

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO  
DAS MUDANÇAS NA GERÊNCIA DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS**

EMANUELE DE FÁTIMA ARTUR LEITE CRISÓSTOMO

**JUIZ DE FORA  
2016**

EMANUELE DE FÁTIMA ARTUR LEITE CRISÓSTOMO

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DAS  
MUDANÇAS NA GERÊNCIA DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

Monografia apresentada pela acadêmica Emanuele de Fátima Artur Leite Crisóstomo ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Isabella Stroppa Rodrigues

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

A meu Deus, que fez tudo certo e no momento certo. Deu-me força e garra através de todos os que me amam e estiveram juntos comigo: meu esposo Pedro, meus pais, meus irmãos, meus amigos, minha orientadora, os amigos da FACC.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, 26 de Julho de 2016.

---

Emanuele de Fátima Artur Leite Crisóstomo

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### **ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos 26 dias do mês de julho de 2016, na sala 01 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de EMANUELE DE FÁTIMA ARTUR LEITE CRISÓSTOMO, aluna regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 200846007, modalidade presencial, desta universidade, intitulado REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA MO ÂMBITO DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DAS MUDANÇAS NA GERÊNCIA DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna APROVADA, que deverá entregar a versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 26 de julho de 2016

---

Profa. Isabella Stroppa Rodrigues

Orientadora

---

Profa. Luciana Belline Rangel

---

Profa. Raphaela Reis Conceição Castro Silva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	09
2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA .....	09
2.1.1 Reestruturação Produtiva no Brasil .....	11
2.1.2 Reestruturação Produtiva: Setor de Serviços .....	13
2.1.3 Reestruturação Produtiva no Setor Bancário .....	14
2.2 EMPREENDEDORISMO: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDOR .....	16
2.2.1 Competências Empreendedoras .....	17
2.2.2 O Empreendedor Corporativo .....	19
2.3 IDENTIDADE: DEFINIÇÕES E ARTICULAÇÕES .....	20
2.4 O GERENCIAMENTO BANCÁRIO .....	25
2.4.1 Avaliação de Desempenho .....	26
2.4.2 Gestão por resultados .....	29
2.4.3 Liderança Organizacional .....	30
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	34
<b>4 DESCRIÇÃO DO CASO</b> .....	37
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	44
<b>7 APÊNDICES</b> .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional está cada vez mais complexo. Neste cenário é necessário que as organizações estejam preparadas para gerenciar a diversidade em todos os possíveis alcances: trabalho flexível, estratégias de cooperação, gestão sustentável, responsabilidade socioambiental, são apenas alguns dos desafios que enfrentam as organizações e demonstram a real necessidade de conviver com a diversidade nas mais variadas situações.

Diante disso, o desafio da Gestão de Pessoas amplia-se em grande medida pela busca de alternativas e incorporação de mecanismos que proporcionem aos indivíduos condições para adequar-se a tais exigências. Nesta nova configuração, o comprometimento dos colaboradores e seu desempenho tornam-se fundamentais para uma performance adequada em um mercado tão competitivo, distinguindo as organizações bem sucedidas.

Com as instituições bancárias não é diferente. Num mercado globalizado com alta competitividade do setor financeiro, as instituições financeiras mudam radicalmente seu perfil e seus conceitos, investindo em tecnologia e tornando-se as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira e mais, consolidando-se na prestação de serviços.

A partir disto, há uma exigência crescente para que os gestores de grandes empresas tenham mais criatividade e assumam cada vez mais riscos; por outro lado seus modelos de negócio forçam os mesmos a gastar mais do seu tempo lidando com as “amarras corporativas”, tais como orçamentos rígidos, elaboração de relatórios de controle, memorandos, justificativas e explicações. Essa contradição acaba fazendo do tema intraempreendedorismo um grande desafio a ser vivenciado pelos gestores das organizações dos dias de hoje. O modelo de gestão intraempreendedor, também conhecido como empreendedorismo corporativo, constitui um conjunto de conceitos e práticas orientados por uma filosofia central baseada nos princípios do empreendedorismo. Ao constituir um modelo de gestão, as referidas proposições se fizeram por combinações particulares nos campos das estratégias, dos processos e da gestão de pessoas (FERRAZ, 2008).

Este trabalho visa verificar exatamente isso: a forma de gestão praticada na filial de uma determinada instituição bancária, suas características, com a finalidade de identificar se existe intraempreendedorismo, liderança e boas práticas na gestão de pessoal. Assim, o problema de pesquisa é: como o gerenciamento bancário pode fazer uso de elementos do intraempreendedorismo, identidade e liderança, no contexto da gestão de pessoas?

Neste sentido o objetivo geral do trabalho consiste em identificar elementos que cooperam para práticas intraempreendedoras na gestão de pessoas, pertencentes a essa modalidade de gestão, de serviços bancários. Como objetivos específicos estão caracterizar os serviços bancários após o processo de reestruturação produtiva, associar o empreendedorismo e liderança ao profissional que atua na gestão deste segmento, bem como as ferramentas das quais faz uso, e ratificar essa proposta através da descrição de um caso. A justificativa para a pesquisa está na tentativa de comprovar através de estudos e prática que esta forma de gestão é possível e inclusive necessária dentro das empresas, uma vez que promove um ganho organizacional de toda equipe envolvida, bem como da organização (DORNELAS, 2003).

Assim, o capítulo seguinte traz o referencial teórico do qual será embasado o trabalho. Serão tratados assuntos como reestruturação produtiva, empreendedorismo, identidade e gerenciamento bancário, para que seja possível ao leitor entender as características requeridas atualmente pelas instituições bancárias, a respeito da atuação deste profissional. Logo após será abordada a metodologia desenvolvida, ou seja, as ferramentas utilizadas para realização do mesmo, descrevendo o uso do referencial, informações da empresa a qual pertence o caso, e a forma como os dados serão coletados, inclusive por meio de entrevista aos colaboradores da filial dessa empresa. Consta também o método como as questões foram desenvolvidas, ou seja, sua estrutura teórica. Em seguida o caso é exposto no capítulo 4, com informações da empresa, desde o início de sua atuação no mercado, seu posicionamento atual, e algumas informações a respeito especificamente da filial em que foi realizado o trabalho. O capítulo 5 contempla as considerações finais acerca dos resultados alcançados pela pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como será visto adiante, desde a reestruturação produtiva na Europa, com as inovações dentro das empresas, torna-se cada vez mais necessário que o funcionário inove e se especialize. Este breve histórico trata de como aconteceram estas mudanças, inclusive no Brasil, abordando os impactos no setor de serviços e nas relações de trabalho.

### 2.1 Reestruturação Produtiva

A crise estrutural do capital que ocorreu em meados da década de 70 provocou no centro dinâmico do sistema mundial, com destaque para Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão, um processo de reestruturação capitalista. O sistema vigente até então se caracterizava pela produção em massa para consumo em massa, garantido pela política Keynesiana, firmada pelo compromisso capital e trabalho, e estruturada pela regulação do Estado. Entretanto, essa harmonia começou a apresentar sinais de desestabilização por causa da crise de superprodução e arrecadação, e pela eclosão do movimento operário no final da década anterior (IAMAMOTO, 2003). É nesse contexto que surge o complexo de reestruturação produtiva que atinge o mundo do trabalho organizado, que vai se estender durante toda esta década, impulsionando a revolução tecnológica da microeletrônica e das redes informacionais, mas também trazendo a constituição do precário mundo do trabalho (ALVES, 2007).

Há alterações na objetividade (e subjetividade) no mundo do trabalho. No século XX, a reestruturação produtiva do capital foi marcada pelas inovações fordistas-tayloristas. Foi um longo processo de mutações socio-organizacionais e tecnológicas que alteraram as formas da produção de mercadorias em vários setores da indústria e dos serviços. Fordismo<sup>1</sup> e Taylorismo<sup>2</sup> foram as principais ideologias orgânicas da produção capitalista, tornando-se os “modelos produtivos” do processo de racionalização do trabalho capitalista no século. Assim, pode-se considerar que a sustentação do crescimento registrado no pós-guerra ocorreu pela associação da vigência dos modelos à formação de uma sociedade entre capitalistas e

---

<sup>1</sup> Sistema de produção, criado pelo empresário norte-americano Henry Ford, em 1914, para sua indústria de automóveis, projetando um sistema baseado numa linha de montagem. Sua principal característica é a fabricação em massa.

<sup>2</sup> Sistema de organização industrial criado pelo engenheiro mecânico e economista Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX. Sua principal característica deste é a organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo e atividade.

trabalhadores. Estes, representados por um sindicato forte e corporativo teriam reconhecido, naqueles, o papel de proprietários e dirigentes. Os capitalistas teriam garantido salários e ganhos de produtividade que incorporaram os trabalhadores ao consumo de bens e serviços (ANTUNES, 1995).

As novas tecnologias, que proporcionavam um avanço do Fordismo através do controle dos trabalhadores no processo de trabalho, foram responsáveis também por um considerável salto de produtividade, promovendo uma resposta à crise capitalista mundial, que atingia de forma diferenciada países e regiões, setores e empresas de todos os segmentos. O que surgiu a seguir, como novo complexo de reestruturação produtiva, o Toyotismo<sup>3</sup>, foi tão somente mais um elemento que começou a fazer parte do longo processo de racionalização da produção capitalista e de manipulação do trabalho vivo que teve origem com o Fordismo e o Taylorismo (ALVES, 2007). Se no modo de organização fordista do trabalho havia uma integração “mecânica” do corpo produtivo, no Toyotismo temos uma integração “orgânica” do coletivo de trabalho, e tem-se, portanto, um novo perfil do trabalhador assalariado central.

O Toyotismo reconstitui o trabalhador coletivo como força produtiva do capital diante de novas condições sócio técnicas (e culturais). A constituição de equipes de trabalho e a empresa em rede são manifestações concretas deste novo trabalhador coletivo. Cada vez mais são exigidas habilidades comunicacionais necessárias para a consecução das redes informacionais que constituem as equipes de trabalho e o trabalho em rede. A vigência do trabalho imaterial explicita tão somente o novo trabalhador coletivo sob o espírito da “integração orgânica” do Toyotismo (REVELLI, 1995).

Este cenário chega ao Brasil um pouco mais tarde, já que a revolução industrial no país não aconteceu ao mesmo tempo da ocorrência na Europa. Teve suas adaptações regionais, mas não deixou de trazer consigo o mundo da precarização do trabalho.

---

<sup>3</sup> Sistema de organização voltado para a produção de mercadorias. Criado no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, pelo engenheiro japonês Taiichi Ohno, foi aplicado na fábrica da Toyota, espalhou-se a partir da década de 1960 por várias regiões do mundo e até hoje é aplicado em muitas empresas.

### 2.1.1 Reestruturação Produtiva no Brasil

Este processo no Brasil, de acordo com Leite (2003), pode ser dividido em três partes: a primeira teria se iniciado entre o final dos anos de 1970 e início da década seguinte, caracterizando-se pela difusão dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs). Este método constituía-se da formação de um pequeno grupo de cinco a doze pessoas que se reuniam voluntariamente e com regularidade para identificar, analisar e propor soluções para problemas de qualidade e de produção.

Nesse período, as propostas inovadoras simplesmente adotavam os CCQs, porque os resultados eram visíveis nas outras organizações, mas sem a preocupação com a forma de impacto na cultura organizacional; era como se os grupos escolhidos não se submetessem a treinamentos, ou fizessem uso de formas rígidas para execução dos modelos. Com isso, esta introdução nas empresas foi marcada por certo caráter autoritário nas relações de trabalho no país, e também por resistência do patronato brasileiro em conviver com uma participação mais efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo de produção, bem como a aceitar o trabalho em equipe. (LEITE, 1994).

A autora ressalta igualmente a força do conteúdo político de muitas destas propostas. Com efeito, é preciso ter presente que a difusão dos círculos ocorreu no Brasil após o vigoroso processo de mobilização operária que marcou o final dos anos 1970, coincidindo com o fortalecimento da organização dos trabalhadores nos locais de trabalho e a constituição das comissões de fábrica. Nesse sentido, os CCQs foram introduzidos em muitas empresas a partir da preocupação gerencial em desviar o ímpeto participativo dos trabalhadores para formas alternativas de organização que contassem com maior controle gerencial. Esse movimento converge com a tendência em fomentar o distanciamento dos trabalhadores de suas organizações sindicais, já constatada em outros países onde a reestruturação produtiva estava ocorrendo (LEITE, 2003).

O segundo período teria se iniciado em 1984-1985 e se estendido até o final dos anos 1980. Neste intervalo, houve a difusão dos equipamentos e também a introdução de inovações organizacionais. Obteve destaque o modelo japonês, com os conceitos do *just in time* e do *kanban*, que ao serem implementados foram sofrendo alterações que também seriam influenciadas pela resistência do empresariado em adotar métodos baseados na participação dos operários. Segundo Teixeira (1983), tal resistência, aliada à estagnação a qual vivia a indústria na América Latina em virtude de retração, inflação, volatilidade de mercados e desigualdade social, terminaria por gerar tantas mudanças nas bases do modelo, a ponto de ele

ser incorporado e ajustado aos poucos recursos do cenário industrial brasileiro; aqui a cultura empresarial permanece, o modelo japonês se adequa.

O terceiro período, com início em 1990, tem marco na abertura comercial, e iria até meados da década. A partir desse momento, as organizações iniciam seus esforços em novas estratégias, adotando também formas diferenciadas de gestão do trabalho. Estas novas formas de gestão foram mais adequadas às necessidades de mobilidade da produção, e conseguiram promover a aceitação dos trabalhadores, que produziam, e com qualidade (LEITE, 2003). A incorporação dos pressupostos da terceira revolução industrial será intensificada primeiramente com o Governo de Fernando Collor de Melo como Presidente da República e a seguir com o de seu sucessor Fernando Henrique Cardoso, a partir da inserção de elementos que em sua essência reportam ao receituário neoliberal (ANTUNES, 2001).

A abertura comercial durante esta década foi uma das medidas que gerou maior impacto para o setor produtivo. Diante da concorrência, muitas indústrias encontravam-se na situação de repensar os seus sistemas de produção e a sua atuação no mercado, reforçando a ideia da reestruturação produtiva. Inicia-se um enorme enxugamento e aumento das formas de exploração da força de trabalho, verificando-se também mudanças no processo tecnológico e informacional. A flexibilização, a desregulamentação e as novas formas de gestão produtiva estão presentes em grande intensidade, indicando que o fordismo, ainda dominante, também vem se mesclando com novos processos produtivos, com as formas de acumulação flexível e com vários elementos do toyotismo, que configuram as tendências do capitalismo contemporâneo (ANTUNES, 2001).

O avanço da reestruturação produtiva no Brasil, com suas múltiplas facetas, configura, assim, um quadro de maior heterogeneidade na efetivação dos processos de produção, bem como no ser trabalhador. Mesmo com relação ao próprio processo e em pesquisas, é possível afirmar que a sua marca distintiva é a heterogeneidade generalizada (TUMOLO, 2002). Esta heterogeneidade não se restringe apenas ao setor industrial, mas também ao de serviços. Processos e pessoas a partir deste momento serão submetidos também a mudanças neste setor, que por estar tão diretamente conectado a indústria ainda não é visto como um segmento independente.

### 2.1.2 Reestruturação Produtiva: Setor de Serviços

O setor de serviços deixa de ser um simples apêndice do setor industrial, como para Adam Smith em sua obra ‘A Riqueza das Nações’ (1776), na qual ele é considerado um setor improdutivo e sequer citado como um dos componentes para a formação de preço de um produto no momento da venda, para tomar lugar no espaço econômico como também gerador de crescimento.

Sobre algumas particularidades do setor de serviços podemos citar que consumo e produção associam-se criando uma relação totalmente ligada à dimensão econômica facilmente observável, por exemplo, no trabalho bancário ou no comércio, em que elementos como comunicação, confiança, aparência atribuem valor ao produto, garantindo a lucratividade. Significa que o produto esperado pelo consumidor se compõe de elementos, como aconselhamento por ocasião, que interferem e podem ser decisivos no instante de uma compra; então o trabalho não é apenas um fator de custo de produção, mas proporciona mais valor ao produto (CHILD & LOVERIDGE apud O’REILLY, 1994).

A respeito do modo como as inovações tecnológicas impactaram o setor, algumas questões devem ser consideradas, segundo Kon (1992):

- a) *intensificação* - há aumentos na produtividade do trabalho, através de mudanças gerenciais ou organizacionais, que resultam no aumento da rotatividade dos empregados, em busca da eficiência no serviço;
- b) *investimento e mudança técnica* – com a informatização de serviços de arquivos nos equipamentos eletrônicos, os sistemas de aprendizado à distância através de vídeos, de telecomunicações e de computadores são adotados pra agilizar processos;
- c) *subcontratação* - partes dos serviços de empresas especializadas, especialmente de produtos auxiliares às empresas, passaram a ser subcontratados; houve crescimento de serviços privados de produtores de atividades gerenciais, e privatização ou terceirização de serviços;
- d) *substituição do insumo/trabalho existente* - por trabalho em tempo parcial, feminino ou de outra raça, representado principalmente pelo crescimento do trabalho feminino em tempo parcial;
- e) *intensificação da qualidade* – busca de melhor qualificação pelos funcionários, crescente treinamento da mão-de-obra em vários setores administrativos e técnicos;
- f) *materialização* - das funções de serviços de modo que o serviço tome a forma de um produto material que pode ser comprado, vendido e transportado e

g) *realocação espacial* - é observada pelo movimento de escritórios de áreas metropolitanas ou centrais para áreas periféricas que apresentam menores aluguéis; a realocação de serviços para atendimento descentralizado baseado em unidades.

Além das mudanças nas formas e ambiente de trabalho, analisar a reestruturação no setor de serviços significa também considerar seus impactos sobre o trabalhador, já que ele agora é quem tem que se adaptar, e essa adaptação impõe desenvolver maneiras para adequar-se buscando qualificação, dedicar-se mais tempo ao trabalho de forma racional, interagir com equipe de trabalho de modo a tornar seu ambiente mais harmônico (HALFORD & SAVAGE, 1995). A seguir este aspecto será tratado no segmento bancário, em que tecnologia, pessoas e gestão passam por essa reestruturação.

### 2.1.3 Reestruturação Produtiva no Setor Bancário

O trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000). Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes consideradas como trabalho para a vida toda, adquirissem um caráter de transitoriedade.

A tecnologia introduzida nas organizações interfere de inúmeras formas nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente requeridas, e o aumento do desemprego (SEGNINI, 1998).

Desde a Reforma Bancária de 1964, segundo Larangeira (1997), o volume de serviços prestados pelos bancos aumentou principalmente em função do crescimento econômico e da diversificação dos serviços prestados. Os bancos passaram a receber tributos, contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança, venda de seguros, administração de diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços.

Em 1986, o governo iniciou a implantação de uma política econômica, chamada de Plano Cruzado, com o objetivo de tentar estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Deu-se início a partir daí uma intensa reestruturação operacional bancária. Esse processo compreendeu a redução dos custos operacionais, uso da informática, fechamento de

agências, exclusão das contas pequenas, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades (GARCIA, 1999).

A respeito de automação, houve um forte investimento na migração do maior número possível de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores. Eles permitem conexões eletrônicas diretas dos clientes com o banco (*home-banking, office-banking, internet banking*), ou em salas de autoatendimento, estrategicamente localizadas fora da agência, o que contribuiu para que as agências diminuíssem de tamanho e tornassem pontos de negócio com atividades altamente especializadas (GARCIA, 1999).

A estrutura operacional e de gestão dos bancos também sofreu alterações nessa fase da automação (LARANGEIRA, 1997). O foco está agora no trabalho em equipe, com maior poder decisório para os empregados e também para a qualidade do atendimento. Houve tendência a diminuição dos níveis hierárquicos para apenas dois dentro das agências, ou seja, as funções de gerentes e atendentes, sendo que as funções de atendentes deverão incorporar algumas práticas da função de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário.

Segundo Grisci (2000), o exercício destas novas funções impõe a esse bancário ser bem mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e capacidade de lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais se deveria seguir estritamente o manual.

Por outro lado, neste momento temos novas situações sendo vivenciadas pelo bancário, como o aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego (LARANGEIRA, 1997).

Estas situações passam a requerer que o novo bancário tenha atribuições de dono do negócio, o que significa tomar decisões, estar na direção de negociações com o cliente, preocupar-se com custos, como se realmente o negócio pertencesse a ele, como se fosse seu empreendimento. Além disso, outros detalhes são importantes ao responsável pela gestão das equipes, em relação a si e a elas: sua especialização (dentro ou fora da organização), seus conflitos (pessoais ou relacionados ao trabalho), seus resultados (pressões do trabalho e familiares), na busca de manter equilíbrio (ALVES, 2007). Desta forma, em virtude de todas estas atribuições ao profissional na posição de gerente, ou seja, desenvolver a equipe e o

negócio como se fossem seus, além de ser responsável também pelo seu desenvolvimento pessoal, identifica-se um profissional surgindo a partir de uma necessidade de mercado: o sujeito intraempreendedor.

## **2.2 Empreendedorismo: a Evolução do Conceito de Empreendedor**

Pesquisas sobre a figura do empreendedor ganham importância e reconhecimento a partir dos anos 80, despertando o interesse de estudiosos e profissionais das mais diversas áreas de conhecimento, que se empenharam na definição do empreendedor, do seu papel, de suas características e atitudes. O empreendedorismo desde então ganha força e emergem diferentes formas de conceituá-lo, com características diversas, em função do contexto de pesquisa dos autores.

Para Drucker (1987), o empreendedor é aquele que busca a mudança, reage à mesma e consegue enxergar uma oportunidade que nem sempre é vista pelos outros, criando algo novo, inovando ou transformando valores e conseguindo conviver com as incertezas e os riscos do negócio. Schumpeter (1988) também dá uma nova conotação ao termo empreendedor, definindo-o como alguém que perturbava e desorganizava a ordem vigente, sendo o agente responsável pela transformação e pelo desenvolvimento econômico. Para este autor, empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, através de novos processos ou produtos, identificando novos mercados, criando novos tipos de organizações.

Degen (1989) considera que ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, de colocar em prática ideias próprias, característica de personalidade e de comportamento que não é fácil de encontrar. Não é considerado empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquire uma empresa e não introduz nenhuma inovação (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio.

O empreendedor é visto por Filion (1999) como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. O autor considera ainda que ele preocupa-se com seu aprendizado, tornando-o contínuo, prospectando possíveis oportunidades de negócios e tomando decisões moderadamente arriscadas, com o objetivo de seguir inovando e desempenhando seu papel. O autor resume esta definição referindo-se ao empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Hisrich (2004) defende a ideia de que empreendedores são vistos sob uma perspectiva ligeiramente distinta, dependendo da sua área de atuação, mas que todos possuem traços semelhantes, sendo eles: novidade, organização, criação, riqueza e risco. Entretanto, comenta que ainda assim as definições são restritivas, pois os empreendedores são encontrados em todas as profissões (educação, medicina, pesquisa, direito, arquitetura, engenharia e serviço social). O autor relata que, em quase todas as definições de empreendedor, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, e aceitar o risco ou o fracasso.

Dentre estas definições, que trazem consigo características do sujeito empreendedor, destacamos o que os autores expõem como competências, tratadas como características mais importantes, ou seja, como se através destas toda e qualquer pessoa possa identificar um empreendedor.

### 2.2.1 Competências Empreendedoras

A competência, segundo McClelland (1962) é uma característica que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferencia-se, assim, competência de aptidões: talento natural da pessoa, qual pode vir a ser aprimorado; habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Filion (2000) afirma que o termo competência é definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Embora o foco de análise seja o indivíduo, os textos a respeito sinalizam a importância do alinhamento das competências e necessidades estabelecidas pelas posições existentes nas organizações. Além de fundamentarem a prática administrativa, a referência que direciona o conceito de competência é a tarefa ou o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. A competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenha.

Man e Lau (2000) definem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; atribuem-se os melhores desempenhos à inteligência e personalidade das pessoas, ou seja, a manifestação do estoque de recursos que ela detém. Reforçam que esta competência

pode ser concebida como um conjunto diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa.

Conceitualmente o termo pode ser considerado como o último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação e família. Hisrich e Peters (2004) classificam as habilidades exigidas aos empreendedores em três principais áreas: técnica, administrativa e empreendedora pessoal. A primeira abrange posturas pessoais e profissionais, relevantes para o desenvolvimento do trabalho em equipe e domínio do conhecimento técnico. A área administrativa, por sua vez trata das atribuições voltadas para tomada de decisões em atividades mais específicas, enquanto as pessoais são de cunho comportamental, relacionadas à capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças.

Man e Lau (2000) reforçam ainda que a competitividade é um fator que influencia fortemente a exposição das competências do empreendedor. A partir deste pressuposto, eles realizaram diversos estudos que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas, conforme relacionadas a seguir:

- **Competências de oportunidade:** estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. De acordo com Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 2), “(...) um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas”. Esse poder de visualização ambiental que antecede e ampara o processo de decisão é fundamental para os empreendedores que, segundo Filion (1999), têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo.

- **Competências de relacionamento:** referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor (GRANOVETTER, 1985) que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio, os quais estão classificados em três níveis por Filion (1991): primários (abrangem os contatos familiares e as pessoas mais próximas); secundários (amizades e grupos sociais: clubes, religião, política, trabalho) e terciários (contatos com um campo de interesse; ocorrem através de viagens, cursos, exposições, feiras e congressos).

- **Competências conceituais:** dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados (DORNELAS, 2007); e também à capacidade

de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva. Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora.

- **Competências administrativas:** envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tanto é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, de administrar o empreendimento e seus funcionários (MAN e LAU, 2000).

- **Competências estratégicas:** vinculam-se à escolha e implementação das estratégias do empreendimento, nas quais os empreendedores visualizam panoramas de longo prazo e objetivos de médio e curto prazo alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controle dos seus resultados (MAN e LAU, 2000).

- **Competências de comprometimento:** demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal. Esta competência está relacionada com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou, então, com a disposição de não abandonar o negócio, mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia (MAN e LAU, 2000).

A forma como estas competências manifestam-se no empreendedor dentro das organizações, que são, pela sua própria natureza, atingidas por algumas limitações no ambiente intraorganizacional, será tratada no tópico a seguir.

### 2.2.2 O Empreendedor Corporativo

A mudança comportamental é necessária para que a organização possa se adaptar às mudanças no ambiente. O desafio está em buscar um novo tipo de líder colaborador, aquele que tem a capacidade de abordar os problemas de forma criativa e empreendedora e que consegue trabalhar com o gerenciamento de mudanças.

Segundo Pinchot (2004), os empreendedores corporativos são os responsáveis por transformar ideias em realidades dentro de uma empresa. O intraempreendedor pode ser ou não a pessoa que apresenta uma ideia, porque este será quem vai colocá-la em prática. Eles solicitam a ajuda de outros, independente de estarem trabalhando com uma ideia própria ou criando a partir da ideia de outra pessoa, eles são os “sonhadores que agem” (PINCHOT, 1987, p.14).

Empreendedorismo corporativo, segundo Dornelas (2003), é então o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

O grande desafio do empreendedor corporativo está em buscar o equilíbrio entre realidade e sonho. De acordo com Pinchot (2004), o empreendedor com coragem e discrição deve ser capaz de utilizar seu talento e conhecimento para encontrar uma forma de transformar esse sonho em realidade vantajosa.

Dornelas (2003) afirma que a prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Para tanto, requer uma radical mudança comportamental que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação dos projetos. Ainda de acordo com o autor, como resultado espera-se que funcionários e departamentos tornem-se parceiros da empresa, gozando de autonomia para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado. Parceria esta manifestada através da capacitação dos seus colaboradores, gestão das empresas, com noções de marketing, finanças, operações, dando-lhes condições para estruturar uma ideia e noções de gestão de projetos e liderança, habilidades para tecer relações e obter apoio, tanto político como financeiro.

Disto pode-se verificar que o indivíduo empreendedor tem algo que o caracteriza, que o identifica, seja qual for o seu campo de atuação. A seguir trataremos da sua identidade e, logo, da manifestação desta especificamente dentro de uma organização, a ser discutida no estudo de caso.

### **2.3 Identidade: Definições e articulações**

O conceito de identidade vem sendo questionado por diferentes áreas do conhecimento, desconstruindo a ideia de uma definição única, integral e originária, criticando os modelos clássicos de compreensão do tema. O termo Identidade tem sido apresentado como um conceito dinâmico, usado para compreender a inserção do sujeito no mundo e sua relação com o outro. Enquanto membro da sociedade, o sujeito, ao mesmo tempo, exterioriza seu modo de ser no mundo e o interioriza, por meio dos processos de socialização (BERGER & LUCKMANN, 2002).

Existem vertentes, como a identidade social, o segmento que tem sido empregado no campo da Psicologia Social, para referir-se ao pertencer a grupos sociais, e ao lugar ocupado

por estes na constituição da identidade de cada pessoa (JACQUES, 1996). Neste sentido, cabe questionar concepções estáticas sobre identidade e reafirmar, tal como fez Ciampa (1998), a ideia de movimento, de metamorfose, um estado de permanente transformação do sujeito humano, que ocorre conforme condições materiais e históricas dadas.

Sainsaulieu (1988) busca compreender a interdependência entre as identidades individuais, que emergem nas relações interpessoais, e as coletivas, derivadas das posições sociais ocupadas por indivíduos que têm em comum uma mesma lógica de ator. O mesmo autor observa a vulnerabilidade da identidade individual frente às pressões do ambiente social, no qual a perda da identidade seria consequência da incapacidade do sujeito de defender-se destas pressões. Destaca, ainda, o papel fundamental exercido por este conflito na evolução do sujeito, sendo a conquista da identidade o resultado da vitória nas relações sociais cotidianas, pois o sujeito foi capaz de impor sua diferença na relação com o outro.

Existe também a noção de identidade como um processo construído individualmente, que é questionada por alguns autores, como Dubar (2005) e Berger e Luckmann (2008). Estes argumentam que as identidades modernas estão entrando em colapso, porque algum tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades, trazendo como resultado a fragmentação das paisagens culturais de classe, sexualidade e nacionalidade, que no passado nos forneciam sólidas localizações como indivíduos sociais. Algumas destas transformações sociais promovem mudanças nas identidades pessoais, ao desestabilizar a ideia de si próprio como sujeito integrado, fazendo-o perder a estabilidade do sentido de si mesmo (HALL, 2001).

Em outra perspectiva teórica, Woodward (2004) reitera a concepção de que o termo identidade só se torna possível se pensado em relação à diferença, ou seja, tomado relacionalmente, de modo que só apreendemos um conceito a partir do outro. Com relação a esse aspecto, Silva (2004) argumenta que a diferença não é produto da identidade, mas tanto uma quanto a outra resultam de um processo de inclusão e exclusão.

Dentro da perspectiva da psicanálise, encontramos em Erikson (1976) o tratamento do termo como um problema universal, por descrever uma relação intrínseca entre individual e coletivo. Mais recentemente, Costa (1989) desenvolve uma concepção de identidade socialmente construída, correspondendo a tudo que o sujeito vivencia como sendo “eu”, e, portanto, oposto ao “não eu”. Focalizando também o aspecto ocupacional, o autor considera que a identidade psicológica do sujeito trabalhador funda-se não só como decorrência de conflitos individuais, mas é, particularmente, definida pela capacidade de trabalho. Desta

forma, “(...) ser bom trabalhador significa também ser bom pai, bom marido, bom filho, enfim, um bom homem(...)” (COSTA, 1989 p. 29).

A contribuição de Kristeva (1987), numa abordagem Freudiana, a identidade “(...) supõe que o sujeito escolha uma identificação e renuncie às outras, que ele aceite a separação, uma ruptura” (1987, p. 53). Assim, identificar-se implica, sob a perspectiva individual, constituir-se como sujeito; do ponto de vista social, se relaciona com as modalidades de pertencimento aos grupos, os diversos papéis que a pessoa vive e as diversas representações em relação às quais ela se situa, incluindo a representação profissional.

O conceito de identificação, de acordo com Laplanche e Pontalis (1971), pode ser definido como um processo psicológico através do qual o indivíduo incorpora um aspecto, propriedade, ou atributo do outro e se transforma, segundo o modelo desta pessoa. A personalidade é constituída e diferencia-se pela composição de uma série de identificações. Os autores reiteram que este conceito foi adquirindo progressiva importância, pois se trata da operação pela qual o indivíduo se constitui (FREUD apud LAPLANCHE & PONTALIS, 1971).

Portanto, o conceito de si é uma construção mental e complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. A igualdade e a diferença permeiam a todo o momento as tentativas de autoafirmação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada. O resultado é que, embora reunidos na presença física, o eu e o grupo se encontram separados nos processos psíquicos (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Conforme visto, estudar e buscar compreender o termo Identidade e suas esferas é complexo e bastante extenso. Três vertentes específicas serão tratadas a partir deste momento: identidade individual, organizacional e gerencial, esta última associada ao item tratado anteriormente, o empreendedor corporativo.

A identidade individual, conforme mencionado anteriormente dentro do campo da Psicologia Social, refere-se ao conceito que uma pessoa faz de si mesma, e também é relacionada ao conceito de identificação; ela é entendida como um fenômeno social resultante dos significados que os indivíduos absorvem nas suas interações com as outras pessoas durante as suas vidas. O entendimento de que a identidade é tanto social como pessoal define a subjetividade como questão a ser considerada. Os campos objetivos do social devem se articular com as esferas das experiências subjetivas, no sentido de manter uma unidade reflexiva e narrativa de si mesmo. Compreendemos, portanto, que a identidade individual é

construída para si e para os outros; ela é também, permanentemente, reconstruída ao longo de toda a vida (ERIKSON, 1968).

Tratando-se um pouco mais da perspectiva sociológica, identidade é um processo de reconstrução ao longo da vida, que associa identidade e socialização, na medida em que a identidade é produto de sucessivas socializações. Seguindo essa conceituação, a noção de formação da identidade refere-se à articulação entre as estratégias individuais e situacionais. As heranças e as posições de classe fazem parte desse contexto, que imprime sua marca nas personalidades continuamente reconstruídas pelo sujeito e grupamentos aos quais ele pertença (FRANZOI, 2003).

Sobre a perspectiva organizacional, reiterando a ideia já tratada por Costa (1989), o ser humano tem envolvimento precoce, psicológica e socialmente, com as organizações. Assim, para que a cultura organizacional seja vivenciada, tem que ser registrada, documentada. O conjunto de normas, regras, valores, significados e mitos produzidos na vivência organizacional assume um caráter de realidade, de forma que adquire legitimidade à medida que vai sendo incorporada pelos funcionários, tornando-se identidade deles. Os sistemas de normas de comportamentos definem os valores e os ideais aos funcionários, que, por sua vez, vão, lenta e inconscientemente, interiorizando-os e assim os seus comportamentos são determinados, sem que esses se questionem sobre o sentido de suas atitudes e ações. Na verdade, a organização dá o sentido ao funcionário e visa a se tornar a única fonte de identificação (ENRIQUEZ, 1974).

Compreende-se, portanto, que cultura organizacional torna-se o meio pelo qual a organização faz com que o indivíduo torne-se parte dela, de forma que ele a tome para si e passe a vivenciá-la, aderindo aos seus padrões. Esse conjunto de representações sociais, além de se constituir em instrumento de poder, torna as organizações fonte de identidade e de reconhecimento para seus funcionários (FREITAS, 2006).

As identidades, segundo Paiva (2000), constituem modelos culturais de organização, formas de enfrentar o poder, que dependem tanto do trabalho, dos valores, crenças e representações empregados na atividade profissional, como dos espaços ocupados fora do trabalho. Estudos sobre a sociologia do trabalho constata forte heterogeneidade nos discursos de trabalho entre trabalhadores que compartilham uma situação de trabalho comum e, inclusive, entre os que integram a mesma categoria profissional.

Tratando-se ainda da perspectiva organizacional, especificamente gerencial, em concordância com Kristeva (1987) na perspectiva da representação profissional já referida anteriormente, estudos demonstram que são diversos os conflitos e ambiguidades que o

indivíduo enfrenta durante o processo de construção de sua identidade gerencial no decorrer da sua gestão. A ação gerencial é dinâmica, instável e carregada de contradições. Nesse contexto, a identidade do gerente é construída sob tensão, e aprender a enfrentar esta tensão diariamente passa a constituir o dia a dia do indivíduo, promovendo sua transformação, de indivíduo comum a gerente (DAVEL E MELO, 2005).

Gerentes que estão há pouco mais de um ano atuando em determinada organização, segundo Hill (1993), constroem sua identidade durante o exercício das suas atividades; é diário o enfrentamento de tensões de transformação, conversão de atitudes e hábitos, passando a experimentar novas maneiras de pensar e de ser, em razão da cultura organizacional e do convívio de um novo grupo de pessoas, seus colaboradores. Ainda de acordo com a autora, o processo de construção da identidade envolve, basicamente, quatro aspectos: “(...)aprender o que significa ser gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir autoconhecimento; e lutar contra as tensões e emoções” (HILL, 1993, p. 6).

O aspecto do aprendizado trata sobre a preparação para o exercício da função; o novo gerente, a partir de um mundo de conflitos pessoais, começa a agir no sentido de assumir as responsabilidades básicas gerenciais para o grupo, desenvolvendo tarefas e redes de trabalho. Sobre a questão de julgamentos interpessoais, o novo gerente busca credibilidade e comprometimento, ao invés de apenas ordenar, considerando a diversidade dos indivíduos, agindo como um verdadeiro líder. Na fase de autoconhecimento, o gerente observa suas próprias fraquezas e virtudes, e passa a se questionar se realmente reúne as condições para exercer a função. Neste momento, sua identidade está em plena transformação. Por último, a luta contra as tensões e emoções acontecerá naturalmente, já que assumir um cargo desta natureza implica lidar com medos, conflitos e situações que são fontes permanentes de *stress* e afetam, inclusive, a vida familiar (HILL, 1993). Percebe-se então, segundo a pesquisa da autora, que a identidade gerencial é um processo permanente, e que não possui regras definidas, ou passo a passo.

Tratando-se especificamente desta figura, o gerente, passa-se, então, a discutir adiante o comportamento deste, inserido em uma instituição financeira, no que tange à sua capacidade de adaptação, suas possíveis características de empreendedor corporativo, e seus traços de identidade gerencial.

## 2.4 O Gerenciamento Bancário

As organizações bancárias têm reagido à competitividade por meio de profundas transformações em seus métodos e processos. A inserção de novas tecnologias, a concorrência acirrada e a diminuição dos quadros funcionais demandam trabalhadores cada vez mais capacitados e que estão em busca de mais conhecimento. Em função disso, os bancos passaram a propor estratégias de gestão favoráveis ao desenvolvimento, à validação e à mobilização das competências de seus funcionários, com vistas a obter respostas mais rápidas e precisas para as frequentes transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do ambiente em que estão inseridas (ACCORSI, 1992).

O desafio dos bancos é encontrar formas de maximizar suas vantagens e conseguir posicionar-se no novo e diferente ambiente de mercado. Isso coloca enormes desafios para que alcancem e consolidem competitividade, pois das empresas do setor financeiro serão exigidas as melhores e mais rápidas respostas em termos de gestão. Este parece que tem sido o principal problema a ser enfrentado: buscar a modernidade na gestão de recursos que possuem, através de políticas e práticas que favoreçam a formação de novos conteúdos que estimulem comportamento competente e responsável dos gerentes e colaboradores em geral (BILICHI, F.; NETO, 1995).

Assim, ao analisar os padrões de modernidade existentes na gestão de instituições financeiras brasileiras, é proposto um modelo de gestão intraempreendedor. Segundo Ferraz (2008), este modelo constitui-se de um conjunto de elementos de gestão que promovem o funcionamento de uma organização, proporcionando uma configuração organizacional particular relativamente estável, levando em conta o nível de desenvolvimento da mesma e os padrões concorrenciais dos setores e mercados em que atua. Este modelo também é composto por propósitos (visão, missão, negócio e valores), por processos e técnicas de trabalho, por comportamentos e posicionamentos, além de padrões de relacionamentos interpessoais que sustentam a contribuição do elemento humano para os resultados de uma organização. Dessa forma, um modelo de gestão representa a base filosófica, conceitual e instrumental de uma organização em um determinado momento. A seguir, alguns itens mais característicos deste modelo de gestão.

### 2.4.1 Avaliação de Desempenho

Toda organização precisa de manter sua competitividade e sustentabilidade caso queira permanecer no mercado. É através da avaliação do seu produto ou serviço que esta organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. Portanto, a avaliação do produto final ou do trabalho necessário para produzi-lo deve ser considerada uma função estratégica pelas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis: estratégico, tático, operacional e individual (FARIAS, 2001).

Segundo Motta (1996), Taylor pode ser apresentado como um dos principais precursores da prática de avaliar funcionários, uma vez que sua preocupação principal era com o aumento da produtividade de suas empresas. Após o estabelecimento dos padrões de produção, tornavam-se necessários seleção, treinamento, controle por supervisão, e implantação de uma forma de incentivos para que estes padrões fossem cumpridos. A evolução do pensamento administrativo na abordagem de avaliação de desempenho divide-se em sete partes, de acordo com Neto (2000); são elas:

- Abordagem Clássica: constitui-se da administração Científica de Taylor, com ênfase nas tarefas, e Fayol, com enfoque na estrutura organizacional. Neste momento, a avaliação de desempenho tinha foco nas tarefas.
- Abordagem Humanística: o precursor Elton Mayo propõe que aspectos psicológicos e ambientais também são influenciadores no desempenho das pessoas.
- Abordagem Neoclássica: composta por duas fases; a teoria Neoclássica da administração, na qual são reiterados os princípios clássicos da prática da administração, os objetivos e os resultados. A segunda fase é a da Administração por Objetivos, com o desenvolvimento de planos e estabelecimento de metas entre as partes envolvidas. Os aspectos psicológicos e ambientais ainda são considerados, mas não são mais importantes do que a efetivação das metas.
- Abordagem Estruturalista: surge com a Teoria da Burocracia, que se baseava na forma de como a organização se estrutura, e a na Teoria Estruturalista, na vertente do modo

de socialização dos indivíduos nas organizações. A avaliação de desempenho contempla a execução do trabalho e as condições organizacionais para esta.

- Abordagem Comportamental: tem base em duas teorias: a Behaviorista, que enfatiza pessoas, e a do Desenvolvimento Organizacional, que visa mudança planejada e estruturada de acordo com a cultura organizacional. A avaliação de desempenho considera neste momento aspectos psicológicos e motivacionais, o ambiente organizacional e os grupos de trabalho.
- Abordagem Sistêmica: sua base é a Teoria Interdisciplinar, constituída de princípios e modelos adaptáveis em todas as ciências. Divide-se nas fases da Cibernética, Teoria da Matemática e Teoria dos Sistemas. Os métodos de avaliação neste instante contemplavam elementos da organização e do trabalho, minimizando o papel humano.
- Abordagem Contingencial: surge com alguns pesquisadores como Chandler, Burns e Stalker. Considera a organização como um sistema aberto capaz de se relacionar com outros sistemas, inclusive ambientais, além das práticas organizacionais em busca do melhor desempenho. A avaliação do mesmo usa teorias tecnicistas e humanistas.

Tratando ainda sobre avaliação do desempenho de pessoal, mas agora relacionada às equipes, de acordo com Bader (2000), deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Ela pode ser formal (escrita) ou informal. A necessidade de formalização da avaliação está diretamente relacionada ao tamanho da organização.

Segundo Gillen (2000), há metodologias de avaliação de pessoal baseadas em aspectos comportamentais, quando a preocupação está centrada na qualidade das relações interpessoais que ocorrem entre colegas de trabalho. Neste caso, assumem importância fatores como cooperação, responsabilidade e sociabilidade. A avaliação também pode explorar aspectos potenciais do empregado para desempenhar com eficiência seu trabalho, como por exemplo, em que medida o indivíduo domina as técnicas relativas às suas tarefas, se ele é criativo, se tem poder de influência com os colegas, dentre outros.

Outra forma de avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho, de acordo com Siqueira (2002), é considerar a avaliação individual como parte de um processo mais

amplo de avaliação da organização. O objeto a ser avaliado passa a ser o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído tendo em vista o atendimento de objetivos e metas organizacionais.

Assim como as organizações evoluem, a metodologia de avaliação de desempenho também. A gestão de desempenho individual passa a fazer parte, podendo ser definida como uma metodologia que busca estabelecer um contrato de cada funcionário consigo e com sua organização, para colaborar mais ainda com os resultados esperados, como ocorrerá o acompanhamento dos desafios propostos, a correção dos rumos, e avaliando adiante os resultados alcançados (PONTES, 2002).

Bergamini (1999) cita três métodos básicos deste tipo de avaliação, utilizados conforme a escolha estratégica da empresa:

- Avaliação direta – o gestor deve emitir parecer sobre todo o pessoal que está sob sua responsabilidade direta. O ponto favorável é que o gerente imediato é quem melhor conhece o desempenho do funcionário. O ponto desfavorável é que a avaliação realizada pode ser contaminada por disfunções na percepção gerencial, de acordo com a proximidade ou distanciamento que ele mantém com o avaliado.
- Avaliação conjunta – mostra a possibilidade de avaliador e avaliado conversarem sobre o seu desempenho e, muitas vezes em conjunto, responderem a avaliação de desempenho. Tem a vantagem de ser uma prática rica por permitir um diálogo franco entre avaliador e avaliado sobre o esperado e o obtido durante o período.
- Auto-avaliação – o próprio avaliado realiza o julgamento sobre o seu desempenho, com base nos parâmetros estabelecidos pela empresa. Este método tem como ponto favorável a descentralização da avaliação, transferindo parte da responsabilidade ao avaliado.

Pode-se perceber então que essas técnicas de avaliação evoluíram de um modelo unilateral para multilateral. Outrora, o gestor realizava um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado. Posteriormente, gerente e colaboradores discutem em conjunto seus desempenhos, na denominada avaliação 360°, em que gestor e subordinado olham para si e ao redor, ou seja, a avaliação do empregado é realizada por diversas pessoas envolvidas no trabalho, como gerentes, pares, subordinados, e também considera a opinião do cliente (STEWART, 1998).

Esta metodologia, de avaliar pares e parceiros e ser também avaliado pelos mesmos, é característica das organizações que buscam o empreendedor corporativo para compor o seu

quadro de colaboradores, principalmente na função gerencial, com o objetivo de que ele pratique e seja capaz de difundir estas ações entre seus colaboradores (LUECKE, 2006). Tratando-se de um ambiente de concorrência interna, de venda e prestação de serviços, com metas diárias, pressão pela entrega de resultados, pelo tempo e a forma de atendimento ao cliente, além de toda atenção com numerário, característico de uma instituição financeira, este colaborador torna-se essencial.

#### 2.4.2 Gestão por Resultados

Tratou-se anteriormente a respeito da competitividade do mercado e de como as organizações têm desenvolvido métodos para sobreviver. Pode-se dizer que a administração de resultados é um desses mecanismos, e, conforme Rossi (2001), é capaz de alinhar planejamento, avaliação e controle, favorecendo uma forma melhor de gestão, alinhando eficiência e eficácia.

Administrar com foco em resultados, de acordo com Costa (2002), é trabalhar de forma a promover melhoria nos processos e, em consequência, contribuir com a tomada de decisão. Em virtude disso, esta metodologia é considerada fundamento da administração estratégica, uma vez que constitui metas e objetivos para alcançar o resultado esperado pela empresa.

Esta gestão desenvolve-se através de um ciclo, que começa com a definição dos resultados desejados e posterior estabelecimento dos objetivos; segue com o monitoramento e avaliação do desempenho do corpo de colaboradores da organização. A partir desta análise são propostas novas ações, corretivas ou até mesmo inovadoras, e o ciclo recomeça (CARAVANTES, 2000).

Assim, a organização tem condições de desenvolver sua estratégia de negócios por meio da execução e alteração dos processos, de forma alinhada com o direcionamento que deseja seguir. Além disso, é perceptível a melhoria contínua do desempenho das atividades, proporcionando à organização a definição dos seus próprios indicadores, o combate à burocracia, autonomia aos gestores para tomar decisões, e consequente avaliação dos resultados (COSTA, 2002).

Caravantes (2000) trata sobre quatro metodologias para alcançar estes indicadores: Balanced Scorecard, criado para compor um novo grupo de medidas de desempenho a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras torna-se obsoleta e que a dependência destas medidas prejudica a capacidade da empresa de criar valor econômico

futuro; Gestão da Qualidade Total, uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes; Gestão de Projetos, que corresponde a um conjunto de processos, documentos e regras para o desenvolvimento do trabalho; um conjunto de regras operacionais que o projeto vai desenvolver para criar a sua própria metodologia; Cadeia de Suprimentos, que trata a gestão da logística e o fluxo de informações em toda a cadeia de fornecimento. Isso permite a avaliação de pontos fortes e fracos, auxiliando a tomada de decisões que resultam na redução de custos, aumento da qualidade e, conseqüentemente, da competitividade do produto, ou simplesmente criando valor agregado e diferenciais em relação à concorrência.

Os dados obtidos a partir destes indicadores podem então ser utilizados para dar prosseguimento aos próximos projetos e viabilizar a tradução dos objetivos em medidas para avaliação dos resultados. Outro detalhe é que esses dados são diretamente relacionados ao dia a dia da empresa, aspectos como sua relevância social, historicidade e transparência de métodos organizacionais.

A gestão por resultados baseia-se, portanto, em conceitos denominados como “novos paradigmas”, que fazem parte de uma organização que descentraliza, dá autonomia, usa estruturas enxutas, estabelece a gestão participativa e tem liderança. Ela proporciona uma referência para a eficácia dos serviços, como o melhoramento da tomada de decisão, incluindo ferramentas como o planejamento estratégico, gestão de riscos e monitoramento (COSTA, 2002).

### 2.4.3 Liderança Organizacional

Hunter (2004) defende que líderes motivam e inspiram os outros através de influência pessoal. Esta, resultante do caráter do líder, é a chave para se relacionar e interagir com os demais. O autor os descreve como sujeitos mais tolerantes ao caos e à ambigüidade, como pessoas mais abertas a correrem risco calculado, que consideram natural encontrar desafios e obstáculos.

Líderes seriam pessoas capazes de expressar-se plenamente, uma vez que, segundo Dornelas (2003), são pessoas que se conhecem, sabem quais são suas forças e fraquezas. Também sabem o que, porque e como comunicar o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio, o que os capacita igualmente a atingir seus objetivos.

Bergamini (1994) descreveu a existência destas abordagens na definição do termo liderança como sendo:

1. Preocupação com **o que o líder é**: neste caso a liderança é associada a características pessoais, como carisma e firmeza. Ao delinear o seu perfil, estabelecem os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.
2. Preocupação com **aquilo que o líder faz**: esta outra vertente concentra esforços em estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança.

Ainda de acordo com a autora, a liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de oportunidades potenciais, suscitar comprometimento organizacional nos colaboradores para mudar, assim como injetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos.

Estes líderes não são natos. Surgem quando as organizações enfrentam novos problemas e assumem a responsabilidades de remodelarem as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais. Dirigem as mudanças organizacionais que dão confiança e delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar. Ultrapassam a resistência à mudança, criando visões de futuro que evocam confiança e eficácia nas novas práticas organizacionais. Nas palavras de Bennis e Nanus (1988, p. 3): "O novo líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes e que pode converter líderes em agentes de mudança. Chamamos este tipo de liderança de *transformadora*".

Sintetizando, é importante ressaltar, como observa Bergamini (2000), que do ponto de vista científico, não se discute a competência da liderança, se ela é boa ou má. Ela deve ser entendida como um recurso do qual se pode lançar mão em quaisquer situações para se atingir um determinado objetivo; portanto, são os fins aos quais se pretende chegar que vão determinar a conduta para alcançá-los.

Sobre a perspectiva do processo decisório e a participação da liderança, Hitt, Miller e Collela (2007) consideram a tomada de decisões estratégicas uma das principais atribuições dos gestores de primeiro escalão. Essas decisões se desdobram de alto-a-baixo, chegando aos gestores das unidades de negócios e aos seus colaboradores. Sabe-se que a autonomia no

trabalho ocupa uma posição central no âmbito dos fatores de motivação para o trabalho. No modelo intraempreendedor, como já referenciado anteriormente, a autonomia da base operacional tende a ser maximizada, sendo o debate e a exposição de ideias elementos de controle e compartilhamento.

De acordo com Hashimoto (2006), as decisões mais importantes no mundo corporativo atual são tomadas com base em estudos de mercado e de tendências. Apesar disso, as análises se tornaram mais complexas em decorrência da abundância e da velocidade das informações, em concomitância com o encurtamento do tempo para a tomada de decisões. Ainda assim, existem lideranças atuais que tomam decisão apoiadas na subjetividade dos instintos, das percepções e da sensibilidade, e essas decisões também têm expressiva valorização.

Mas, conforme Bergamini(2000), a eficácia do líder está na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis. Não é mudar comportamentos, ou impor decisões, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e especialmente articulá-los para que possam comunicar – se sobre o sentido do comportamento deles. Essa dupla capacidade, dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, confere poder ao líder.

Autonomia é atribuição de liderança, pelo apoio aos processos negociais mais fluidos, pela possibilidade de processos estratégicos mais participativos, da reconfiguração dos mecanismos de controle, no desbloqueio de canais de comunicação em todos os níveis e, finalmente, na determinação de implantar mecanismos mais ousados de reconhecimento e de incentivos. Nesta perspectiva, Dornelas (2003) distingue a liderança que se afirma pela capacidade de identificar oportunidades de mercado, de identificar pontos de mudança e de melhorias que renovam a organização. As duas concepções de lideranças se fazem presentes no modelo intraempreendedor.

Neste sentido, o líder é capaz ainda de suscitar a internalização de valores e objetivos que estão relacionados ao enfoque afetivo. De acordo com Siqueira (2001), isto ocorre através de uma ligação psicológica de natureza afetiva, capaz de estimular a identificação do trabalhador com as metas e objetivos organizacionais. Fonseca e Bastos(2002) afirmam que o colaborador comprometido afetivamente permanece na organização porque quer; esse comprometimento refere-se a um apego emocional de identificação e de envolvimento entre o empregado e a organização, sendo a forma de vínculo mais desejada pela empresa.

As dimensões desse comprometimento organizacional manifestado através deste sentimento de obrigação de permanecer explicam que o vínculo normativo ocorre numa esfera

cognitiva, de forma que este colaborador acredita possuir obrigações e deveres morais para com a organização, se comportando de forma a tentar demonstrá-los e apresentando sentimentos de culpa, incômodo, apreensão, assim como, preocupação ao pensar em deixar a organização. Fossá e Sartoretto (2002) explicam que os indivíduos comprometidos se comportam de determinadas maneiras porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Relatam ainda que o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal são manifestações comportamentais influenciadas por pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, assim como suas intenções comportamentais são explicadas pelos valores e normas partilhados.

A perspectiva do processo decisório da participação e da liderança procura destacar a importância da tomada de decisão na gestão empreendedora, sobretudo no estímulo à participação e no incentivo à realização de negócios pelos empregados. Com isso o colaborador aumenta seu comprometimento com a organização, ao lado da valorização das contribuições de melhoria e da disponibilização de informações negociais para uma gestão mais efetiva (BERGAMINI, 2000).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisas podem ter um enfoque exploratório, descritivo ou causal. Para Andreassi (1994), o objetivo principal das pesquisas exploratórias é conhecer o fenômeno estudado ou buscar uma nova compreensão deste. Em estudos de caso, a forma da questão de pesquisa está mais relacionada com questionamentos do tipo “como” e “por que”, que é o caso do presente trabalho. Além disso, se caracterizam também pela dificuldade de controle sobre eventos comportamentais e pela ênfase em um aspecto contemporâneo, sendo um tema pouco explorado tanto do ponto de vista acadêmico quanto do ponto de vista prático. Tais características encontram-se presentes nesta pesquisa, razão pela qual, pode-se classificá-la qualitativa do tipo exploratório, quanto aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo, por meio do estudo de caso. É bibliográfica por pesquisar, em material escrito e em meio virtual, a fundamentação teórico-metodológica do estudo. É ainda pesquisa de campo porque coleta os dados na empresa descrita no caso, não somente documentais, mas por meio de entrevista com o corpo de colaboradores da área operacional de uma filial da empresa X, sendo esta uma instituição bancária. Os entrevistados foram o gerente da unidade, o supervisor e quatro operadores de caixa. Gil (1991) aponta que, de forma geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Quanto à natureza dos dados, conforme dito inicialmente, a pesquisa configura-se como qualitativa. A escolha de uma pesquisa qualitativa implica estabelecer que o resultado final não será generalizado e sim analisado em profundidade (YIN, 2005), isto também porque a análise dos dados encontrados propõe entender e abordar o fenômeno, descrevendo e estabelecendo relações entre as variáveis que o compõem (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

Yin (2005) esclarece também que a estratégia de pesquisa através do estudo de caso é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o conteúdo não são claramente definidos.

Dessa forma, após o estudo bibliográfico, conforme citado anteriormente, os funcionários também já referenciados foram submetidos à entrevista com perguntas abertas, cujo método para elaboração consta no quadro a seguir:

**Quadro 1: Síntese para geração do questionário**

Questão central	Teoria	Autor	Objetivo
Dono do negócio	Intraempreendedorismo	Filion (2000) Man e Lau (2000) Hunter (2004)	Identificar se isto é estimulado e como acontece
Tomada de decisão	Intraempreendedorismo Liderança	Pinchot (2004) Siqueira (2001)	Como acontece a tomada de decisão
Relacionamento com equipe: estratégia	Estratégia Coparticipação	Hashimoto (2006) Dornelas (2003)	Identificar como formula e informa
Delegação de tarefas	Intraempreendedorismo Avaliar Desempenho	Man e Lau (2000) Pinchot (1987) Pontes (2002)	Identificar processos de delegação e realocação da equipe
Relacionamento com equipe: metas	Gestão por Resultados Liderança	Costa (2002) Bergamini (2000)	Identificar como lida com equipe e as metas
Identidade e Liderança	Identidade pessoal Liderança	Berger e Luckmann (2008) Ciampa (1998)	Identificar se possui características pessoais de líder
Identidade e Cultura Organizacional	Identidade pessoal Identidade Organizacional	Hill (1993) Freitas (2006)	Identificar o nível de coexistência destas identidades
Avaliação de Desempenho	Avaliação de Desempenho Liderança	Luecke (2006) Stewart (1998)	A percepção da equipe sobre as formas de avaliação
Coparticipação	Planejamento Gestão por Resultado	Man e Lau (2000) Caravantes (2000)	Verificar se existe dinamismo, tanto pelo gestor como pela empresa
Sistema de Recompensa	Gestão por Resultado	Costa (2002)	Apurar se sistema de recompensas integra o planejamento para resultados

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à técnica utilizada para efetuar a análise dos resultados, foi empregada a análise de conteúdo, uma vez que as entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas. De acordo com Babbie (2005), o referido método busca obter informações sobre peculiaridades, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio deste instrumento. Desta forma o tratamento dos dados é essencialmente qualitativo pois busca revelar o verdadeiro sentido daquilo que é dito, sendo o método mais adequado para desvendar as estruturas psicológicas e sociológicas, tais como condutas, ideologias e atitudes (BARDIN, 1977).

Importa também ressaltar que todos os participantes da entrevista assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que tem por objetivo resguardar a identidade da empresa e dos mesmos. Esta decisão foi necessária para não expor os participantes, mesmo porque foi de concordância mútua que apenas participariam desde que suas identidades fossem mantidas em sigilo, e com a finalidade de que houvesse total liberdade no momento das respostas.

#### 4 DESCRIÇÃO DO CASO

O caso em questão se refere à uma instituição financeira que será aqui denominada empresa X para manter sigilo dos funcionários participantes da pesquisa, como já dito anteriormente na metodologia. Esta instituição, após fusões com outras empresas desde sua fundação em setembro de 1924, vem consolidando-se em períodos de crise e expandindo os negócios nas fases de crescimento. A expansão característica da instituição, marcada por fusões e aquisições ficou clara no ano de 2008, e se estendeu nos anos seguintes, alinhada com a nova visão da empresa, que é obter liderança em performance sustentável e satisfação de clientes.

A empresa X é uma companhia brasileira, aberta, que em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua no Brasil e no exterior, na atividade bancária em todas as modalidades por meio de suas carteiras: comercial, de investimento, de crédito de diversas naturezas - imobiliário, pessoal dentre outros, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil, inclusive as de operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se as de seguros, previdência privada, capitalização, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito, consórcios, fundos de investimentos e carteiras administradas.

Segundo o relatório de sustentabilidade de 2016, a empresa possui aproximadamente 31.397 mil pontos de atendimento distribuídos pelo Brasil e exterior, através de 4.921 mil agências, 847 postos de atendimento bancário e mais de 26.412 mil caixas eletrônicos; está presente em 18 países além do Brasil, em atividades de banco comercial e operações de clientes institucionais, banco de investimentos, atacado e *private banking*. Sete desses países estão na América Latina, e tem prioridade na expansão internacional, além de atuar também na América do Norte, América Central, Europa, Ásia e Oriente Médio. Até o final de 2015, a empresa contava com 89.627 colaboradores, incluindo mais de 6,8 mil colaboradores em unidades no exterior. Ainda de acordo com o relatório de sustentabilidade de 2015, a organização obteve US\$ 52,1 bilhões em valor de mercado.

Este relatório age na organização como um direcionador estratégico, e tem o objetivo de orientá-la na gestão das áreas operacionais e de negócio a incorporar questões de sustentabilidade em suas tomadas de decisão. Assim este documento busca estimular a criação de novos produtos, ajustar a atuação da empresa no ambiente em que se insere, mitigar riscos,

encontrar diferenciais competitivos e gerar receita em um contexto de maior demanda para a gestão dos impactos ambientais e sociais.

A filial escolhida está localizada em Minas Gerais, no município de Barroso, cidade do campo das vertentes, com aproximadamente 22.000 habitantes, de atividade interiorana, com destaque para mineradora. A filial conta com dois gerentes, um da área operacional e outro da comercial, e tem o total de 11 funcionários, mais 3 da terceirizada nos serviços de conservação e vigilância.

O caso é sobre os mecanismos de atuação da gerência do setor operacional, atualmente ocupada pelo colaborador A, que será assim designado em razão de sigilo. Este funcionário já ocupa o cargo faz 16 meses nesta filial, mas já há mais de 6 anos nesta função, obtendo êxito e reconhecimento dos seus superiores em relação à suas metodologias de gestão que, de acordo com os mesmos, tornam-se adaptáveis à filial a qual ele estará. Por esse motivo instigou o desenvolvimento desta pesquisa, com o intuito de identificar e descrever esse procedimento de gestão, como ele funciona, se está efetivamente contribuindo para a atividade organizacional da empresa. A respeito dos demais participantes (supervisor e funcionários caixa), apenas um é residente nascido na cidade. Os outros vieram transferidos mas residem em cidades próximas, mas esta equipe já está trabalhando em conjunto há aproximadamente quase 2 anos. A seguir, a apuração dos resultados, através da análise das entrevistas e conexão com o referencial teórico.

#### **4.1 Análise dos resultados**

As entrevistas realizadas com os funcionários da agência buscaram identificar se existe intraempreendedorismo, liderança e boas práticas na gestão de pessoal da atual gerência, e resultaram em respostas diretas e com alto índice de convergência, o que aponta uma percepção compartilhada acerca dos temas abordados. Desta forma, a partir deste momento, passa-se a descrever os resultados obtidos com a coleta de dados realizada.

A primeira questão questionava se os valores da empresa cooperavam para uma gestão versátil, que dá liberdade de planejamento e atitude do colaborador. Houve hegemonia, em que o instinto de dono do negócio é sempre estimulado pelo gestor no ambiente do trabalho, ou seja, todos os respondentes convergiram nas colocações. Neste sentido, a entrevistada B, que ocupa a função de estagiária afirma que, de acordo com o gestor, ela deve ser a referência

no assunto o qual é responsável, e deve ser a primeira pessoa do qual o cliente tem que se lembrar quando o assunto for crédito.

Já a questão número 2, sobre tomar opiniões ou atitudes de colegas como um direcionador, foi de positiva entre o corpo de colaboradores, mas negativa do próprio gestor, que nega o envolvimento pessoal para tomar decisões profissionais. Entretanto, de acordo com a funcionária C, que ocupa o cargo de caixa, ele usa como exemplo experiências de amigos, mesmo que em negócios distintos; o colaborador D, funcionário caixa, também concorda que ele considere tanto opiniões pessoais quanto ocorridos de colegas em outras filiais: “ sempre expõe suas ideias e depois pergunta se alguém tem outra diferente, ou melhor”. Assim é possível perceber o quanto o gestor está atuando com o “dono do negócio”, pois já não distingue suas opiniões pessoais e profissionais, ou seja, ele está vivendo para o negócio (FILION, 1991).

A terceira questão trata sobre o modo como é feita a previsão de cenários de curto prazo, em relação aos cálculos de metas e acompanhamento das mesmas, e repasse disto ao grupo. Nessa questão houve concordância, ou seja, os entrevistados concordam que existe manifestação da competência administrativa do gestor, segundo Man e Lau (2000). O entrevistado E, funcionário caixa, afirma que eles trabalham sobre números, e o gestor informa os números para o mês, bem como o que será feito para alcançá-los; a colaboradora E, cargo de supervisora, reforça que são feitas reuniões diárias antes do expediente para atualização destes números, a medida que metas vão sendo alcançadas.

Tratando da competência de delegar tarefas, temos a questão número 4. Houve sincronismo no sentido de o gestor deixar claro que precisa delegar, pois ele precisa da ajuda da equipe, conforme exposto por Pinchot (1987), ou seja, isso já é uma necessidade, mas ele o fará com o colaborador que tiver interesse para aprender e realizar a atividade. O gestor expõe que faz a distribuição de acordo com o que ele mesmo percebe do seu colaborador: se ele estiver disposto a aprender, ele o delega. Do contrário, dará auxílio necessário para que o básico seja bem feito. A colaboradora C vai além em sua colocação, alegando que o gestor espera uma boa performance na tarefa delegada; do contrário, ele simplesmente delega a outro funcionário, com o intuito de manter o padrão de resultados.

A pergunta de número 5 trata da sincronização do relacionamento com equipe e gestão de resultados. De acordo com os entrevistados o gestor desempenha muito bem este papel, conforme propõe o autor Caravantes (2000), em relação a definição dos resultados, o desenvolvimento de um ciclo de ações, e o monitoramento deste ciclo, promovendo correções quando necessário. O colaborador E explica que o gestor deixa bastante claro, todos os dias,

que todos, inclusive ele mesmo, trabalham sob pressão. Entretanto, para compensar são premiados, como uma forma de motivação, com jantares, cestas de bombons, e até mesmo folgas, de acordo com os próprios entrevistados, que consideram válidas estas ações.

A questão número 6, sobre identidade e liderança, houve concordância dos entrevistados a respeito. A entrevistada E, que ocupa o cargo de supervisora, diz: “sim, ele sempre dá o melhor de si...é, busca sempre os melhores resultados, tá sempre motivando a equipe, busca sempre fazer o melhor.” O entrevistado D também coloca “Eu acredito que o nosso gestor é um ótimo líder, pois sempre procura nos ajudar e orientar, além manter um clima agradável, e se dispor para ouvir e dar feedbacks sempre que necessário”. Assim, o gestor é visto como um líder, o que se entrega também em busca de resultados, trabalha junto com sua equipe, dá e segue o exemplo, conforme atribuições da autora Bergamini (2000), nesta capacidade de dar sentido as coisas e fazer com que o grupo perceba e siga junto com ele.

A pergunta de número 7 também trata de identidade pessoal, mas relacionada a organizacional, incluindo os valores da empresa. O gestor afirma que se baseia no código de ética e nos parâmetros intitulados “nosso jeito de fazer” na instituição, para trabalhar suas responsabilidades e as da equipe; a colaboradora B reitera que ele o faz também em busca de uma boa performance, ou seja, com o desejo de ser referência no que faz, construindo padrões, conforme estabelece Freitas (2006).

A questão divergente foi a de número 8, sobre avaliação de desempenho. De acordo com os colaboradores, supervisor e gestor, ela ocorre de maneira correta, válida, porque está de acordo com o que é exposto pela organização, exceto para as colaboradoras B e C. Para elas, é ineficaz, em virtude de serem levados em consideração apenas alguns atributos como principais, e são estes os resultados em número e comparados com filiais do mesmo porte. Ainda de acordo com elas, fatores como formas de tratamento ao cliente, a gestão do relacionamento com ele, o passo a passo para conquistá-lo e mantê-lo não são considerados, e não deixam de ser importantes. Diante destas afirmações, para as colaboradoras a avaliação 360° não tem sido praticada em totalidade (STEWART, 1998).

A questão de número 9 trata do planejamento para alcançar resultados, que é dinâmico e conta com o esforço de todos, de acordo com a colaboradora E; acontece com a proposta de novas ideias do próprio grupo, de acordo com B; cada dia é um novo dia, uma nova forma de ação, segundo o colaborador E; a gestão participativa nos processos decisórios, conforme exposto por Bergamini (2000), está presente, de acordo com os entrevistados.

A última questão tratou sobre sistema de recompensas, todos os entrevistados concordaram que a empresa promove ações para isso, e o gestor contribui com ações próprias, como folgas, cestas de café da manhã, ou deixa a equipe escolher a premiação. São ações para que o grupo trabalhe sempre motivado, apesar das adversidades do trabalho nos negócios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações na organização do trabalho vivenciadas também pelo setor bancário foram lentas e graduais. Entretanto, com o uso intensivo das tecnologias de automação bancária e de novas formas de gestão do trabalho, essas mudanças passaram a ocorrer em maior velocidade, e com elas os trabalhadores bancários passaram a ter a necessidade de se submeterem a elas. Essa forma de submissão vai acontecer à medida que uma nova tecnologia ou um novo processo vai surgindo e, posteriormente, o colaborador precisa aprender a trabalhar com ele, desde que ele queira continuar inserido no mercado, em sua área de atuação.

A empresa X vem promovendo numerosas mudanças, objetivando adaptar-se ao cenário de agilidade e informatização do trabalho imaterial, requeridos pelo mercado, aliada à captação e manutenção de clientes através do bom relacionamento. Neste contexto, em que a competitividade das empresas parece derivar de sua capacidade de desenvolver competências e integrá-las em torno dos objetivos organizacionais, o intraempreendedorismo e a capacidade de liderança são quesitos que compõem um modelo de gestão alternativo. Tratando-se da gestão de pessoas principalmente, visando desenvolver e sustentar habilidades consideradas essenciais à consecução da estratégia corporativa; isto se torna necessário, se não essencial, uma vez que existem também metas a serem cumpridas.

Verifica-se que esse perfil de profissional intraempreendedor, líder e adaptável é cada vez mais requerido no setor em que a empresa em pesquisa se insere, uma vez que, juntamente com o mundo dos negócios, as formas de gestão neste campo precisam se transformar, em busca de uma forma de gerir com eficácia, eficiência e aperfeiçoamento de recursos. O referencial teórico da pesquisa oferece consistência a esta afirmação pois, após a reestruturação produtiva, o mercado, em todos os seus segmentos, exige cada vez mais do profissional, independentemente da sua área de atuação, que ele especialize-se, obtenha mais conhecimento, desenvolva suas capacidades, se diferenciando.

Sobre a metodologia, com base no referencial, foram elaboradas as entrevistas as quais, após transcrição e análise, tornaram claro que o atual gestor da referida filial pertencente à empresa X tem todas estas características, deste novo funcionário. Assim, pode-se concluir que ele é um profissional necessário na empresa, uma vez que consegue fazer a gestão da equipe, das metas e das ocupações requeridas pelo seu cargo, além de solucionar situações adversas no seu dia a dia, que envolvem clientes e equipe. Além disto, está constantemente se atualizando e reinventando seus métodos, conforme denotado por seus

próprios superiores e inclusive sendo reconhecido por premiações semestrais, promovidas pela empresa. Esta reinvenção acontece principalmente pela rotatividade dos gestores nas filiais, ou seja, ele torna o método adaptável a cada novo cenário, local, grupo de colaboradores, clientes, e principal atividade local do município em que esteja.

Foi verificado também que, em virtude desta identificação com a empresa, ele segue os padrões atribuídos por ela, como o questionado sobre a avaliação de desempenho, que gerou divergência nas considerações feitas por alguns dos seus colaboradores. Seu método de avaliação não está equivocado porque segue os princípios estabelecidos pela empresa, tanto que em processos seletivos para cargos em filiais da sua região, ele é convocado para executá-los. Entretanto, através do dinamismo das ferramentas de gestão que a empresa fornece, ele poderia incluir os fatores questionados na sua forma de avaliação, gerando uma nova forma, mais eficaz e condizente com a imagem da organização.

Assim, apesar da atual pesquisa não conter elementos suficientes para generalização de seus resultados, em virtude da própria escolha metodológica, percebe-se que sua realização ofereceu algumas contribuições, como identificar o quão possível e benéfica é a adoção de formas de gestão intraempreendedora, dotadas de liderança e identidade organizacional; além disso, como é importante a equipe de trabalho estar integrada também nestas ações, participando das decisões, uma vez que o corporativismo coopera para transformar as práticas da base organizacional, contribuindo para resultados muito mais favoráveis.

O novo gerenciamento bancário, dotado de múltiplas atribuições, ainda não é tema de muitas pesquisas, ao contrário, são pontuais, mesmo porque este segmento está surgindo e se modificando a cada nova aquisição de tecnologia e de alterações na economia mundial. Estas mudanças estão provocando uma transformação também do profissional que faz parte deste cenário. Assim, a partir desta consideração e do presente trabalho, torna-se possível assim a abertura de novas propostas de estudos nesta direção no âmbito de outras empresas que possam considerar interessante esta abordagem, que capta e estimula o desenvolvimento do perfil de profissionais que integram este tipo de gestão.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, A. **Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro.** Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 39-46, out./dez. 1992.
- ALVES, F. **Psicomotricidade: Corpo, Ação e Emoção.** Rio de Janeiro: Wak Ed, 2007.
- ANDREASSI, T. **Avaliação de desempenho de profissionais técnicos: um estudo de casos.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 5a.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey.** 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BADER, Audrey E. **Avaliando o desempenho das equipes.** São Paulo: Futura, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Edições 70 Ltda., 1977
- BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbia, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. **Diferenças Básicas entre Líderes e Gerentes.** Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- \_\_\_\_\_. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 2002.
- BILICHI, F.; NETO, A. A. **Modelo de gestão da qualidade em bancos comerciais.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 1, n. 7, p. 27-43, set. 1995.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da Administração: pensando & fazendo.** 3. ed. Porto Alegre: AGE, 2000
- CIAMPA, A. da C. **Identidade humana como metamorfose: A questão da família e do trabalho e a crise de sentido do mundo moderno.** Interações, 3(6), 87-101. 1998.
- COSTA, J. F. **Psicanálise e contexto cultural: Imaginário psicanalítico, grupos e psicoterapia.** Rio de Janeiro, RJ: Campus.1989.
- COSTA, Tatiana Ribeiro da. **E-RH: O impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos.** [Trabalho de Mestrado]. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2002.

DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. **Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes** In: DAVEL, E. & LOPES MELO, M. C. DE O. (Orgs. ), *Gerência em Ação*, 1ª ed, São Paulo: Editora FGV, 2005.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empreendedora. São Paulo: Ed Mc Graw Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ENRIOUEZ, E. **Imaginário Social, recalçamento e repressão nas organizações**. Tempo Brasileiro, n. 36/7, p. 53-95. 1974.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1968 e 1976.

FARIAS, Antônio Carrilho. **A influência da avaliação de desempenho humanos nos resultados e na produtividade na empresa**. 2001.132 f Tese (Mestrado em Administracion de Empresas y Comercio Internacional) – Universidad de Extremadura, Espanha, 2001.

FERRAZ, S. F. S., et al. **Práticas e modelo intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira**. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Fortaleza, 2008.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo e gerenciamento**: processos distintos, porém complementares. RAE Light, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun.1999.

\_\_\_\_\_. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 1991.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: **Anais do XXVI ENANPAD**, em CD-ROM. Salvador-BA: ANPAD, 2002.

FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. **Responsabilidade social empresarial e comprometimento organizacional**: uma relação possível? In: **Anais do XXVI ENANPAD**, em CD-ROM. Salvador-BA: ANPAD, 2002.

FRANZOI, Naira. **Da Profissão como profissão de fé ao “mercado em constante mutação”**: trajetórias e profissionalização dos alunos do Plano Estadual de Qualificação do Rio Grande do Sul (PEQ-RS). Tese de doutorado em Educação. Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: Identidade, sedução e carisma? 5a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GARCIA, M. de F. **Reestruturação bancária no Brasil nos anos 90 e os efeitos sobre as relações de trabalho**: Algumas evidências recentes. VI Encontro Nacional de Estudo do Trabalho, ABET, Belo Horizonte, 1999.

gestão da mão-de-obra”. In: OLIVEIRA, C.A.B. et alii (orgs.). **O mundo do trabalho**. São Paulo, Scritta, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991

GILLEN, Tenry – **Avaliação de Desempenho**. Tradução André M Andrade, São Paulo, Ed. Nobel, 2000.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure**: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

GRISCI, Carmem L.I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.2000

HALFORD, S. and Savage, M. **Restructuring organizations, changing people**:gender and restructuring in banking and local government. Work, Employment and Society 9, 97-122.1995.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HILL, Linda. **Os Novos Gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Brooks, 1993.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, Michael A., MILLER, C. Chet, COLLELA, Adrienne. **Comportamento organizacional uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

IAMAMOTO, M. V. **O Serviço Social na contemporaneidade**: trabalho e formação profissional. São Paulo: Cortez, 2003.

JACQUES, M. da G. C. **Identidade e trabalho**: Uma articulação indispensável. In A. Tamaio, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.), Trabalho, organizações e cultura (pp. 41-47). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados.1996

KON, Anita. **A Produção Terciária**, Nobel, São Paulo, 1992.

KRISTEVA, J. **Le réel de l'identification**. In M. David-Ménard, M., J. Florence, J. Kristeva, G. Michaud, J. Oury, J. Schotte & C. Stein (Eds.), Les Identifications: confrontation de la

clinique et de la théorie de Freud à Lacan (pp. 47-77). Paris: L'espace analytique, Denoël. 1987

LAPLANCHE, J.;PONTALIS, J. B. **Vocabulaire de psychanalyse**. Paris: PUF, 1971.

LARANGEIRA, S.M.G. **Reestruturação Produtiva no Setor Bancário**: A realidade dos anos 90: educação e sociedade.Campinas. Ano XVIII, p.111-138,dez, 1997.

LEITE, Marcia de Paula. **Modernização tecnológica e relações industriais no Brasil**: o quadro atual. In: GITAHY, Leda. (org). Reestructuración Productiva, Trabajo y Educación em América Latina. (Lecturas de educación y trabajo, n.3) Campinas, SP: IG/UNICAMP, Buenos Aires: RED CHD-CENEP. p. 109-122.1994

\_\_\_\_\_. **Trabalho sociedade em transformação**: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LUECKE, R. **Performance Management**: Managing Employee Performance. Harvard Business Essentials. Harvard Business School Press, 2006

MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector**: a qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture. v. 8. nº 3, September, p.235-254.2000.

McCLELLAND, D. C. **Business drive and national achievement**. Harvard Business Review, 40(4), 99-112.1962

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. 20ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira.210p.1996.

NETO, Alexandre Shigunov. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores**. Rio de Janeiro: Éxpress Book, 2000.

O'REILLY, Jacqueline. **Banking on Flexibility**: Comparison of Flexible Employment in Retail banking in Britain and France. Hants, Avebury.1994.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. **Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia. Anais... Atibaia/SP: ANPAD,2003.

PAIVA, J. M. **Educação jesuítica no Brasil colonial**. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L.M.; VEIGA, C. G. Quinhentos anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

PINCHOT, G. **Innovation through intrapreneuring**. Research Management, 30(2), 14-19.1987.

\_\_\_\_\_. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho. Nova abordagem** . 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

REVELLI, Marco. **Economia e Modello Sociale Nel Passagio tra Fordismo e toyotismo.** In INGRAO, Pietro (org.) e ROSSANDA, Rossana (org.), Appuntamenti di fi ne secolo, Manifestalibri: Roma.1995.

ROSSI, J. L. **Supply chain e CRM – uma nova classe de sistemas de gestão.** *Revista Classe*, São Paulo, ano XVI, n. 88, 2001.

SAINSAULIEU, R. **L'Identité au travail.** Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.1988.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEGNINI, Liliana R.P. **Mulheres no trabalho bancário:** difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, T.T. da. **A produção social da identidade e da diferença.** In T. T. da Silva (Ed.), *Identidade e diferença: A perspectiva dos estudos culturais* (3. ed., pp. 73-102). Petrópolis, RJ: Vozes. 2004.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho:** como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed.182p.2002.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** In: Anais do XXV ENANPAD, em CD-ROM. Campinas: ANPAD, 2001.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações:** investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A.O **Movimento da Industrialização nas Economias Capitalistas Centrais do Pós-Guerra.** Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Economia Industrial da UFRJ. Rio de Janeiro. 1983.

TUMOLO, Paulo Sergio. **Da contestação à conformação:** a formação sindical da CUT e a reestruturação capitalista. Campinas, SP : Editora da Unicamp. 290 p.2002.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WOODWARD, K. **Identidade e diferença:** Uma introdução teórica e conceitual In T.T. da Silva (Ed.), *Identidade e diferença: A perspectiva dos estudos culturais* (3. ed., pp. 7-72). Petrópolis, RJ: Vozes. 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado aos colaboradores

1. Seu gestor incita seu instinto de “dono do negócio” no seu dia a dia? Descreva situações.
2. Para tomar decisões, seu gestor envolve opiniões pessoais ou toma como exemplo para si atitudes de pessoas próximas? Exemplifique
3. A previsão de cenários para médio e curto prazo, bem como cálculos são desenvolvidos pelo seu gestor? De que forma ele dá ciência disso ao grupo?
4. Como seu gestor trabalha a delegação de tarefas? No caso de resultado não favorável, de que forma ele promove a alocação de outro colaborador?
5. Descreva seu gestor no aspecto relacionamento com equipe x alcance de metas.
6. Sabe-se que as pessoas constroem suas identidades a medida que vivem, e isto é um processo natural. Comente sobre a identidade do seu gestor, sobre o quesito liderança.
7. Sobre a identidade do seu gestor, ela se identifica com a identidade e valores da organização? Em quais aspectos?
8. Você considera eficaz a forma de avaliação de desempenho que seu gestor pratica? Existe algum quesito que poderia ser mudado?
9. Sobre o planejamento para alcançar resultados, ele torna-se engessado, em virtude das ferramentas que a empresa dispõe, ou é dinâmico, e você participa com seu gestor da construção dele?
10. Que ações seu gestor desempenha no seu ambiente de trabalho contribuem para o bem estar do grupo? Existe alguma recompensa por resultados alcançados?

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicado ao gestor**

1. Você incita o instinto de “dono do negócio” nos seus colaboradores? Descreva situações.
2. Para tomar decisões, você envolve opiniões pessoais ou toma como exemplo para si atitudes de pessoas próximas? Exemplifique
3. Você desenvolve a previsão de cenários para médio e curto prazo, bem como desenvolve cálculos? De que forma você dá ciência disso ao grupo?
4. Como você trabalha a delegação de tarefas? No caso de resultado não favorável, de que forma você promove a alocação de outro colaborador?
5. Descreva-se no aspecto relacionamento com equipe x alcance de metas.
6. Sabe-se que as pessoas constroem suas identidades a medida que vivem, e isto é um processo natural. Comente sobre a sua identidade sobre o quesito liderança.
7. Ainda sobre sua identidade, ela se identifica com a identidade e valores da organização? Em quais aspectos?
8. Você considera eficaz sua forma de avaliação de desempenho? Existe algum quesito que poderia ser mudado?
9. Sobre o planejamento para alcançar resultados, ele torna-se engessado, em virtude das ferramentas que a empresa dispõe, ou é dinâmico, e você o constrói com a participação dos seus colaboradores?
10. Que ações você desempenha no seu ambiente de trabalho contribuem para o bem estar do grupo? Você promove alguma recompensa por resultados alcançados?