...). Com certeza a alteração foi grande, o que era uma das nossas reivindicações, não em função de substituir o trabalho humano, mas de tornar mais ágil a informação. Nosso próprio cliente reclamava de que não lhe era dada a informação instantânea, e, às vezes nem correta, até pela não geração de relatórios ou pelo atraso dos malotes. Hoje não. Hoje os dados já estão atualizados, o sistema atualiza-os à noite e no outro dia tem-se a informação fidedigna de todo o movimento atualizado.

Como se observa, os depoimentos acima confirmam o que foi dito pelos autores referenciados e pelas reflexões expostas ao longo deste estudo. A tecnologia alterou os modos de produção e as relações humanas. Como disseram os informantes “*com certeza a tecnologia alterou o modo de trabalhar*”; “*com certeza a alteração foi grande, o que era uma das nossas reivindicações, não em função de substituir o trabalho humano, mas de tornar mais ágil a informação*”. Como se vê, a mais notável característica das transformações estruturais por que passam os diferentes mercados de trabalho, em todos os países do mundo, causaram a preocupação com a sua influência quanto à diminuição da oferta de empregos.

No depoimento anterior foi pontuada a tecnologia como uma dicotomia. Por um lado, é considerada uma necessidade para se obter flexibilidade, rapidez e melhor qualidade na prestação de serviços. Por outro lado, é vista como fator excludente, pela possibilidade de substituir mão-de-obra e/ou eliminar postos de trabalho.

Os depoimentos de outro gerente, relatado na seqüência, corrobora os argumentos apresentados anteriormente.

A tecnologia mudou o modo de trabalhar. Muita gente, hoje, pensa que a informática veio para tirar empregos, mas se for avaliado hoje o nível bancário, a exigência da informação que o cliente quer, principalmente nessa concorrência que a gente vive, sem a informática seria impossível. Antigamente usava-se fichas por cliente, (...). Hoje, há necessidade de conhecer o sistema, acessar a Internet, porque o cliente exige esta conversa. Há necessidade de dar explicações. O cliente exige este avanço, e ele é fundamental.

Ressalta-se, também, que há um incremento da concorrência no setor financeiro, elevando-se o nível de exigência, conhecimento e capacitação do pessoal porque “há necessidade de conhecer o sistema, acessar a Internet”, como disse o informante. Procura-se implantar o conceito gerencial de empregabilidade, já que há uma pressão para a obtenção de um melhor desempenho, interno e externo, uma vez que também “o cliente exige este avanço”. Há todo um novo quadro nacional, ligado a um novo clima organizacional, caracterizado por mudanças constantes e profundas.

Pode-se observar, que a informatização bancária vai além da tecnologia aplicada. Ela é um recurso estratégico para a competitividade no setor. Ela gera receitas, pela criação de novos produtos/serviços, tendo também impacto direto sobre o desemprego e a redistribuição das tarefas.

A tecnologia incide na desnecessidade de procedimentos manuais do bancário, onde surge a redefinição do trabalho no banco. Este é um fato que cria uma nova ordem no mercado de trabalho. Observa-se, então, a influência da tecnologia alterando os processos produtivos.

Os depoimentos descritos a seguir demonstram o entendimento que os pesquisados possuem sobre a questão da tecnologia.

A tecnologia está mudando todos os nossos processos de trabalho. Ela vem para ficar, trazendo uma melhoria para os clientes. O cliente hoje não está mais disposto a enfrentar filas, quando ele pode em casa fazer todas as suas operações bancárias.

As rotinas seguidas a dois anos atrás, não existem mais. Hoje, a tendência que se verifica é que cada vez as mudanças estão acontecendo mais rapidamente, muito mais rapidamente. Provavelmente daqui a seis meses os nossos procedimentos atuais já estarão superados.

Observa-se, que as formas de realizar os trabalhos foram alteradas. O próprio uso de caneta e papel, e da máquina de escrever, foram substituídos pelo computador. Em seu lugar, estão, hoje, os *winchester's*, os disquetes, os CDs, tudo controlado eletronicamente.

A tecnologia alterou bastante o modo de trabalhar. Quando eu entrei na empresa Alpha não tinha sequer um extrato, tinha um saldo. Hoje, tem um extrato, tem mais de uma forma de tirá-lo e o cliente pede uma informação e você tem condições de dar na hora. Antes, tinha que pedir para Porto Alegre. O atendimento é melhor e a informatização facilitou a vida do bancário e a do cliente.

Eu tenho muitos anos de empresa. Quando entrei nela, tinha pouca tecnologia. Os bancos, em geral, tinham pouca tecnologia. Os registros da poupança eram feitos conta por conta. Havia uma máquina bem grande que fazia esse trabalho; colocava-se a ficha de poupança e ela registrava. Era uma operação praticamente manual. Posteriormente, veio outro sistema, onde já constava o relatório e depois, tudo vinha automatizado. A tecnologia mudou muito a maneira de trabalhar. Houve a necessidade de se inteirar das novas tecnologias, bem como de buscar outras formas de atendimento ao cliente, considerando, também, o terreno pessoal.

Num mundo complexo, competitivo e cambiante, observa-se o reconhecimento da necessidade das inovações tecnológicas, uma vez que elas agregam valor à empresa e também oferecem soluções rápidas e criativas para os clientes internos e externos. O papel da tecnologia impulsiona o processo de crescimento, tornando-se uma das mais importantes ferramentas da competitividade, desafiando a empresa e os funcionários a reinventarem suas atividades e a constituírem um processo de aprendizagem contínua e permanente.

Na seqüência, discute-se o impacto entre a informatização e as exigências do desempenho gerencial.

5.3.2 Informatização e competência gerencial

O processo de informatização alterou profundamente a essência das funções gerenciais. No banco, em estudo, percebeu-se que existem novas necessidades com relação às competências profissionais dos funcionários. Em termos de qualificação dos gestores destas instituições, os fatos mostram que as competências profissionais variam de acordo com as mudanças do cenário social. A continuidade dessas organizações estão diretamente relacionadas às competências gerenciais de se adequar a estes novos tempos. É de fundamental importância a formação de conceitos e competências gerenciais, adequados às mudanças do cenário social, que servem como balizadores para a comparação do desempenho dos atuais gestores da instituição.

O papel exercido pelos níveis gerenciais sustentam e garantem o crescimento e o desenvolvimento da organização; dessa forma, incentivar a atualização das lideranças tem se tornado uma atividade de muita importância na organização estudada.

O Banco Alpha possui um plano gerencial normatizado, que é composto de um conjunto de competências técnicas/operacionais e comportamentais. Nesse plano, considerou-se os aspectos qualitativos e quantitativos requeridos pelo cargo, bem como reconheceu-se a importância, nos dias atuais, das características pessoais envolvidas no desempenho das atividades. No banco analisado são realizados, periodicamente, concursos para atividade gerencial. Qualquer funcionário da instituição pode participar desse processo, a fim de ser avaliado de acordo com o perfil gerencial proposto na organização.

À medida que a informatização avança, o perfil gerencial da instituição muda, transforma-se. O progresso, o desenvolvimento, o conhecimento e a tecnologia forçaram a instituição bancária a buscar formação e capacitação dos gerentes para que se enquadrassem ao novo perfil traçado. Em decorrência, institucionalizaram-se programas novos na busca de capacitação dos gerentes a este novo perfil, no intuito de transformar os mesmos em recursos humanos estratégicos para atuar de forma técnica, operacional, administrativa e relacional, com eficiência e competência.

No que tange às competências técnicas e operacionais, destaca-se o domínio dos conhecimentos dos diferentes programas que foram informatizados no banco.

Outros depoimentos coletados relataram que:

O gerente da empresa Alpha, hoje, tem informações mais imediatas, o que não ocorria anteriormente. Trabalhava-se, outrora, com pouca informação gerencial. A introdução da informática veio corrigir essa lacuna propiciando maior agilidade, maior rapidez, maior competitividade e maior precisão nas informações.

(...) os gerentes tiveram que se adequar à informatização. Houve uma necessidade de se adequar à nova realidade, aprendendo e fazendo (...); é preciso aprender para ensinar; a gente tem que estar sempre na frente. Por um lado, a informática é uma questão ainda complexa

para muitos que não conseguem acompanhar as mudanças; são resistentes à nova ferramenta tecnológica e isso implica uma grande dificuldade para o gerenciamento da instituição (...). Pode-se citar um caso específico recente: houve, poucos dias atrás, uma mudança completa no sistema de processamentos dos caixas; houve muitas reclamações; muitos perguntavam por que mudar se estava bom. (...) Há necessidade de se estar com as informações em dia, na hora; é necessário ter um micro para sair e negociar com o cliente. O cálculo tem que estar ali, os valores, a proposta tem que estar na frente. Há alguns anos atrás o gerente fazia o papel mais institucional e hoje seu papel é mais agressivo no mercado, de negociador mesmo; então mudou muito este perfil.

Percebe-se que a informatização no nível gerencial não substitui a relação entre gerente, equipe de trabalho e clientes; ela deve ser dosada e equilibrada. Portanto, parece ainda ser necessário muita sensibilidade para conduzir eficazmente tal processo gerencial.

*A informatização na função gerencial facilitou a obtenção de dados, estatísticas, o acompanhamento da evolução-involução, o crescimento do trabalho em termos de números, mas gerencialmente a **atividade mais complexa do gerente é a de administrar, gerenciar as pessoas, e não a tecnologia.** Até colocar a pessoa certa, no lugar certo, é difícil; há áreas em que, apesar de toda a tecnologia, o atendimento ainda precisa ser personalizado (...). A tecnologia é indispensável. É um pré-requisito para um banco funcionar bem; não há como funcionar, hoje, sem ela. Não se entende um banco sem uma tecnologia bem avançada, mas o preparo do pessoal na tecnologia é que faz a **diferenciação: o atendimento diferenciado, uma atenção diferenciada.** O ideal é conseguir achar este equilíbrio. **O excesso de tecnologia em alguns segmentos, torna o contato com as pessoas muito frio, muito rápido, pouco personalizado: o serviço rápido, o ato de buscar dinheiro, sacar dinheiro, depositar dinheiro.** Isso, às vezes, até tem que ser ligeiro. Agora, quando o cliente vai buscar uma informação mais profunda, vai fazer um financiamento, não adianta só a tecnologia. A simples apresentação de uma tabela não vai resolver o problema. É necessário uma interação humana. **O gerente precisa saber diferenciar até onde a tecnologia é importante, e a dimensão que deve ser dada ao acompanhamento humano.***

O entrevistado pontuou com muita propriedade alguns aspectos relevantes, com relação à função do gerente da era da informatização, conjugando a atenção ao sistema tecnificado e, ao mesmo tempo, ao cliente e ao funcionário. Esses últimos, nessa visão, merecem destaque maior que a tecnologia: “*a atividade mais complexa do gerente é a de administrar, gerenciar as pessoas, e não a tecnologia.*” Essa é uma constatação do conflito que sói acontecer no íntimo de determinados gerentes. Outra questão levantada é o aproveitamento racional de RH e, nele, indicar a pessoa que vai desempenhar com proficiência as tarefas do posto de trabalho para o qual foi indicado, isto é, como diz o informante, “*colocar a pessoa certa, no lugar certo, é difícil*”.

“*Não se entende um banco sem uma tecnologia bem avançada, mas o preparo do pessoal na tecnologia é que faz a diferenciação.*” O comentário mostra a dimensão em que se encontra o banco estudado; ou seja, já não se pode crer que um banco sem o aparato tecnológico funcione eficientemente. Há de levar-se em conta que “*o excesso de tecnologia, em alguns segmentos, torna o contato com as pessoas muito frio, muito rápido, pouco personalizado*”.

“*O gerente precisa saber diferenciar até onde a tecnologia é importante, e a dimensão que deve ser dada ao acompanhamento humano.*” O comentário mostra um nível de consciência apurado, ao situar a problemática atual, que é o casamento da técnica com a humanização.

Para ilustrar, é importante observar o comentário de um dos entrevistados sobre o impacto que a introdução da informática causou no nível gerencial:

(...) A tecnologia define, hoje, até o limite de créditos da empresa. Existe uma central de risco de crédito, onde quem decide o limite é o

próprio programa. Em face disso, o gerente necessita adaptar-se a novos parâmetros. Precisa conhecer as ferramentas com as quais trabalha, no caso a tecnologia disponível. Precisa saber o que ela traz de informações, e a partir daí atuar gerencialmente. Todo o trabalho é feito no computador, onde as pessoas se comunicam. É imprescindível, portanto, que o gerente conheça a internet, o funcionamento do computador, do fax, do excel e do word.

Uma nova era parece surgir dentro do sistema financeiro, no que tange a sua administração e gerenciamento. Se ontem as tarefas eram quase todas manuais, hoje a tecnologia supriu com máquinas inteligentes o serviço burocrático. Muda, portanto, o gerente. Sem a atividade burocrática, resta-lhe o gerenciamento solidário dos seres trabalhadores que alimentam as máquinas com as informações necessárias às operações financeiras.

Na seqüência, descreve-se as dificuldades gerenciais pontuadas pelos pesquisados.

5.3.3 Dificuldades gerenciais na atualidade

As mudanças significativas e freqüentemente traumáticas nas organizações têm crescido consideravelmente, ao longo das últimas décadas. Nesse ritmo, acredita-se que, nos próximos anos, o mundo dos negócios se tornará mais instável, frente à evolução que vem se instalando cada vez mais.

A economia globalizada está gerando mais riscos e menos oportunidades para todos. Força as empresas a notáveis melhorias, não apenas para competir e prosperar, mas para sobreviver. A globalização está sendo impulsionada por um vasto e poderoso conjunto de forças associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional e ao amadurecimento do mercado interno dentro dos países. Forças econômicas e sociais impulsionam o sistema a uma mudança estrutural: estratégica e cultural. Essas forças não

deixaram ninguém imune. Os mais competentes gerentes e até o funcionário menos graduado enfrentam o problema do despreparo, pois a maioria não tem histórico ou legado para compartilhar com os outros um conhecimento e uma experiência que são novos para todos.

Algumas organizações apresentam histórias bem sucedidas de transformação. As histórias de sucesso dizem que a mudança deve estar associada a um processo de várias etapas, que geram a força e a motivação suficiente para anular todas as fontes de inércia. Este processo deve ser impulsionado por uma liderança altamente qualificada, e não apenas por um excelente gerenciamento.

Inúmeras dificuldades emergem na rotina gerencial. Os depoimentos a seguir comprovam as afirmações acima:

As dificuldades gerenciais estão presentes no cenário externo, porque o setor financeiro no Brasil está diretamente ligado às políticas macro-econômicas do governo, a grande velocidade da mudança na sociedade, pela qual a economia vai se modificando (...). O setor financeiro deve ser, necessariamente, competente, para poder estudar seus mecanismos de atuação, neste cenário, a fim de atingir resultados e de ser útil à sociedade. O não acompanhamento das mudanças que ocorrem na sociedade, em relação ao setor financeiro, rapidamente pode perder espaço para outras formas de atuação.

Outro depoimento garante:

(...) Enfrenta-se dificuldades para tornar mais ágil e satisfatório o atendimento. Os equipamentos realizam multifunções, de tal forma a reduzir o trabalho humano, mas não para substituí-lo por completo. Em função do leque de produtos e de mercados, atinge-se muitas pessoas (...), então o que se está procurando fazer é orientar os clientes para utilizarem mais os canais alternativos como o homebank, o disque-informações e o caixa rápido, porque isso diminui a necessidade do cliente de ir ao banco. Em face disso, sobra, ao gerente, mais tempo para atender aqueles que vão ao banco (...).

Outras dificuldades estão relacionadas ao fato de o Banco Alpha ser uma empresa pública, que depende de licitação, ou aprovação do próprio Ministério do Planejamento ou da Fazenda. Dessa forma, às vezes o gerenciamento fica dependente das decisões do governo.

Considera-se importante a fala do entrevistado que diz: “*o que se está procurando fazer é orientar os clientes para utilizarem mais os canais alternativos como o homebank, o disque-informações e o caixa rápido.*” Isso mostra que as mudanças comportamentais, que vem ocorrendo no interior do banco pesquisado, tem um impacto no meio da clientela, levando-a a conviver com modernos dispositivos operacionais, e a se atualizar, para conhecer o seu funcionamento. Comprova-se, então, que a mudança sócio-cultural não fica no interior do sistema, mas atinge e multiplica um pensamento, alarga uma visão e direciona um coletivo, que é a clientela, a aprender mais.

(...) a função de gerente está cada vez mais difícil de ser exercida, por vários fatores: o nível de informação, a velocidade da informação. O grau de exigência sobre a classe gerencial tem sido cada vez maior, porque o mesmo tem que gerenciar pessoas, com uma nova visão. Fazer com que as pessoas participem do processo para obter melhores resultados e gerenciá-las é uma tarefa difícil. Cada pessoa tem características diferentes da outra. Cada vez mais se exige do profissional, do gerente, para que ele tenha uma equipe onde as pessoas participem das decisões. O gerente precisa apresentar resultados. Os gerentes que não apresentam resultados estão sendo substituídos, numa velocidade muito superior que no passado. Hoje ele tem que estar constantemente comprovando, para si e para os outros, que merece a função que está exercendo.

A partir destas informações observa-se que uma das características que diferenciam os gerentes-líderes dos outros, é que os primeiros apresentam um crescimento diferenciado em seu desenvolvimento funcional em relação aos outros. O potencial inicial é continuamente aperfeiçoado, explorado e desenvolvido. Tornam-se cada vez mais fortes e capazes como

gerentes empresariais, ao contrário de uma grande parte da humanidade que estaciona muito mais cedo.

Observa-se ainda, como dificuldade gerencial, serem tais gerentes capazes de alavancar este processo de mudança, de busca interna, em cada funcionário, como forma de se manter no seu trabalho, evitando a própria demissão. As bases da competitividade estão indo além do modelo centrado no poder econômico, alcançando também o modelo centrado no poder do conhecimento. O indivíduo, ao apropriar-se do saber, apropria-se do patrimônio da humanidade. O maior capital, na atualidade, é o conhecimento, que, por sua vez, gera riqueza, dá sentido e agrega valor ao ser humano e a seu trabalho.

A principal dificuldade gerencial, hoje, é alertar a todos os funcionários, a todos os colegas para a dificuldade de conseguir e manter um emprego. Todos devem desenvolver-se cada vez mais, buscar mais informações, obter mais conhecimentos, para se manterem em condições de empregabilidade. O maior desafio, na atualidade, é alertar as pessoas para que elas descubram por si, acreditem nisso e busquem a manutenção deste emprego.

O depoimento acima revela uma profunda preocupação com os outros, no sentido de cumprimento do seu próprio papel de gerente-líder. Ele focaliza a sua fala ao aspecto conjuntural de desemprego na sociedade brasileira. Evidencia a necessidade de alertar a equipe, o que não é uma tarefa fácil.

Outro depoimento revela:

A maior dificuldade é o tempo para treinar os colegas. Seria importante trabalhar o fator motivacional, porque ele é fundamental para que as pessoas se engajem na nova realidade da empresa e que busquem o aperfeiçoamento. A maior dificuldade é o aperfeiçoamento da equipe para que ela traga satisfação ao cliente (...). Durante a

jornada de trabalho não se consegue fazer uma qualificação. Em face disto, busca-se, fora do expediente. O maior desafio do gerente é fazer com que a equipe busque esta auto-profissionalização, este auto-desenvolvimento.

Outra dificuldade observada é a falta de visão organizacional de alguns membros da equipe. Ela exerce uma função importante na produção de uma mudança útil, ao ajudar a dirigir, alinhar e inspirar ações por parte de um grande número de pessoal. Sem uma visão correta, um esforço de transformação pode ser facilmente fragmentado numa lista de projetos confusos.

(...) Há pessoas que não conseguiram entender a visão futurista do banco. Como um banco, está sofrendo concorrência e se não acompanhar as mudanças, daqui a algum tempo, pode estar fora do mercado. Há muitas pessoas que ainda vêem na organização Alpha a possibilidade de ter um emprego estável. Essa é uma visão equivocada. Hoje, urge correr atrás. Na função gerencial, corre-se todo o dia, para mostrar algo novo, algo que traga resultados para a agência e que garanta a função, sob pena de perdê-la ou ser transferido.

O informante acima levanta a dificuldade de lidar com determinadas pessoas que não acompanham o período de transição pelo qual a instituição está passando. Sabe-se que, culturalmente, há esse tipo de comportamento, pois as resistências fazem parte do processo de mudança.

(...) É necessário trabalhar a cabeça das pessoas. É importante conversar com todos, para dar uma visão, pelo menos panorâmica, que muitos não têm. Importa conseguir formar uma equipe de trabalho. Sempre há algumas dificuldades. Com alguns consegue-se trabalhar mais facilmente. Alguns já aceitam bem as mudanças; mas ainda há algumas resistências. A resistência é natural no ser humano. Considera-se que uma equipe bem preparada evita que uma só pessoa se sobrecarregue de atividades, trabalhando até virar a noite, de 10 a

15 horas por dia. Ninguém obtém bons resultados sozinho; toda a equipe deve estar mobilizada da mesma forma.

Outra dificuldade gerencial é manter a equipe coesa e integrada. A equipe é tida como um pequeno grupo; dentro de uma organização de trabalho compreenderá um superior e um conjunto de colegas, que exercerão responsabilidade coletivas pelas tarefas atribuídas ao grupo.

A atividade da liderança/gerência nas empresas da atualidade não é mais exercida por uma única pessoa. Essa tarefa depende da estrutura, da complexidade, do tamanho da instituição e da velocidade das mudanças. Por isso, ela deve vir de muitas pessoas, de uma equipe, respeitando-se, sempre, as características individuais, a criatividade e a originalidade de cada membro da mesma, e incentivando o seu desenvolvimento pessoal e coletivo.

A seguir serão abordadas as mudanças ocorridas no papel gerencial.

5.3.4 Mudanças no papel gerencial

Na atualidade, estimula-se ao autodesenvolvimento e à participação nos treinamentos internos, para saber operar os novos sistemas de gerenciamento. Cada gerente deve buscar e conferir os resultados, para obter maior conhecimento sobre os sistemas, alcançando os objetivos do mesmo.

Os processos produtivos, na realidade bancária estudada, mostram que também foi importante incluir uma reforma física, realizando um novo *lay-out*, com nova disposição dos móveis, que vieram junto com a informatização. Criaram-se ambientes mais modernos e adequados a esta nova fase que transformou a organização. Os gerentes saíram de uma atitude

passiva e da posição de operadores de ferramentas, pouco flexíveis, para uma atitude de maior participação e envolvimento com a tecnologia.

Isso certamente acarretou figuras gerenciais mais capacitadas a acessar e a tratar as informações de seu interesse dentro de uma arquitetura cliente/servidor e ambiente de rede, providas de sistemas comportamentais amigáveis e usuários, na busca de soluções tecnológicas que atendessem as necessidades gerenciais.

A resposta para criar e sustentar empresas bem sucedidas, no próximo século, é a gerência/liderança, em toda a hierarquia da organização. Isso significa que repercutirá, tanto na nova forma de organização, que criou ambientes mais competitivos e de rápida modificação, como no novo tipo de funcionário.

O gerente do futuro precisará conhecer mais sobre liderança e gerenciamento do que o da atualidade; por isso, os papéis gerenciais hoje mudaram. Muitas são as atribuições exigidas, hoje, dos gerentes. Essas atribuições podem ser agrupadas em três categorias: interpessoais, de processadores de informação e tomadores de decisão.

Observou-se, no decorrer da pesquisa, uma série de mudanças nos papéis gerenciais, efetuadas pelo macro-ambiente, abrangendo alterações na reestruturação cultural e tecnológica da organização. No cenário organizacional, o sentido de 'papel' consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de alguém na unidade funcional.

Verificou-se que a mudança foi muito significativa pelo fato de dar oportunidades a qualquer funcionário ascender à função de gerente. Antes, a ascensão ao nível gerencial era feita de maneira informal, sem critérios explícitos. Apenas alguns tinham possibilidade de galgar à função de gerentes. O depoimento que segue é ilustrativo dessa afirmação:

Exerço a função de gerente há três anos. Não possuo uma vasta experiência anterior às grandes mudanças. Eu mesmo sou uma mudança, uma mudança viva, porque assim como eu há muitos colegas. Eles não teriam oportunidades, a perdurar a velha estrutura. A empresa dá, atualmente, oportunidade a todos que queiram se desenvolver. Todos têm oportunidades iguais. Os gerentes novos somos uma mudança viva numa casa nova. Antes não havia oportunidade para o acesso democrático no processo de escolha dos gerentes. Hoje, qualquer funcionário, com qualquer tempo de serviço, basta querer, tem condições de chegar à gerência.

Antes era mais fácil ser gerente. Hoje é mais empolgante, mais emocionante. É mais gostoso de se trabalhar. Há metas, objetivos e regras de cobrança. Anteriormente, não se tinha um instrumento efetivo de mensuração do desempenho. A posição do gerente, como um todo, era mais confortável. Hoje, ser gerente é um desafio.

Percebe-se nas falas acima, que houve uma conscientização, às vezes, apenas latente, mas vigorosamente crescente, quanto à mudança ocorrida no comportamento gerencial. Isto despertou o discernimento na diferenciação do papel dos gerentes e na forma como eles eram escolhidos, bem como está ensejando uma espécie de satisfação pelo estabelecimento de critérios seletivos, que dá oportunidade a todos de maneira igualitária. A aspiração de ser gerente deixou de ser indicativa, passando a ser o resultado de uma ação meritória.

O processo decisório é outra característica que passou por alterações. Observou-se que no estabelecimento bancário estudado o poder decisório era concentrado nos altos escalões, sendo que as decisões eram lentas e demoradas. Atualmente, em cada unidade de negócios, as decisões são tomadas segundo a sua complexidade e o nível que o processo exige. Ou seja, apenas as macro-decisões, as estratégias e a segurança organizacional estão centralizadas no topo. Na base, muitas decisões são tomadas pelos gestores, desde que façam parte da rotina e das instâncias da unidade.

Antes, a decisão dos negócios começava aqui, depois ia a Porto Alegre, depois a Brasília, aí vinha o retorno. Hoje, não; com a implantação dos escritórios de negócios, qualquer decisão que se tenha que tomar é muito rápida. O acesso à informação e às instâncias superiores facilitaram a tomada de decisões.

O investimento em treinamentos também passou a receber atenção especial. As empresas que pretendem expandir ou resistir a tantas ameaças que as cercam, deveriam otimizar a produtividade e dar mais valor ao seu mais valioso potencial: o potencial humano. Com esse propósito nasceu o Programa de Desenvolvimento Gerencial na organização. Por meio dele, gestores e equipes de trabalho podem orientar-se quanto a seu desenvolvimento e crescimento profissional, contando com a consultoria de equipes de treinamento e desenvolvimento para buscar alternativas de solução que atendam às suas demandas.

Os gerentes hoje são mais qualificados. Os gerentes, hoje, recebem mais incentivos salariais para exercer a função. Isso torna mais fácil conseguir apresentar um resultado melhor; está mais fácil fazer acontecer, mas está mais difícil sobreviver como gerente.

A mudança cultural foi significativa e alterou o papel gerencial de forma direta. Quando se fala em mudança, ocorre um fenômeno natural no ser humano, que é a resistência. Quase todas as pessoas relutam em mudar. O novo desafio é que a necessidade de mudanças constantes exige que estas sejam feitas em estrita parceria com todos os envolvidos. Em todas as organizações, existe um sistema de valores, de crenças, de atitudes, que formam a cultura organizacional.

Num processo de mudança equilibrado, é preciso observar a cultura, tentando modernizar os valores existentes e encontrar o equilíbrio interno necessário para implementar

as mudanças. A adoção de novos estilos de gestão, por meio da mudança para papéis gerenciais evolutivos, foi percebida de forma acentuada na organização estudada.

A grande mudança cultural e de filosofia de trabalho que ocorreu nos dois últimos anos foi um marco significativo na alteração do papel gerencial (...). A forma de atendimento voltou-se mais para o atendimento das necessidades da população. Buscou-se a realização da missão da empresa, o que foi muito acentuado.

Constata-se, também, que a função do papel gerencial recebeu um ritmo de maior velocidade, especialmente no campo das informações. Há um maior aporte de informações e uma maior velocidade de emissão das mesmas. Isso pressiona o gerente, levando-o a tomar decisões com a rapidez necessária para acompanhar o processo.

Trabalha-se sob pressão constante, oriunda das mais diferentes direções: da sociedade, do governo, da empresa, grupos econômicos, como no caso das privatizações. Acabou a tranqüilidade, a acomodação. Hoje, trabalha-se com metas e resultados.

O mais importante é saber daquilo que é subjetivo, que é a característica gerencial de saber administrar as pessoas, administrar resultados, administrar a pressão e administrar mudanças, mudar de foco. A pessoa tem que estar pronta para mudar, tendo flexibilidade e acessibilidade para gerenciar pessoas.

No passado, dava-se alguma importância à habilidade humana; hoje, no entanto, ela é ainda mais fundamental. A habilidade humana, ou relacionamento interpessoal, é a capacidade de trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o processo de motivação e a aplicação da liderança eficaz. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas. Há uma interação de atividades e sentimentos, como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados. Os sentimentos

de aceitação mútua dos seres humanos, propiciarão momentos de interação e cooperação, os quais repercutirão, favoravelmente, nas atividades, gerando por conseguinte, maior produtividade. Por outro lado, sentimentos de rejeição tenderão à diminuição dos momentos interativos, o que causa um afastamento das pessoas, dificulta a comunicação e, por conseguinte, refletindo, desfavoravelmente, nas atividades, tendo como resultado a provável queda de produtividade.

Esse ciclo “atividades-interações-sentimentos” não se relaciona diretamente à competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes, individualmente, podem render aquém de sua capacidade, por influência do grupo e da situação de trabalho.

Hoje as coisas estão mais claras para todas as pessoas da empresa. As pessoas estão mais conscientizadas. O gerente permite a participação dos demais funcionários, porém, tem o atributo de conduzir os processos e dirigir as pessoas, valorizando e respeitando o ser humano, o que provocará a satisfação das pessoas, trará melhores resultados para a empresa.

Observa-se então que a liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do gerente e dos membros da equipe. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira, quando os membros do grupo desenvolverem a sua competência pessoal e a alteridade, que, quando conjugadas, permite alcançar maior sinergia, nos esforços colaborativos, obtendo, mais do que a simples soma das competências técnicas individuais, mas o resultado conjunto do grupo.

As mudanças nos papéis gerenciais vêm sofrendo alterações decorrentes de variáveis internas e externas. As variáveis internas estão ligadas a um processo de reestruturação organizacional, que visa a reduzir custos e produzir produtos e/ou serviços de qualidade. As

variáveis externas podem ser apontadas como a globalização, a tecnologia, a informatização e alta competitividade. Essas variáveis impulsionaram as empresas a serem mais ágeis; os consumidores, mais exigentes; e o mercado, cada vez mais dinâmico. Todos esses fatos mostram que o gerente precisa transformar a sua postura diante da realidade, pois aquele que não se adequar aos novos processos, ditados pelos novos tempos, estará fadado a ser substituído.

Passa-se, agora, à última categoria de análise do conteúdo das entrevistas, relacionando a função do novo gerente bancário à necessidade de aquisição de conhecimentos amplos e profundos.

5.3.5 O gerente bancário e o conhecimento

Uma das principais mudanças observadas no papel gerencial foi a busca pelo conhecimento formal e informal. Voltar a estudar, fazer um curso superior, uma pós-graduação, tornou-se um imperativo frente ao novo nível de exigência. Os novos métodos produtivos alavancaram um processo de auto-aprendizagem, fazendo com que as pessoas busquem informações, atualizando leituras que contribuam para o acompanhamento das transformações. O ingresso no cargo gerencial tomou novos parâmetros, balizados por critério de capacidade técnica e pessoal, onde se destaca a habilidade humana, a habilidade conceitual e habilidade profissional.

Percebi que a maior mudança que ocorreu em mim foi quando eu decidi, recentemente, realizar uma pós-graduação. Observei que tinha uma mentalidade gerencial fechada. Procurava desenvolver-me nos cursos internos do Banco Alpha. Mas, quando iniciei a pós-graduação, senti uma nova realidade. Faltava-me sentir essa nova necessidade de aperfeiçoamento, de busca, do desenvolvimento (...).

A busca pelo conhecimento também foi um fator observado no decorrer das entrevistas. Os novos processos serviram como uma alavanca à aprendizagem dos gerentes. Serviu como estímulo ao interesse de participar mais intensamente dos programas de treinamento e desenvolvimento, oferecidos pela organização, como se observa nos depoimentos a seguir:

A introdução da informatização exigiu de todos uma busca de conhecimentos. Foi necessária a realização de cursos. Nas horas vagas, realizou-se aprendizados em windows, excel, word, entre outros. Ao mesmo, foram fornecidas ferramentas de controle e de acompanhamento mais eficazes. Antigamente tudo era defasado. Um relatório exigia um período de um, dois ou três meses. As operações, atualmente, são diferentes das de outrora. Hoje é possível fazer um rápido e completo acompanhamento de todos os procedimentos e operações.

A informatização melhorou bastante, porque com ela é possível acompanhar os processos. É mais fácil acompanhar as metas. Trabalhar com metas é muito mais fácil para o acompanhamento, porque por meio delas detecta-se os pontos fracos, de estrangulamento, e os pontos fortes. No momento em que se está vivendo, consegue-se direcionar esforços para o lado necessitado. Isso força, naturalmente, a busca do aperfeiçoamento. Não sabendo mexer no computador, vai-se aprender. Isso força o aprendizado, o auto-desenvolvimento. O despreparo pode levar à perda do emprego, pois sempre tem alguém que vai fazer. Tem um monte de gente querendo o lugar que se ocupa.

Acredita-se que o fenômeno da reestruturação produtiva, a partir das novas tecnologias bancárias, apresenta algumas facetas importantes, que podem se refletir no desempenho e na atuação dos gerentes, exigindo deles outras condutas e novos saberes para atuar de acordo com o novo cenário.

Neste sentido, entende-se este Banco como um local privilegiado à observação dos impactos da reestruturação produtiva, por estar no ápice dos acontecimentos que se caracterizam como uma ruptura do antigo modelo de cultura organizacional e de gestão.

A habilidade humana foi referenciada com muita intensidade pela maioria dos sujeitos entrevistados. Constatou-se que ela vem sendo estimulada e desenvolvida, o que é fundamental na condução de equipes.

Em primeiro lugar, o gerente deve saber coordenar e dirigir pessoas. Deve ser um incentivador de motivações. Ser um promotor de ações. A visão do gerente isolado e concentrador inibe a produtividade das pessoas. Portanto, se há duas pessoas produzindo, possivelmente o resultado a ser alcançado será maior. O principal fator é saber trabalhar com as pessoas.

O depoimento acima mostra uma questão sobre o gerenciamento de pessoas, que foi radicalmente alterado na nova visão de homem, de trabalho e de reconhecimento do outro. Isso, sem dúvida, é decorrência do processo de aprendizagem retomado para desenvolver os gerentes, antes autocráticos e auto-suficientes, em delegadores de tarefas e descentralizadores de poder, frutos de uma nova cultura.

O conhecimento maior e mais difícil é o que lida com as pessoas. Ele nunca é acabado e completo, porque cada um é diferente do outro e o gerente terá que trabalhar com diferentes pessoas, com diferentes culturas, conhecimentos, habilidades, por força de hoje estar trabalhando aqui, amanhã em outro lugar e com outras pessoas. Com perfis diferentes, personalidades diferentes, o que exige posturas diferenciadas daquelas que se tinha adotado até então. Isso demanda conhecimento. Os conhecimentos formais são buscados, adquiridos com mais facilidade (...). No entanto, o relacionamento com as pessoas se aprende continuamente, e se renova conforme as situações e as dificuldade.

O principal saber para um gerente, hoje, é lidar com o relacionamento humano. Isso se estende também para qualquer

funcionário que trabalhe com o público, tanto externo como interno. Um bom gerente, além do domínio dos processos, deve saber lidar com pessoas. Administrar pessoas é fundamental.

Pode-se notar pelos resultados da pesquisa teórica e empírica, que o banco estudado vem buscando um novo estilo de gestores. Isso pode ser evidenciado, principalmente, nas suas falas verbalizadas nas entrevistas concedidas à pesquisadora. Bem como pode-se observar que as ações realizadas já revelam a utilização desses novos saberes pelos gestores.

A resposta para criar e sustentar o tipo de empresa bem-sucedida no século XXI, é a forma de liderança, não apenas na cúpula da hierarquia, mas, em toda a empresa. Isso significa, que ao longo das próximas décadas, ver-se-á uma nova forma de organização emergir, para enfrentar ambientes mais competitivos e de rápida modificação. O gerente do século XXI precisará de um aprendizado continuado.

É necessário ter liderança e conhecimento para angariar o respeito dos funcionários. O desconhecimento sobre os novos processos é questionado. Inclusive isso já aconteceu na empresa por ocasião de uma mudança de setor. O gerente, para efetuar essas mudanças, deve saber, ter liderança, ser amigo, ser acessível e ter capacidade de ouvir. (...) A satisfação com o salário ou com o horário, por exemplo, depende da relação que se estabelece com o gerente e vice-versa. A falta de retorno a essas questões pode gerar insatisfação no ambiente de trabalho. Muito, portanto, depende de como o gerente conduz essas situações.

O gerente deve ser um líder-educador, por isso, deve ter uma visão geral, uma visão macro (...). O gerente deve, também, estimular e proporcionar oportunidades a todos, para que tenham conhecimento e se transformem, também, em líderes educadores.

Os entrevistados conceituam alguns saberes muito importantes como determinantes da função gerencial, tais como: líder é alguém que tem seguidores, sendo que estes seguidores

atingem os resultados esperados, servem de exemplo para os demais membros da equipe, são extremamente responsáveis, dinâmicos e questionadores.

O gerente deve ser uma pessoa que tenha credibilidade. Que tenha postura e aja com lealdade. (...). Tem que ser uma pessoa ética. Tem que ter conhecimento. Resumindo: o gerente deve ter atitude e habilidade de lidar com o cliente e, principalmente, lidar com a equipe. O gerente precisa exercer a autoridade com habilidade para obter os resultados.

Um dos saberes fundamentais observado, durante a pesquisa, é a capacidade de ousar, de ser um agente de mudanças, ser versátil, flexível e firme. Os gerentes devem, cada vez de forma mais acentuada, aprimorar suas aptidões e potencialidades, num contínuo processo de aprendizagem. A isso está relacionado o sucesso na carreira e na empresa. Isso depende, em grande parte, da força de vontade e da capacidade dos membros da instituição.

A habilidade é um atributo fundamental ao agente de mudança. Para ser este agente de mudança outros atributos são relevantes, como: liderança, comunicação, visão, otimismo, espírito de equipe, valorização do ser humano, descentralização das decisões e participação no processo. Vê-se, então, que há uma série de atributos que o gerente precisa ter.

Também foi verbalizado como saber necessário, para ser um gerente bancário, o conhecimento relacionado com a tecnologia da informação. Nesse novo ambiente, o comércio eletrônico é tido como uma das tendências emergentes com maior potencial de inovação nos processos de negócio, nos vários setores econômicos. No caso do setor bancário, as aplicações do comércio eletrônico ganham uma dimensão significativa, devido às suas características e às de seus produtos, serviços e clientes.

O gerente atual precisa conhecer muito bem a informática, por ser uma necessidade fundamental para compreender os processos tecnológicos. Além disso, deve saber lidar bem com as pessoas (...). Ter conceitos de bom atendimento, atender o cliente dentro das normas de boa conduta, saber negociar e ser ágil.

(...) O gerente deve conhecer o que administra.

A capacidade de ter visão também foi focalizada com frequência, como sendo um saber necessário ao novo perfil gerencial. É preciso compreender o ambiente onde se trabalha. É difícil ter uma visão da empresa quando não se entende o que está acontecendo no mercado e no ambiente competitivo. Portanto, a capacidade de compreensão é, certamente, uma aptidão necessária.

Essa necessidade pode ser ilustrada com a seguinte verbalização de um sujeito entrevistado:

Para ser gerente, é necessário uma sólida formação generalista, aliada com uma formação especialista. É importante que se tenha uma visão de sociedade e de algumas especialidades, como, por exemplo: informática, línguas, capacidade de compreensão das micro realidades e do cenário mundial. (...) Por mais que se tenha máquinas fazendo muitas atividades, as organizações são empresas onde os recursos humanos são sempre fundamentais. Dessa forma, o investimento em recursos humanos é o que deve ser priorizado.

Outro saber evidenciado está relacionado ao entusiasmo, à firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas, ir, talvez, até além das metas meramente econômicas.

A principal característica de um gerente, hoje, é ser empreendedor e entusiasta. Uma pessoa que quer crescer, que sabe onde quer chegar, que desafia os processos, que é dinâmico, que gosta de desafios, que

gosta de atingir metas. Este perfil é que se busca hoje (...). Velocidade, visão de futuro, fazer as coisas acontecerem no menor prazo possível.

5.3.6 Reforçando pontos da pesquisa importantes para a construção de um novo perfil gerencial

No percurso deste trabalho, confirmou-se a influência e a velocidade da tecnologia na mudança dos processos produtivos, do pensar e do comportamento humano, causando grandes preocupações em todos os setores da sociedade.

As organizações estavam alicerçadas e alimentadas pela cultura da estabilidade, da permanência, da acomodação, da resistência à mudança, fazendo com que os homens cultivassem uma espécie de negação ao próprio potencial criativo do ser que habita um mundo complexo, mutante e mutável, dinâmico, e em constante evolução, que, por isso, de tempos em tempos deve ser ajustado, transformado, de acordo com o novo contexto que surge, influenciando nas organizações e no trabalho.

A mudança envolve tanto o projeto técnico como processos humanos eficazes. Esses dois aspectos são as duas faces da moeda da 'mudança'. Um fracasso em qualquer área pode evitar que a mudança aconteça. Atender às questões do sistema de projeto gerencial das relações humanas é necessário, mas insuficiente, para lidar com as questões do processo humano. Gerenciar a mudança envolve compreensão e saber lidar com a resistência, com o aprendizado individual e coletivo e com a dinâmica natural da transição. Esses processos de mudança podem ser facilitados por padrões de atividade como comunicações, processos de consulta, participação e solução de conflitos, mas não podem ser evitados” (MOHRMAN e MOHRMAN Jr.1995, p. 82).

Os processos de mudança envolvem, invariavelmente, momentos de transitoriedade, nos quais, tanto a sociedade como um todo, como os agrupamentos pessoais, passam por períodos de tensão, causados pela incerteza.

Quadro 6 – Algumas tensões da transição

AUTORITARISMO	TENSÕES DA TRANSIÇÃO	PARTICIPAÇÃO
Administradores pensam, empregados fazem.	Forças poderosas para mudança * Informações novas * Ambientes * Globalização * Produção de tecnologia * A nova força de trabalho * O cliente como o “chefe” Práticas e tradições habituais arraigadas. Resistência e mudança. As escolas de negócios reforçam as práticas e valores autoritários. Suposição errônea de que mudar algo ou suas práticas muda todo o governo. O uso da linguagem da participação descreve práticas autoritárias. Tempo para desenvolver habilidades de participação.	As pessoas de várias funções pensam sobre várias coisas de diferentes perspectivas.
Pessoas em posição sênior de direção.		As pessoas de todas as partes são auto-administradoras, com líderes formais usando o controle baseado na autoridade como último recurso.
As pessoas do topo significam mais. Muitos sistemas servem a eles e às necessidades de informação.		
O conhecimento é uma importante vantagem para o poder e ganho pessoal. O ensino ocorre do topo para a base.		Os direitos de todos, a responsabilidade e a dignidade são respeitados e apoiados.
Líderes formais são superiores.		Aprendizagem e conhecimento compartilhado são valores chave. As pessoas ensinam umas às outras, em todos os sentidos.
Os acionistas são fundamentais.		O líderes formais são organizadores.
Etc.		Clientes, acionistas, empregados e gerações futuras são investidores.

Fonte: McLAGAN e MEL, 1997. p. 25.

Com o material colhido nas entrevistas e com a base teórica desenvolvida, pode-se, agora, encaminhar-se para algumas respostas sobre o novo perfil gerencial bancário diante das mudanças que a tecnologia provocou nos processos produtivos.

O gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas. A liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos (KOTTER, 1997, p. 26).

Observou-se que a velocidade da mudança no mundo empresarial não diminuirá. Provavelmente, a concorrência na maioria dos setores de atividade aumentará nas próximas décadas. As empresas defrontar-se-ão com obstáculos e oportunidades, provocados pela globalização da economia, além de tendências sociais e tecnológicas. Frente a isso, a função gerencial assume um papel crucial na sobrevivência das organizações, o que se pode ver na afirmação seguinte:

(...) o fato de boa parte das mudanças não se concretizar é indicativo de que as práticas de gestão continuam apresentando ritmo mais lento com relação às transformações que agitam os ambientes social e organizacional. Essa falta de sensibilidade é uma das carências fundamentais a serem resolvidas por sistemas de gestão inovadores (FLEURY e FISCHER, 1992).

Estamos numa era em que as organizações buscam sua afirmação no mercado com produtos e serviços de qualidade num ambiente em mutação e de alta competitividade: por isso agora as empresas desenvolvem tantos programas na área gerencial, e as pessoas foram

encorajadas a aprender gerenciamento no trabalho. E aprenderam. Mas essas pessoas receberam poucos ensinamentos sobre liderança. Até certo ponto, o gerenciamento foi enfatizado por ser mais fácil de ensinar do que a liderança. Com uma forte ênfase no gerenciamento e não na liderança, a burocracia e um enfoque interno, dominam a situação. As culturas burocráticas podem reprimir aqueles que desejam responder às condições mutáveis. E a falta de liderança não mantém qualquer força dentro dessas empresas capaz de superar o problema.

A combinação de culturas que resistem à mudança e de gerentes que não foram ensinados a criá-la é fatal. A mudança gerencial é importante. Sem um gerenciamento competente, o processo de transformação pode se descontrolar. Mas, para a maioria das organizações, o maior desafio é liderar a mudança. Somente a liderança pode destruir as muitas fontes de inércia da organização. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização.

As mudanças organizacionais, observadas neste estudo, alteraram o papel gerencial dos bancos. Até então ele era um condutor de processos, realizava a prestação de serviços, a produção de bens estava voltada essencialmente às atividades e às tarefas.

Na antiga estrutura do Banco Alpha, o quadro funcional era de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. A ele competia administrar as pessoas, via: planejamento de carreira, treinamentos técnicos e motivacionais, promoções, férias, salários, benefícios, assistência médica e odontológica e outras atividades inerentes ao setor. Na estrutura atual, observa-se uma nova mentalidade de gestão. O gerente passa a assumir a

responsabilidade de também se preocupar com as pessoas, sendo chamado a liderá-las. Muda-se, portanto, o enfoque, que passa a ser de equipe.

Cabe à figura gerencial, hoje, articular talentos, criar e mobilizar condições para o trabalho e assumir o papel de educador e modelo de capacitação permanente. A aprendizagem, que se tornou permanente, passa a ser no local de trabalho, durante as atividades.

O foco gerencial mudou; antes era voltado para os processos, hoje na realidade o gerente passa a desenvolver um estilo de confiança na capacidade de “empreender” das pessoas. Antes era o controle e hoje é a capacidade de empreendimento das pessoas que compõem as equipes de trabalho.

Esse processo todo decorre da própria transformação que a sociedade vem passando: as pessoas querem ter o direito de ser ouvidas, de participar ativamente dos processos de decisão, elas não aceitam mais ser conduzidas nem manipuladas, querem optar pelas escolhas; enfim, o capital humano passa a ser visto sob outro prisma.

Observa-se que a pesquisa gerencial feita nesta instituição bancária evidencia toda a mudança das formas de realizar os serviços bancários pela introdução da informatização. Com o suporte da fundamentação teórica, associados ao material das entrevistas, as alterações ocorridas nas tarefas rotineiras da linha gerencial acompanham a todo momento esse novo processo. Surge então, uma nova dinâmica de funcionamento desses agentes organizacionais e emerge a necessidade de um novo perfil gerencial, nesse cenário que foi transformado pela tecnologia e que mudou a vida da organização, em termos técnicos e comportamentais, como se vê nos quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Atributos auto-identificados para o gerente-líder

<i>Saberes técnicos</i>	
• Conhecimento dos processos administrativos	Realizar as tarefas da gerência, formular metas, estabelecer prioridades, estruturar um curso de ação, selecionar subsídios e delegar.
• Conhecimento de informática	Conhecer e saber operar um computador, os programas e aplicativos modernos, editor de texto, planilhas, tabelas, etc. Saber conectar-se na Internet e usar os seus recursos.
• Saber tomar decisões	Ter conhecimento sobre as tarefas e encaminhá-las.
• Visão generalista (macro-ambiente)	Ter amplitude prospectiva sobre o mundo, as realidades.
• Visão especialista (micro-ambiente)	Conhecer e saber atuar sobre as especificidades da função gerencial.
• Visão das micro-realidades	Conhecer profundamente a realidade local, onde está inserida a agência e as peculiaridades próprias do desenvolvimento regional.
• Domínio de línguas	Habilidade de saber falar, ler e escrever em, no mínimo dois idiomas.
• Compreensão do cenário mundial	Estar sempre bem informado sobre a política, a economia, a educação e as culturas dos diferentes povos que habitam o planeta.
• Ser um empreendedor	Capacidade de deliberar e de praticar ações laboriosas e difíceis.
• Buscar metas	Apropriar-se de objetivos claros, para assegurar o alcance das metas propostas.
• Velocidade	Acompanhar as mudanças em ritmo adequado, em função do tempo exigido para o cumprimento das metas.
• Dar oportunidades para a equipe	Garantir que haja critérios técnicos na qualificação das promoções da equipe.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 7 aponta os atributos, no aspecto técnico, que cabem ao gerente-líder numa instituição financeira. Resume a conceitualização sobre os atributos indicados pelos próprios entrevistados.

Quadro 8 – Atributos auto-identificados para o gerente-líder

Saberes comportamentais	
• Saber reconhecer personalidades diferentes	Valorizar as diferenças entre as pessoas e tentar se basear nessas diferenças, isto é, ser sinérgico.
• Gostar de desafios	Diante de obstáculos vigorosos, não perder o gosto de lutar.
• Ter objetivos	Ter compulsão para realizações possíveis.
• Ser dinâmico	Imprimir força e entusiasmo em todas as suas ações.
• Ser flexível	Capacidade de aceitar as verdades dos outros.
• Ter visão de futuro/visão da sociedade	Manter a inteligência fixada no horizonte da busca e encaminhar-se em direção a ela.
• Ser íntegro	Demonstrar retidão, imparcialidade no comportamento e nas ações, sendo ético em todas as suas atitudes.
• Ter iniciativa	Capacidade de tomar a frente, ser precursor.
• Ter versatilidade	Capacidade de desdobrar-se em múltiplas e diferentes funções e/ou atividades.
• Ter autoridade	Ter firmeza, segurança naquilo que se pensa, se crê e se faz.
• Ser otimista	Alimentar a esperança, o sonho, o encanto.
• Ser participativo	Capacidade de ser ativo e efetivo em todas as atividades de grupo.
• Ser educador	Capacidade de apropriar-se do conhecimento e disponibilizá-lo para o crescimento dos outros.
• Saber comunicar-se	Capacidade de estabelecer a unidade no coletivo, utilizando diferentes linguagens.
• Saber ouvir	Ter disponibilidade para ouvir as pessoas no trabalho, mas sem ser prisioneiro da opinião dos outros.
• Saber motivar	Ter comunicação persuasiva. Levar as pessoas à ação.
• Valorizar o ser humano	Compreender as preocupações, anseios e lutas do espírito humano.
• Aprender continuamente	Trocar idéias e experiências, buscar o conhecimento, ouvir, perguntar.
• Conhecer	Apropriar-se de todas idéias, verdades, experiências e saberes.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 8 apresenta os atributos, no aspecto comportamental, que segundo os entrevistados, devem compor o perfil do gerente-líder.

A pesquisa realizada demonstrou as opiniões dos gerentes quanto à formação do homem – gerente-líder – que assume, na atualidade, uma função que exige atributos e habilidades conjugadas ao desempenho técnico e comportamental.

O termo gerente na definição clássica contém o sentido de gerir ou administrar negócios, bens ou serviços. O gerenciamento passou a ser visto como um conjunto de processos que podem manter um sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente.

Atualmente tem-se agregado ao gerenciamento a palavra liderança que é entendida como o alinhamento das pessoas para uma visão futura e juntamente com isso a inspiração dessas pessoas para a ação.

Com os novos tempos percebe-se que a liderança assume um papel mais relevante que o próprio gerenciamento. Muitas organizações ainda não perceberam essa diferenciação, não tem muitas lideranças e acreditam que seus problemas sejam de gerenciamento.

Sob essa óptica, a gerência passa a ser desempenhada como o importante papel de aglutinadora competente do conhecimento do processo de transformação e do desafio de liderar a própria mudança. Acrescido de liderança, o novo gerente pode alavancar processos saudáveis para a mudança organizacional, motivando a equipe às ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo, fixando as raízes na verdadeira cultura de uma organização. Este capítulo apresentou o resultado da pesquisa realizada no Banco Alpha. Nele, procurou-se demonstrar como essa organização avança e se transforma rapidamente, buscando superar métodos tradicionais de trabalho, aspirando ser uma organização versátil, rápida e que se caracterize pelo incentivo ao conhecimento e à aprendizagem contínua, como pode ser resumido na figura 4.

GERENTE-LÍDER

**É AQUELE QUE COMPLEMENTA O SEU CONHECIMENTO FORMAL E INFORMAL
NA BUSCA DE REALIZAÇÃO PESSOAL E COLETIVA,
SOMANDO ESFORÇOS PARA CUMPRIR SUA FUNÇÃO, EQUILIBRANDO TÉCNICA
E RELAÇÕES HUMANAS PLENAS.**

Seu perfil compõe-se de:

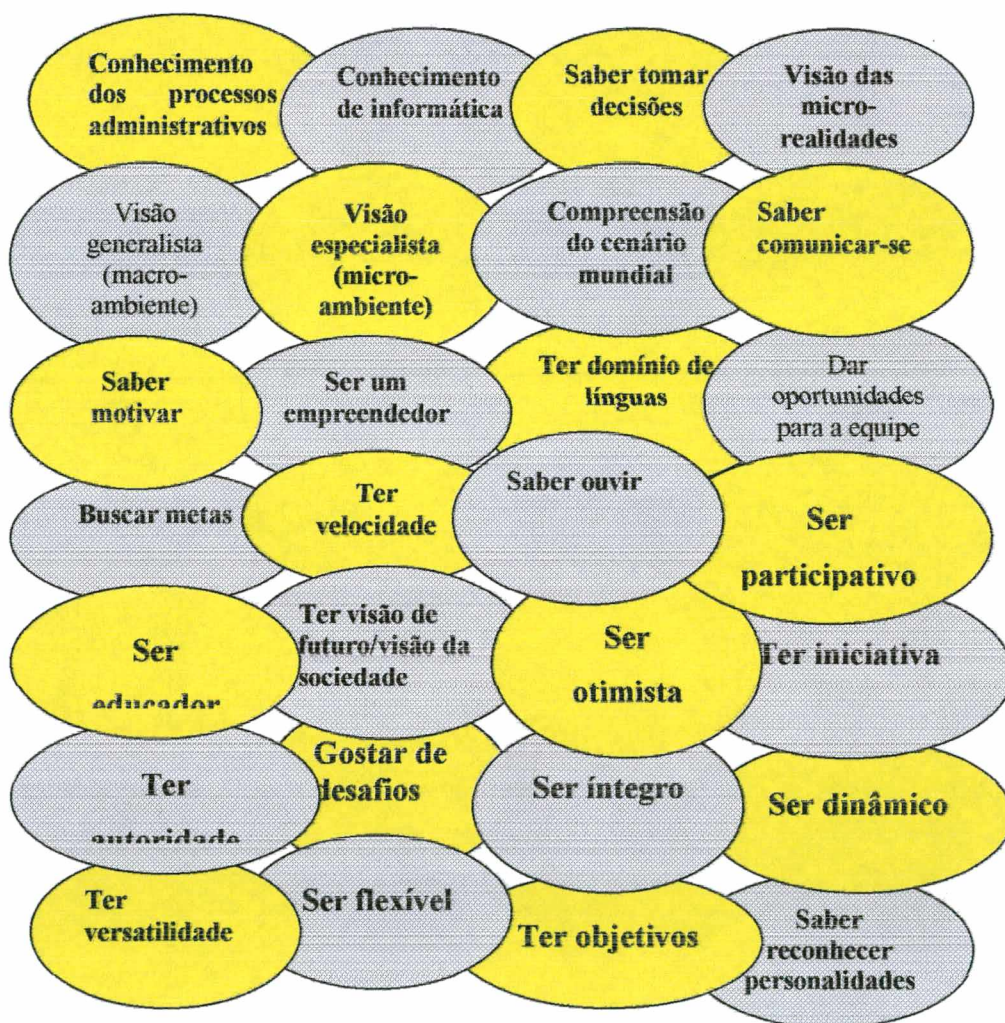


FIGURA 4 – Componentes essenciais do perfil do novo gerente-líder

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Percorrendo os caminhos que foram traçados para a elaboração desta dissertação, vem-se, desde a introdução, levantando o problema das mudanças geradas pela adoção de um novo sistema de organização do trabalho nas empresas, genericamente, e numa instituição bancária, especificamente, onde mais se pode sentir os efeitos da tecnologia da informação e dos efeitos da mudança comportamental exigida pelos novos tempos.

Diante disso, analisou-se esses efeitos, na transformação das organizações, que se preocupam com a nova performance que surgirá, após o movimento de transição entre os métodos tradicionais e os métodos modernos, objetivando sua permanência e sua manutenção no mercado competitivo.

No aspecto comportamental, também os métodos de trabalho estão se alterando com vistas a traçar um novo perfil de administrador, gerenciador e trabalhadores em geral, os quais passarão a formar uma equipe responsável pelo sucesso da empresa. No caso específico do Banco Alpha, passa a ter relevância a transposição de papéis desempenhados pelos gerentes, surgindo um novo 'perfil gerencial necessário à implantação de novas tecnologias no setor bancário'.

A problemática, portanto, levantada na introdução, refere-se à base organizacional do Banco Alpha, sua preparação, implantação e implementação da informatização nos processos operacionais e nas relações sócio-culturais que passaram a ser pauta de reestruturação, inclusive no aspecto físico do banco, adaptando-se ao novo sistema.

Os objetivos deste estudo foram os de examinar, principalmente, esses dois veios da mudança, ou seja, 'verificar os efeitos das mudanças tecnológicas - informatização - no processo produtivo' - o que se conseguiu, com o material documental e de constatação *in loco*, com a realização de visitas previamente programadas, e a coleta de informações feitas, diretamente, com os gerentes atuais do Banco, conseguindo-se, com esses dados, definir o perfil do novo gerente, suas formas de relacionar-se com os funcionários e com os clientes, identificando a nova cultura da organização e as condutas comportamentais, que se somam ao conhecimento e à operacionalidade exigida pelo novo perfil gerencial.

A fundamentação teórica deste estudo foi composta pelas referências de vários e importantes autores que têm identificado as situações e os problemas advindos da nova era da informação. Por isso, fez-se uma seleção de leitura e interpretou-se, mesmo que sinteticamente, os pareceres abalizados desses estudiosos. Percorreu-se a história da organização do trabalho, focalizando as relações trabalho/trabalhador e suas formas de interação, desde a Idade Média até os dias atuais, verificando-se que a produtividade sempre teve um papel mais relevante do que o próprio homem, pois a este sempre foi reservado o fazer mais em menor tempo, nem sempre sendo partícipe do lucro, pela voracidade da acumulação do capital nas mãos do empresário.

Nisso, a teoria taylorista firmou raízes e ainda hoje se faz presente nas organizações, talvez de forma mais sofisticada e menos radical, mas efetiva, mesmo que mesclada com a teoria de Mayo que quis amenizar essas relações, focalizando o homem como o principal personagem do êxito de qualquer empreendimento industrial.

Por outro lado, as organizações de trabalhadores têm buscado, incansavelmente, a democratização do trabalho, melhores condições de vida ao trabalhador e a sua família e, por

consequente, melhores salários e oportunidades de crescimento individual e coletivo. Apesar disso, vive-se, hoje, uma espécie de síndrome do desemprego, apontando-se como uma das causas o avanço tecnológico.

O fato é que a modernização, ao introduzir mudanças nos processos produtivos, utilizando máquinas criadas e programadas para aumentar, substancialmente, a produção, restringiu o número de trabalhadores ao número de operadores; portanto, exigiu maior qualificação da mão-de-obra, que, no Brasil, não estava preparada, tardando, assim, o equilíbrio da empregabilidade. No entanto, como se disse, este é um dos fatores de debate na sociedade, uma vez que não é o único e prescinde de maior aprofundamento, por ser um problema social de real gravidade.

No Banco Alpha, o que mais se estendeu foi a informatização. A implantação de computadores, interligados a uma rede nacional, fez com que a informação chegasse imediatamente, aos gerentes, aos funcionários e, por extensão à clientela. As formas quase artesanais de confeccionar um saldo, fazer uma transferência, uma aplicação financeira, ou uma operação de maior vulto, podem ser vistas, hoje, como coisas do passado. Os terminais da atualidade têm condições de oferecer quase todas as respostas solicitadas, e a relação banco/cliente já pode ser interativa, via Internet. Ao cliente, são facilitados os acessos e aprendizagem para conviver com essas novidades. Ao funcionário elas representam uma constante busca de conhecimento e prática operacional.

Diante disso, mudaram, também, as políticas de emprego. No Banco Alpha, foram desmembradas as tradicionais 'chefias de carteira', para dar lugar a uma nova dimensão de chefia, com a denominação de 'gerentes', homens e mulheres que despontam com uma visão apropriada aos objetivos e metas da organização, cujas principais exigências são o

compromisso e a responsabilidade para lidar com os novos processos e com o capital humano, o qual também passa por uma fase de transição dos métodos tradicionais para os novos e avançados métodos de convivência com a informatização, conhecendo sua operacionalidade e seu desempenho, para facilitar o seu serviço e a sua prestimosa e atenciosa relação com o cliente.

Procedendo-se por inspiração em conhecidos estudiosos da metodologia científica, este estudo qualitativo buscou na palavra dos gerentes do Banco Alpha os fatos, efeitos e perspectivas sobre as mudanças que estão ocorrendo na organização, extraindo de suas falas importantes informações acerca da construção do perfil do novo gerente, observando-se que essa função deve ser exercida por um indivíduo que agregue atributos de líder e seja um profundo conhecedor dos processos organizacionais e operacionais.

Verificou-se que todos os gerentes do Banco Alpha têm curso superior, têm idade média de 36,4 anos, trabalham há mais de uma década no banco e têm experiência em gerenciamento. Isto, porém, não constitui um pré-requisito para ser gerente. A predisposição para o trabalho, os conhecimentos, a sensibilidade no trato com suas equipes, por certo encaminhou-os aos postos que ocupam.

Não resta dúvida, que suas funções são desafiantes e desafiadoras. A cada momento surgem problemáticas, ainda não esperadas, que devem ter resposta efetiva, e eficaz. Precisam, portanto, estar preparados para enfrentá-las com rapidez e eficiência. As relações com a equipe devem ser fluidas, objetivas, racionais e, ao mesmo tempo, sensitivas. Afinal, mesmo com todo o aparato tecnológico, o homem continua sendo o centro das relações de trabalho. Sua satisfação e sua motivação devem estar preservadas para que produzam mais e correspondam às expectativas.

Desse modo, como foi apresentado nos quadros 2, 3 e 4, o gerente se acercou de um ingrediente salutar para o relacionamento, que é revestir-se da condição de líder do futuro, aquele que desce da posição de mando, para compartilhar com a equipe as metas da empresa e as suas próprias metas pessoais e coletivas.

O *status* do cargo perde lugar para a função de equilibrar os processos relacionais no conjunto, e não no ‘gabinete’, que era antigamente a concha do ostracismo, que se abria apenas ‘para as grandes causas’ e de onde emanavam as decisões. Hoje, o gerente é o líder do futuro, e por isso, não se fecha, mas participa das ações grupais de forma aberta e transparente.

Mudou o cenário do Banco Alpha, mudaram seus procedimentos e estão mudando as pessoas. Talvez, por isso, haja ainda alguns tensões explícitas ou subjacentes, evidenciadas nessa fase de transitoriedade, como se ilustra no quadro 6, que mostra como são as relações autoritárias, os elementos da transição e a chegada ao nível participativo, que é o oásis destinado àqueles que acreditam nos homens e nas suas potencialidades.

Ao papel do gerente-líder foi agregado, também, o papel de educador. Não o educador convencional, estanque numa planilha programática de conteúdos, mas aquele que desperta a consciência de seu grupo, para que este procure estar sempre bem informado, atualizado e em condições de não só se manter nos empregos atuais, mas que possa ser referência a outros postos de trabalho, tanto na própria empresa, como externamente. Portanto, a preocupação com o conhecimento, foi um dos indicativos mais apontados nas entrevistas. Logo, não é sem propósito, que foram encontradas muitas pessoas, durante a pesquisa, que estão buscando cursos de pós-graduação, de extensão e de complementaridade, como cursos de línguas e de informática.

O último capítulo deste trabalho analisou o papel dos gerentes do Banco Alpha, em suas próprias manifestações, delas extraindo os pontos mais significativos quanto aos aspectos formadores do novo perfil de gerente-líder, que está sendo preparado para atuar nessa organização. Esses pontos foram organizados em dois segmentos: saberes técnicos e saberes comportamentais (quadros 7 e 8).

Como perpassa em todo o texto desta dissertação, a pesquisa apresentada não tem configuração definitiva. Ela mostra um panorama, como numa fotografia do momento. Quer-se dizer, com isto, que na ocasião do estudo, foram as condições encontradas que serviram para a interpretação da história atual. Por outro lado, delimitou-se uma síntese do passado, e um esboço da prospectiva do futuro, fundamentada no material documental disponível e nas falas dos entrevistados.

Por fim, resta considerar o significado da feitura deste trabalho. Realizá-lo foi como começar a viver o futuro com a crença de que as mudanças, se voltadas à realização da vida humana, terão efeitos benéficos sobre a qualidade de vida. A evolução gradual da vivência do homem com a técnica há de se transformar na real obtenção de resultados para o crescimento do ser humano, para a sua satisfação, para a retomada da humanização no trabalho, como fator de criação de novas possibilidades, de integração e de conscientização, para o equilíbrio do desenvolvimento pessoal, coletivo e empresarial. As organizações que geram trabalho, exigirão, cada vez mais, homens preparados para liderar situações diferentes e diversificadas. Que sejam esses líderes professores, conselheiros e amigos, em vez de comandantes, inspetores ou juízes, acenando para o reconhecimento do outro como seu igual e, portanto, um potencial que eles mesmos ajudarão a construir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- ARANTES, N. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOOG, G. G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BUENO, J. H. *Autodesenvolvimento para a empregabilidade*. São Paulo: LTr, 1996.
- CATTANI, A. D. *Trabalho e tecnologia: Dicionário Crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xama, 1996.
- CLARKE, S. *Crise do Fordismo ou Crise da Social-Democracia?* São Paulo: Lua Nova, 1991.
- CORIAT, B. *Pensar al Revés (Trabajo y Organización em la Empresa Japonesa)*. México: Siglo XXI, 1992.
- DIEESE. Subseção sese/seeb-sp. Site internet, 1999.
- DRUCKER, P. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.
- DUESENBERY, J. E. et all. *Moedas, bancos e economia*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ESCRIVÃO FILHO, E. *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadas do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte*. (Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis: 1995.
- FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

- FIORI, J. L. Existe um estudo pós-fordista? *BSCSH*, Vol. 16, nº 1, p. 345-355, 1995.
- FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, nº 4, p. 5-15, outubro/dezembro, 1992.
- GATES, B. *A estrada do futuro*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: v. 35, nº 2, p. 57-63, abril/maio, 1995.
- GOUNET, T. *Luttes concurrentielles et stratégies d'accumulation dans l'industrie automobile*. Bélgica: Etudes Marxistes, nº 10, maio, 1991.
- GUEZ, J. C. Banco virtual. *Revista HSM Managment*, São Paulo: nº 2, p. 58-61, maio/junho, 1997.
- GUSMÃO, S. L. L. A organização do trabalho sob a perspectiva sócio-técnica: uma abordagem histórica e conceitual. *Revista Análise*, Porto Alegre: v. 7, p. 165-178, 1996.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HOLLANDER, E. P. *Emergent leadership and social influence*. In: PETRULLO, L. BASS, B. M. (Orgs.) *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.
- JENNINGS, E. E. *The anatomy of leadership. Management of personnel quarterly*. Vol. 1, p. 1, Outono, 1961
- KON, A. A modernização tecnológica brasileira e o ajustamento dos processos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 31, p. 5-15, 1991.
- KOTTER, J. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KURTZMAN, Joel. *A morte do dinheiro: como a economia eletrônica desestabilizou os mercados mundiais e criou o caos financeiro*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LARANGEIRA, S. M. G. O trabalho em questão. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis – SC, v. 15, n. 22, p. 39-62, Ed. UFSC. 2º Sem. 1997.

- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. *Leader behavior and member reaction in three 'Social Climates'*. In: CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. Group Dynamics: research and theory. Vol. 3, 2ª ed. Evanston: Row, Peterson & Company, 1960.
- McLAGAN, P., MEL, C. *The age of participation: new governance for the workplace and the world*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- MAYO, E. *The human problems of industrial civilization*. Boston: New York: Mcmillan Company, 1933.
- MENEGASSO, M. E. *O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário*. Florianópolis: UFSC, 1998. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).
- MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOHRMAN, S. A., MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- POLETTTO, D. *Liderança integrativa na enfermagem*. Passo Fundo: UPF, 1999.
- RAIS, Relação Anual de Informações Sociais –internet, 1999
- RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro: administração e estratégia de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- REIS, C. Crescimento Econômico e emprego no Brasil: o que podemos esperar. *Conjuntura Econômica*. p. 67-71, maio de 1998.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho*. 2ª ed. Petrópolis, Vozes, 1994.
- RICHARDSON, R. J. , PERES, J. A. de Souza. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1985
- SCHWARTZMAN, S. et al. *Ciência e tecnologia no Brasil: uma nova política para um mundo global*. In: SCHWARTZMAN, S. (coord.). *Ciência e Tecnologia no Brasil: política industrial, mercado de trabalho e instituições de apoio*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.
- SCHWARZ, R. M. *The skilled facilitator: practical wisdom for developing effective groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. P.257-260. (tradução livre, para fins didáticos).

SILVA, A. Globalização, tecnologia e informação: a tríade que desafia a administração. *Revista Brasileira de Administração*. Brasília: Conselho Federal de Administração, nº 22, p. 10-19, 1998.

SOUZA, P. R. *O que são empregos e salários*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

TAPSCOTT, Don. O que esperar do mundo digital. *HSM – MANAGEMENT*. v. 12, p. 132-136, jan./fev. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C., BRANCO, P. D. *Competências gerenciais*. Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro: p. 49-73, 1998. (Anais do 19º ENANPAD).

VROOM, V. H., YETTON, P. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.