

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**IMPACTOS DA INOVAÇÃO BANCÁRIA NA FUNÇÃO GERENCIAL:
percepção de gerentes intermediários de bancos privados**

Giovanna Iglesias Coelho

Belo Horizonte
2013

Giovanna Iglesias Coelho

IMPACTOS DA INOVAÇÃO BANCÁRIA NA FUNÇÃO GERENCIAL:
percepção de gerentes intermediários de bancos privados

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de Pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte

2013

Coelho, Giovanna Iglesias

Impactos da inovação bancária na função gerencial: percepção de gerentes intermediários de bancos privados. / Giovanna Iglesias Coelho. – Belo Horizonte: FNH, 2013. 138 f.

Orientadora: Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Bancos. 2. Gerente. 3. Tecnologia. I. Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GIOVANNA IGLESIAS COELHO**

Matrícula: 770497

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof^ª Dr^ª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

**TÍTULO: IMPACTOS DA INOVAÇÃO BANCÁRIA NA FUNÇÃO GERENCIAL:
percepção de gerentes intermediários de bancos privados.**

DATA: 14/08/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª Dr^ª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Valdir Valadão Júnior
UFU - Universidade Federal de Uberlândia

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Giovanna Iglesias Coelho**, sob a orientação da Prof^aDr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: **"IMPACTOS DA INOVAÇÃO BANCÁRIA NA FUNÇÃO GERENCIAL: percepção de gerentes intermediários de bancos privados"**, contendo 133 páginas.


Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 23 de julho de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, à minha família e a todos aqueles que acreditam que sonhar é possível e que a educação é a única responsável pela mudança de um indivíduo, pois "a educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo" (Nelson Mandela).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que generosamente contribuíram para a realização deste trabalho. Peço desculpas por não fazer menção ao nome de todos.

A Deus, pela vida, saúde, sabedoria diante das dificuldades, pela força para enfrentar os desafios e pela estrutura para não desistir. Aos entrevistados, mesmo anônimos, por sua valiosa contribuição para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa. Sem vocês, este trabalho não seria possível.

À amiga Sarah Crepalde, a grande 'culpada pela ideia de fazer o mestrado', agradeço imensamente.

À professora Ana Lúcia Magri, Beatriz Barenzani e Wânia Moreira Barbosa, pela amizade e pelo incentivo em participar da seleção para o mestrado.

Ao Rafael, à Natália, ao meu querido 'filho Christian', à Keila, Bárbara Patrocínio e a todos os outros bolsistas de Iniciação Científica (IC) da FNH, pelo apoio inicial nesta jornada e por fazerem desta vitória a vitória de vocês.

A Carla J., 'amiga de infância' e anjo da guarda, pelo apoio durante as entrevistas.

Ao professor Wendel Alex de C. Silva, meu primeiro orientador como bolsista de Iniciação Científica (IC), meu exemplo de superação.

À professora Aleixina e Caissa, professores Gustavo e Fernando Coutinho, pela torcida e pela ajuda incondicional nos momentos de necessidade.

À Professora Marlene, minha inspiração profissional, que, mesmo sem saber, foi a responsável direta pela possibilidade de transformar o sonho em realidade; certeza de que o bom mestre, ao ensinar, não deve retirar as pedras do caminho, mas sim, ensinar a seu discípulo como fazer para ultrapassá-las;

Aos professores Luciano Zille e Thalita Luz, pelo carinho. Também a todos os outros professores da FNH, por fornecerem a estrutura para o desenvolvimento do meu trabalho.

À minha mãe, Venina, sua trajetória, meu exemplo e eterna gratidão.

Ao meu marido, Ozêniton, e a meu filho, Patrick, pela amizade e compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus irmãos, Vanessa, Warlyngton, Jean, e a minha cunhada, Célia, pela amizade, força e dedicação de todas as horas.

As minhas amigas bolsistas e companheiras de mestrado, pelos inúmeros momentos de ansiedade que passamos juntas nessa jornada, principalmente, à Anna Gabriela, pela amizade e apoio na docência. A Raquel Garcia e Maryelle, pela amizade sincera. À Mariana P. Damasceno, meu especial agradecimento pela forte amizade, parceria nos trabalhos e apoio nos momentos de tensão.

E, finalmente, à Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais - FAPEMIG - pelo apoio financeiro.

RESUMO

O setor bancário é uma área que vivenciou modificações em sua estrutura em razão das alterações na economia e da introdução de inovações e mudanças que influenciaram a forma de trabalhar do gerente intermediário bancário, seja pelo processo de automação, seja pelas novas formas de gestão bancária que exigiram um novo perfil de profissional. A motivação por pesquisar os impactos da inovação tecnológica no setor bancário surgiu do anseio em compreender a função gerencial intermediária diante das transformações na conjuntura bancária em consequência da legislação, dos processos de fusões e incorporações, bem como do alto investimento que esse setor tem empregado em novas tecnologias. Nesta dissertação, analisa-se quais são os impactos da inovação tecnológica na função gerencial intermediária nas instituições bancárias. Procedeu-se a uma pesquisa de caráter descritivo; por meio do estudo de casos em dois bancos privados de Belo Horizonte - MG. A amostra dos sujeitos foi composta por 18 gerentes intermediários bancários. O enfoque desta pesquisa pode ser classificado essencialmente como qualitativo, uma vez que se buscou elucidar as situações e os fatos descritos pelos gerentes entrevistados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. No tratamento dos dados, as entrevistas foram analisadas à luz das técnicas de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os gerentes percebem as inovações como positivas, pois melhoram a performance no trabalho, gerando dados mais precisos. Percebem, também, a redução do tempo gasto para realização das tarefas bancárias. Citam a necessidade de investimento em recursos humanos, considerados pelos gerentes como o verdadeiro patrimônio dos bancos. As maiores tensões estão relacionadas à gestão de pessoas, à pressão pelo cumprimento de metas e resultados; ao desenvolvimento diário do trabalho nos bancos em razão do acúmulo de funções e à resolução de conflitos. São apontadas, também, a necessidade de atualização constante e a dificuldade em transpor as barreiras impostas pelas indicações a cargos melhores nos bancos. Uma desvantagem ressaltada é o excessivo controle exercido pelas novas ferramentas de gestão, potencializado pela tecnologia. Percebeu-se que a função gerencial intermediária bancária é distinta da função gerencial intermediária clássica. As mudanças na função indicam uma oscilação constante e uma transformação da função gerencial intermediária bancária em uma função mais especializada e segmentada, voltada para um gerente consultor de negócios, sugerindo que essa função dentro dos bancos está sendo diluída, transformada, sendo substituída por uma função mais manipulada e condicionada.

Palavras-Chave: Inovação. Tecnologia. Gerente intermediário. Setor bancário.

ABSTRACT

The banking sector has experienced structural modifications in order to follow economic changes and the introduction of innovations that have influenced the way to work of the banking intermediary manager, leading thus, to a new professional profile. The motivation to concern technological innovation impacts in the banking sector rose from the wish to understand the intermediary managerial function in the context of changes in the banking setting due to extant law, mergers and acquisitions, as well as the expressive investment that this sector has accomplished in new technologies. In the present qualitative study, it is analyzed the impacts of technological innovations on intermediary managerial function in two private banking institutions of Belo Horizonte/MG, based on the perceptions of 18 banking intermediary managers. The data gathering was accomplished by means of semi structured interviews and documentary research, and the content analysis was employed to analyze data. The findings pointed out that managers perceive the innovations as positive, since they improve work performance in generating data that are more accurate besides to reduce the lead-time of banking tasks. However, managers evidenced also the excessive control exerted by new management computerized tools resulting from technological innovations. Moreover, the managers highlight the need in to invest in human resources, which are regarded by them the banks true patrimony. The main tensions indicated by the managers refer to people management, the accomplishment of goals and results, the daily work in a bank (full of conflicts and accumulated functions), the need of constant actualization, and the difficulty to overcome barriers imposed by indications of best positions in the banks. Based on these findings, it was concluded that the banking intermediary managerial function is distinct from the classical intermediary managerial function. More, the changes in the function indicate a constant oscillation and a transformation of the banking intermediary managerial function in a more specialized and segmented function, directed to a business consultant manager, supporting the idea that this function in the banks is being diluted, transformed and substituted by a more manipulated and conditioned function.

Keywords: Innovation. Technology. Intermediary Manager. Banking Sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Conjunto dos principais papéis desempenhados pelo gestor.....	44
FIGURA 2 - A gestão como arte, habilidade prática, ciência.....	46
FIGURA 3 - Mapa de atuação do Banco Estrela.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Despesas e investimentos em tecnologia no setor bancário.....	33
GRÁFICO 2 - Evolução do estoque do emprego bancário no Brasil - 1994 a 2012	36
GRÁFICO 3 - Distribuição dos gerentes por faixa etária.....	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Potenciais fatores determinantes nas ondas de inovação tecnológica em bancos.....	38
QUADRO 2 - Descrição do quadro funcional do Banco Asteroide.....	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Grau de instrução e formação acadêmica dos gerentes.....	78
TABELA 2	- Cargos ocupados pelos gerentes intermediários.....	80
TABELA 3	- Inovações que permitiram introduzir novos produtos e serviços	82
TABELA 4	- Produtos e serviços advindos da inovação tecnológica.....	82
TABELA 5	- Inovações introduzidas durante a gerência de relevância nacional.....	84
TABELA 6	- Descrição do trabalho desenvolvido pelos bancos em parceria com outras instituições.....	85
TABELA 7	- Percepção dos gerentes sobre inovação bancária.....	86
TABELA 8	- Descrição das inovações que afetam a função gerencial.....	88
TABELA 9	- Percepção dos gerentes quanto à influência das inovações nas atividades.....	90
TABELA 10	- Dificuldades vivenciadas na implantação das inovações tecnológicas na percepção dos gerentes.....	93
TABELA 11	- Desvantagens das inovações introduzidas pelo banco em Produtos e serviços referentes às atividades dos gerentes.....	94
TABELA 12	- Facilidades trazidas pela implantação das inovações Tecnológicas no trabalho gerencial.....	101
TABELA 13	- Treinamentos em inovação tecnológica que contribuíram para a atuação gerencial intermediária.....	107
TABELA 14	- Forma como as novas tecnologias adotadas no setor bancário afetam o futuro do gerente intermediário.....	109
TABELA 15	- O futuro da função gerencial intermediária no setor bancário na percepção dos gerentes.....	110
TABELA 16	- Descrição do que é ser gerente bancário.....	111
TABELA 17	- Descrição da gerência no futuro.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abdi	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
Bndes	Banco Nacional de Desenvolvimento
Caged	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CPD	Centros de Processamento de Dados
CI	Circuito Integrado
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
Dieese	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
Eniac	Calculadora e integrador numérico eletrônico
Febraban	Federação Brasileira dos Bancos
FGC	Fundo Garantidor de Créditos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GI	Gerente Intermediário
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
Ocde	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
Paceb	Padronização Contábil dos estabelecimentos Bancários
Proer	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional
Proes	Programa de incentivo à redução da presença do Estado na atividade bancária
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
Sumoc	Superintendência da Moeda e do Crédito
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	21
1.1.1 Objetivo geral	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Inovação.....	24
2.2 Revolução tecnológica e microeletrônica.....	28
2.3 Inovação em serviços bancários	31
2.4 Função gerencial.....	43
2.5 Gerentes intermediários	48
2.6 Gerentes bancários	51
3 EVOLUÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL.....	57
4 METODOLOGIA	64
4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	64
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	64
4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	65
4.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	65
4.5 Técnica de coleta de dados.....	66
4.6 Técnica de análise e tratamento dos dados	67
4.7 Caracterização dos bancos a serem pesquisados.....	68
4.7.1 Banco Estrela	69
4.7.2 Banco Asteroide.....	72
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
5.1 Dados demográficos dos gerentes entrevistados	77
5.2 Percepção dos gerentes intermediários sobre inovação	81
5.2.1 Novos produtos e serviços advindos da inovação tecnológica na percepção dos gerentes	81
5.2.2 Descrição das inovações tecnológicas que afetam a função gerencial intermediária.....	88
5.2.3 Dificuldades vivenciadas na implantação de inovações tecnológicas	93
5.2.4 Facilidades na implantação de inovações tecnológicas	100
5.2.5 O futuro da função gerencial intermediária no setor bancário	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS.....	126
APÊNDICE A	135

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário é uma área que sofreu modificações consideráveis em sua conjuntura nas últimas décadas. As pessoas que utilizam seus serviços perceberam alterações gradativas no seu dia a dia, seja na infraestrutura disponibilizada a clientes e funcionários, seja na automação e na inserção de inovações em seus produtos e serviços. Essas transformações foram intensificadas com a implantação do Plano Real e da reforma financeira que promoveram a estabilização da economia e foram responsáveis pelo processo de fusões, aquisições, incorporações e privatização dos bancos, principalmente no setor bancário varejista, marcado pela intermediação bancária e política do Banco Central do Brasil (SEGNINI, 1999).

Após o ano de 1994, as transformações foram aceleradas, especialmente pela adoção das políticas neoliberais¹ pelo governo brasileiro, o que culminou no acirramento da concorrência no mercado interno e externo. A abertura econômica promoveu a liberalização que permitiu a entrada de bancos internacionais no Brasil e, então, os bancos passaram a oferecer um tratamento individualizado aos clientes de acordo com a renda ou com o patrimônio financeiro do cliente (SEGNINI, 1999).

As alterações estruturais na economia demandaram do trabalhador bancário uma confrontação constante com inovações e mudanças que influenciaram a forma de trabalhar, seja pelo processo de automação, seja pelas novas formas de gestão bancária que exigiram um novo perfil de profissional (ROSSI, 2008).

Como consequência, ocorreram alterações na organização do trabalho, com demissão de funcionários e demanda por maior qualificação e comprometimento dos trabalhadores. O trabalho bancário passou a ser caracterizado pela redução de custos operacionais, ampliação da automação, supressão de postos de trabalho,

¹ O Neoliberalismo surgiu com a promessa de solucionar a crise que atingiu a economia mundial em 1973, em razão do aumento excessivo no preço do petróleo. É definido como um conjunto de ideias políticas e econômicas capitalistas que defende a não participação do estado na economia e a liberdade de comércio (livre mercado), pois esse princípio garante o crescimento econômico e o desenvolvimento social de um país.

terceirização de serviços e redução do salário dos funcionários (VILHENA; SICSU, 2003).

De acordo com Antunes (2012), em decorrência da flexibilização da contratação dos trabalhadores bancários (terceirização, admissão de funcionários por tarefas ou em tempo parcial, e introdução dos *call centers*), houve ainda maior precarização dos empregos e, conseqüentemente, diminuição de salários, o que contribuiu para aumentar a desregulamentação do trabalho e para a diminuição dos direitos sociais para os empregados em geral, principalmente, para os trabalhadores terceirizados bancários.

Assim, os bancários buscando manter o seu emprego se submetiam à sobrecarga de tarefas e jornadas de trabalho extenuantes. Com isso, o trabalho bancário passou a ser assinalado por práticas mais elaboradas de extração da mais-valia dos bancários, constituídas no 'paradigma da flexibilização e utilização da tecnologia informacional e microeletrônica', iniciando, com isso, um cenário de intensificação do trabalho e inconstância empregatícia (MONTANHA, 2006).

Os chamados programas de qualidade total e de remuneração variável, largamente implantados no setor, recriaram "estratégias de dominação do trabalho que procuram obscurecer e nublar a relação entre capital e trabalho. Os bancários foram obrigados a serem parceiros, sócios, colaboradores" dos bancos e das instituições financeiras, com idealismo e objetivos que envergonham ainda mais a condição do trabalho (ANTUNES, 2012, p. 52).

Com isso, a tecnologia inserida nas organizações interferiu de inúmeras formas nos modos de trabalhar, podendo, também, ser responsável pela demissão de muitos empregados bancários, expondo, com isso, três possibilidades presentes no trabalho bancário, que são: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente exigidas e o aumento do desemprego (GRISCI; BESSI, 2004).

Sublinhe-se que, em 1993, a rede bancária brasileira era composta por 245 bancos. Em maio de 1997 esse número foi reduzido para 225 bancos e atualmente existem 160 bancos no Brasil (FEBRABAN, 2013b)

O uso intensivo das novas tecnologias de informação afetou o mercado de trabalho, alterando a categoria de trabalhadores bancários que, em 1986, possuía um milhão de trabalhadores que compunham o sistema bancário, na década de 1990, ápice da crise, restaram 393 mil empregados bancários (SEGNINI, 1999) e, no ano de 2012, esse número elevou-se para 508 mil postos de trabalho bancário (DIEESE, 2012).

Os bancos nacionais possuem, atualmente, um número de contas correntes por agência similar ao dos países considerados como desenvolvidos. Com a elevação da bancarização brasileira (maior volume de pessoas com acesso aos serviços prestados pelas instituições financeiras), espera-se uma ampliação no número de clientes de produtos clássicos e de produtos inéditos. Mesmo com o aumento da utilização da internet e do *mobile banking* pelos clientes bancários, há uma ampliação significativa no número de agências bancárias e no processo de discussão da modificação do seu papel, focalizando consultoria/relacionamento, capacitações e plataformas tecnológicas, com o objetivo de apoiar o processo de mudança (FEBRABAN, 2012a).

A elevação do número de agências é maior em regiões com menor penetração dos serviços financeiros, em especial, nas regiões norte e nordeste. Nas regiões Sul e Centro Oeste, o nível de penetração de agências gira em torno de 20 agências para cada 10.000 pessoas economicamente ativas (FEBRABAN, 2013).

A necessidade de manter um desempenho elevado em razão das incertezas econômicas e tecnológicas faz da inovação no setor bancário um imperativo. Essas inovações podem ser caracterizadas como modificações em produto, bem ou serviço ou ainda como a criação de um produto novo, a realização de uma melhoria no processo, método de marketing ou a inserção de "um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OCDE, 2006, p. 46).

Segundo a Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), o Brasil desponta como um importante fomentador de tecnologia bancária (FEBRABAN, 2012b, p. 23). Os dados apresentados indicam que os bancos brasileiros "aumentarão as suas despesas e investimentos em tecnologia em 42% até 2015, representando 2,5 vezes o ritmo de crescimento da média global projetada em 18% no mesmo período" (FEBRABAN, 2012b). Isso pode ser confirmado pelos investimentos em inovação tecnológica já realizados no setor bancário brasileiro nos últimos quatro anos que aumentaram 36,5%, saindo de R\$14,8 bilhões em 2009 para R\$18,4 bilhões em 2011 e R\$20,1 bilhões em 2012 (FEBRABAN, 2013).

Dessa maneira, a introdução de novas tecnologias, para Sennett (1999), e as novas táticas organizacionais flexibilizam uma forma dissimulada de utilizar técnicas de controle que permeiam as organizações. A cobrança direta requisitada pela 'chefia' é transferida pelas regras expressas na intranet ou *webmail*. O tempo de cumprimento das tarefas é rastreado pelas horas de acesso ao sistema. O espaço de trabalho é ampliado pela utilização da telefonia móvel e dos computadores conectados à rede da empresa. Portanto, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) acopladas às mudanças organizacionais refletem uma forma perspicaz e disfarçada de controle e demandam dos trabalhadores maior qualificação, intensa habilidade gerencial e 'multifuncionalidade', e os recursos tecnológicos são os grandes responsáveis por permitir que a performance dos trabalhadores transponha os limites da empresa (JINKINGS, 2002).

Sabe-se que a função gerencial é marcada por inúmeras pressões, seja pelo alcance de metas e resultados, seja pela eficiência. Suas atividades são fragmentadas e superficiais. "O trabalho é caracterizado por interrupções, improvisações e os gerentes precisam ser generalistas e especialistas ao mesmo tempo" (TURETA; TONELLI, 2008, p. 3).

Sendo assim, a posição intermediária exercida pelo gerente bancário é responsável por conectar a alta gerência ao nível operacional da organização, sendo, portanto, o papel do gestor intermediário, também conhecido como média gerência, crucial para o desenvolvimento da nova conjuntura bancária. Sua função é fundamental no

arrefecimento e ou assimilação das dúvidas decorrentes dos eventos não planejados pela organização (TONELLI; BASTONI, 2007).

Esses profissionais vivenciam no seu dia a dia a constante insegurança sobre o seu papel na organização. Davel e Melo (2005) acreditam que a função gerencial intermediária é tensa e ambígua, pois os gestores intermediários se encontram no centro dos conflitos e contradições, o que os faz ponderar sobre sua postura e seus métodos e, diante disso, muitas vezes, correm o risco de serem vítimas das transformações que eles próprios devem promover.

Os gerentes intermediários (GI) são os sobreviventes das reestruturações organizacionais, sobretudo, em razão de distintas mudanças tecnológicas. Dentro desse contexto, os GI necessitam estar preparados para as próximas 'ondas de mudança' que provavelmente ocorrerão a qualquer hora (MORGAN, 2002).

A motivação por pesquisar os impactos da inovação tecnológica no setor bancário surgiu do anseio em compreender a função gerencial intermediária diante das transformações na conjuntura bancária em consequência da legislação, dos processos de fusões e incorporações, bem como do alto investimento que esse setor tem empregado em novas tecnologias.

Assim, há relevância em compreender não somente como os gestores intermediários convivem com as inovações inseridas nos bancos e como as percebem diante das transformações ocorridas na função gerencial, mas também em levantar as dificuldades, dilemas e desafios vivenciados na implantação de novos produtos e serviços e quais as contribuições que podem oferecer à instituição no aprimoramento da utilização dos serviços oferecidos.

Nesse contexto e para melhor explicar como os gestores percebem as inovações inseridas no setor bancário, buscou-se, com esta pesquisa, responder à seguinte questão: **quais são os impactos da inovação tecnológica na função gerencial intermediária nas instituições bancárias?**

1.1 Objetivos

Buscando responder a pergunta norteadora da pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos geral e específicos:

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar os impactos da inovação tecnológica na função gerencial na percepção de gerentes intermediários de dois bancos privados em Belo Horizonte.

1.1.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os novos produtos e serviços advindos da inovação tecnológica na percepção dos gerentes pesquisados;
2. Identificar as inovações tecnológicas que afetam a função gerencial intermediária bancária na percepção dos gerentes pesquisados;
3. Descrever e analisar as dificuldades vivenciadas pelos gestores intermediários bancários na implantação das inovações tecnológicas na percepção dos gerentes pesquisados;
4. Descrever e analisar as facilidades vivenciadas pelos gestores intermediários bancários na implantação de inovações tecnológicas na percepção dos gerentes pesquisados;
5. Descrever como este grupo percebe o futuro da função gerencial intermediária no setor bancário.

Para atingir tais objetivos, foram realizados estudos de casos com abordagem qualitativa e natureza descritiva em dois bancos privados de Belo Horizonte - MG. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 18 gestores intermediários que ocupam cargos de gerência há pelo menos quatro anos.

Esta pesquisa se prendeu a alguns aspectos relevantes. Para a área acadêmica, possui importância pela escassez de pesquisas que contemplam a percepção dos gerentes e, também, por fornecer elementos para subsidiar a atuação dos docentes de disciplinas ligadas ao tema.

Outra relevância se vinculou às questões sociais e organizacionais. Sendo assim, este trabalho torna-se relevante para a sociedade uma vez que é preciso considerar o contexto social no qual os indivíduos estão inseridos e seu envolvimento no processo.

Para as organizações, as contribuições podem ser úteis no sentido de fornecer elementos para a política de pessoal nos bancos, possibilitando mudanças nas políticas e práticas de gestão, principalmente, naquelas voltadas para a gestão intermediária bancária, dada sua importância na consecução dos objetivos organizacionais e primordiais para identificação dos requisitos necessários para a conquista e fidelização de clientes, buscando fornecer produtos e serviços mais alinhados com suas aspirações e necessidades.

Este estudo está estruturado em seis tópicos. O primeiro tópico apresenta a proposta da pesquisa, tratando do tema: impactos da inovação tecnológica na função gerencial; o problema da pesquisa; os objetivos e a justificativa. O segundo tópico pauta-se na revisão de literatura, descrevendo os fundamentos teóricos e conceituais responsáveis por dar sustentação à pesquisa, esboçando o conceito inovação; revolução tecnológica e microeletrônica; inovação em serviços bancários; a função gerencial desde o início do capitalismo até a contemporaneidade; gerentes intermediários, identificando a situação dúbia e conflituosa na qual vive esse profissional e os gerentes bancários, enfatizando a atuação desse profissional no setor bancário em que convive com constantes processos de reestruturação. O terceiro tópico faz uma retrospectiva histórica sobre a evolução dos bancos, ressaltando as mudanças mais importantes determinadas pelo sistema financeiro brasileiro, principalmente, a partir da implantação do plano Real. O quarto tópico apresenta o percurso metodológico utilizado na pesquisa e os bancos pesquisados. O quinto tópico consiste em apresentar e analisar os resultados. O sexto tópico contém as considerações finais, incluindo as limitações do estudo e as sugestões

para estudos posteriores. Em seguida, apresentam-se as referências utilizadas no trabalho e o apêndice contendo o roteiro de entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é fazer uma revisão da literatura, buscando embasamento teórico e as acepções indispensáveis para o desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, apresenta-se a abordagem dos conceitos inovação; revolução tecnológica e microeletrônica; inovação em serviços bancários; função gerencial, assinalando sua complexidade e discordância entre os autores, em seguida, apresentam-se os gerentes intermediários e, por fim, os gerentes bancários.

2.1 Inovação

O tema inovação vem ganhando notoriedade em discursos nacionais e internacionais. O conceito de inovação é definido pelo artigo segundo, parágrafo IV da Lei 10.973/2004 de inovação brasileira como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (BRASIL, 2004).

A inovação pode ser abordada sobre diferentes aspectos na literatura. Ora é retratada no contexto da tecnologia e atividade inventiva. Ora é retratada de forma distinta entre inovação e invenção. Alguns autores sugerem que a "invenção seria o primeiro modelo de uma nova tecnologia e a inovação seria a primeira versão comercial da invenção" (VASCONCELOS, 2008, p. 02).

De acordo com as concepções de Schumpeter (1984), pioneiro nos estudos sobre inovação, há cinco tipos de inovação possíveis de serem adotados pelas organizações, são eles: i) introdução de novos produtos; ii) introdução de novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. Elas podem ser caracterizadas, ainda, como inovações incrementais e radicais. As radicais resultam de amplo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), comumente responsável por gerar novos produtos, processos, formas de disposição da produção. As incrementais aludem a alterações mínimas que não ocasionam amplos impactos estruturais na indústria,

mas podem originar resultados em produtividade, qualidade e eficiência (SCHUMPETER, 1984).

A conceituação de inovação no manual de Oslo² é determinada sobre quatro aspectos que envolvem inúmeras atividades de uma organização, definidas como: inovações em produto, inovações em processos, inovações organizacionais e inovações em marketing (OCDE, 2006).

As inovações podem ser consideradas sob dois aspectos de acordo com Barbieri e Simantob (2009): i) inovações tecnológicas, abrangendo produtos ou processos, e ii) inovações organizacionais, referindo-se a modelos de gestão ou ao próprio modelo de negócios da Organização.

A inovação, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é definida como um processo de transformação de oportunidades em novas ideias e das ideias em prática, que combinam conhecimento, habilidade tecnológica e experiência para agregar valor aos novos produtos e serviços e, por consequência, vantagem competitiva.

Diante desse contexto, Bessant e Tidd (2009, p. 22) consideram que a inovação também é: "orientada pela habilidade de fazer relações, visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas". É importante, também, possuir a capacidade de antever novas oportunidades de negócios e mercados ainda não explorados. Como exemplo, citam-se os telefones celulares e vários outros dispositivos que revolucionaram a forma de comunicação.

A disputa pelo domínio da informação, conhecimento e desenvolvimento da inovação impulsionou o Brasil a criar a Lei 10.973 em 02 de dezembro de 2004. A Lei foi aprovada para atender aos termos definidos nos artigos 218 e 219 da

2 O Manual de Oslo é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria. A primeira versão do Manual foi elaborada no início da década de 1990 e buscou atender às necessidades de coordenação identificadas por várias iniciativas nacionais no campo das pesquisas sobre inovação e pretendia servir como orientação para coleta de dados sobre inovação tecnológica, em cooperação com *Nordic Industrial Fund* (Fundo Industrial Nórdico) em resposta às recomendações feitas pelo *National Experts on Science and Technology* (Nesti) (Grupo de Especialistas Nacionais em Ciência e Tecnologia) da OCDE.

Constituição Federal de 1988 e foi regulamentada pelo Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005, sendo norteadas para:

A criação de um ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; o estímulo à participação de instituições de ciência e tecnologia no processo de inovação; e o incentivo à inovação na empresa. Ela também possibilita autorizações para a incubação de empresas no espaço público e a possibilidade de compartilhamento de infraestrutura, equipamentos e recursos humanos, públicos e privados, para o desenvolvimento tecnológico e a geração de processos e produtos inovadores (PEREIRA; KRUGLIANSKAS, 2005, p. 10).

Com o objetivo de ampliar os efeitos da Lei 10.973/2004 de Inovação Tecnológica e articular ações e táticas da política industrial, o governo brasileiro criou a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (Abdi) que são:

Órgãos do Poder Executivo (ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Ciência e Tecnologia e Casa Civil), da sociedade civil (Sebrae, APEX-Brasil e Confederação Nacional da Indústria) e da iniciativa privada (PEREIRA; KRUGLIANSKAS, 2005, p. 10).

Sendo assim, para Silva Filho e Guimarães (2008), a inovação é percebida como o resultado de processos de criação e desenvolvimento de conhecimentos. A mensuração desse resultado permite identificar o impacto (social e/ou econômico) da adoção, da criação ou desenvolvimento de algo considerado como novo. A ideia de resultado insinua que a inovação é contextualizada, ou seja, considera demandas, intenções e necessidades do ambiente interno ou externo à organização.

Com o desígnio de incrementar a ciência e a tecnologia no Brasil, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) promulgou em 21 de novembro de 2005 a Lei nº 11.196, designada de Lei do Bem, que institui mecanismos para eximir de impostos os investimentos realizados em projetos de inovação. Essa Lei foi regulamentada pelo Decreto nº 5.798, de 08 de junho de 2006, que instituiu incentivos fiscais às atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. Essa legislação foi modificada pela Lei 11.487, de 15 de junho de 2007 e regulamentada pelo Decreto nº 6.260, de 20 de novembro de 2007 (PEREIRA; KRUGLIANSKAS, 2005).

Avaliando o ambiente global e competitivo, considera-se inovação tudo o que as organizações utilizam para desenvolver novos produtos, serviços, sistemas operacionais ou de produção, formas de trabalho e tecnologias que atendam aos anseios e expectativas de seus clientes (QUEIROZ, 2007).

Para Leite (2005), é necessário avaliar o grau de novidade da inovação: novo para a empresa, quando os concorrentes já introduziram a inovação no mercado (tecnologia já lançada em outros mercados, mas inédita no mercado pretendido), e novo para o mundo (radical, totalmente inédita).

Além disso, os efeitos da inovação podem ser classificados como positivos ou negativos. Observando sob o prisma da empresa inovadora, considera-se redução de custos, ganho em escala de produtividade, qualidade, monopólio temporário de uma oportunidade, a fim de alcançar lucro. Sob o prisma de empresa não inovadora, considera-se o risco de sucesso ou do fracasso, o futuro é incerto, isso porque a empresa está atrelada ao passado, à rotina diária, ao seu capital, a seus ativos, a todo o potencial que fica ameaçado por uma inovação (SCHUMPETER, 1984).

Cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que empresas inovadoras obtêm vantagens, também expõem-se ao risco e às incertezas inerentes à inovação de produtos. Uma empresa só fará um investimento em busca de atividades de inovação tecnológica se o mercado assinalar para o alcance de vantagens competitivas para a organização. “Do mesmo modo, são necessários fortes vínculos com o mercado, de modo a garantir que as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) sejam efetivas e eficientes” (KIM, 2005, p. 43).

Diante do contexto apresentado, neste trabalho adotou-se como referência o conceito de inovação descrito no Manual de Oslo (2006) que indica que a inovação é determinada sobre quatro aspectos, como: inovações em produto, inovações em processos, inovações organizacionais e inovações em marketing (OCDE, 2006) e por Barbieri e Simantob (2009) que consideram a inovação sobre dois aspectos: i - inovações tecnológicas, abrangendo produtos ou processos e; ii - inovações organizacionais, referindo-se a modelos de gestão ou ao próprio modelo de negócios da Organização.

2.2 Revolução tecnológica e microeletrônica

O procedimento de transformação tecnológica amplia-se em função de sua habilidade de criação e interconectividade entre campos tecnológicos utilizando:

uma linguagem digital comum onde a informação é gerada, armazenada, recuperada e transmitida. Diferente de qualquer outra revolução, o cerne da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias da informação, processamento e comunicação (S, 2005, p. 68).

Castells (2007) ressalva que o que assinala a revolução tecnológica contemporânea não é a concentração de conhecimentos e informação, e sim como são empregados esses conhecimentos e essas informações ao conceber conhecimentos e dispositivos de processamento/comunicação da informação cíclicos e cumulativos entre a inovação e a sua utilização. O emprego das novas tecnologias de telecomunicação nos últimos vinte anos foi marcado por três estágios distintos: i) a automação de tarefas; ii) as experiências de usos e iii) a reconfiguração das aplicações.

Ressalta-se que os antecedentes industriais e científicos das tecnologias da informação com base em microeletrônica já podiam ser percebidos antes da década de 1940, "não menosprezando a invenção do telefone por Bell, em 1876, do rádio por Marconi, em 1898, e da válvula a vácuo por De Forest, em 1906" (CASTELLS, 2005, p. 76). No período da Segunda Guerra Mundial e, também, posteriormente, ocorreram as principais descobertas tecnológicas em eletrônica: o primeiro computador programável e o transistor, fonte da microeletrônica, a real essência da revolução da tecnologia da informação no século XX. Entretanto, somente na década de 1970, as novas tecnologias da informação expandiram-se, acelerando seu desenvolvimento sinérgico e convergindo em um novo paradigma. Assim, os estágios da inovação dividem-se em três principais campos da tecnologia que, intimamente, estão inter-relacionados e constituíram a história das tecnologias baseadas em eletrônica, microeletrônica, computadores e telecomunicações (CASTELLS, 2007).

Os físicos Bardeen, Brattain e Shockley (ganhadores do prêmio Nobel pela descoberta) que trabalhavam na Bell Laboratories, localizada em Murray Hill, no estado de Nova Jersey, foram os responsáveis pela criação do primeiro transistor em 1947. Essa descoberta permitiu o processamento de impulsos elétricos com rapidez e em modo binário de interrupção e amplificação, comportando a codificação lógica como:

comunicação com e entre as máquinas: esses dispositivos têm o nome de semicondutores, mas as pessoas costumam chamá-los de *chips* (na verdade, agora constituídos de milhões de transistores). O primeiro passo na difusão do transistor foi dado em 1951, com a invenção do transistor de junção por Shockley. Porém, sua fabricação e utilização em ampla escala exigiam novas tecnologias de produção e uso de material apropriado. A mudança para o silício, construindo, literalmente, a nova revolução na área, foi pioneiramente realizada pela *Texas Instruments* (em Dallas) em 1954 (um feito facilitado pela contratação de Gordon Teal, em 1953, outro importante cientista da *Bell Laboratories*). A invenção do processo plano em 1959 pela empresa *Fairchild Semiconductors* (localizada no Vale do Silício) abriu a possibilidade de integração de componentes miniaturizados com precisão de fabricação (CASTELLS, 2007, p. 76).

A Segunda Guerra Mundial é considerada como a 'mãe de todas as tecnologias' e foi responsável por conceber também os computadores que surgiram em 1946 na Filadélfia, caso não consideremos os instrumentos desenvolvidos com fins bélicos, como o *Colossus* Britânico em 1943, criado para interpretar códigos inimigos, e o Z-3 alemão, criado em 1941 com o objetivo de auxiliar nos cálculos de aeronaves. Entretanto, seus esforços concentravam-se em grande parte em eletrônica e nos programas de pesquisa do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). O experimento da capacidade das calculadoras adveio da universidade da Pensilvânia, patrocinado pelo exército norte-americano. Nessa universidade, foi desenvolvido em 1946, por Mauchly e Eckert, o primeiro computador para uso geral, denominado de "calculadora e integrador numérico eletrônico (Eniac)" (CASTELLS (2007, p. 76).

Um passo crucial da microeletrônica ocorreu em 1957 quando o circuito integrado (CI) foi descoberto por Jack Kilby, um engenheiro da *Texas Instruments* em sociedade com um dos fundadores da *Fairchild*, Bob Noyce (CASTELLS, 2007). Entretanto, foi Noyce quem produziu os CIs pela primeira vez, utilizando o processo plano. Em decorrência dessa iniciativa, ocorreu em apenas três anos, entre 1959 e 1962, uma verdadeira explosão tecnológica e, em razão disso:

os preços dos semicondutores diminuíram 85%, e nos dez anos seguintes a produção aumentou vinte vezes, sendo que 50% dela foi destinada a usos militares. A título de comparação histórica, levou setenta anos (1780 - 1850) para que o preço do tecido de algodão caísse 85% na Inglaterra durante a Revolução Industrial. Então o movimento acelerou-se na década de 1960: à medida que a tecnologia de fabricação progredia e se conseguia melhorar o *design* dos *chips* com o auxílio de computadores, usando dispositivos microeletrônicos mais rápidos e mais avançados, o preço médio de um circuito integrado caiu de US\$50 em 1962 para US\$ 1 em 1971 (CASTELLS, 2007, p. 77).

Na década de 1970, a hierarquia da indústria era formada por *mainframes*, minicomputadores (aparelhos rústicos e desajeitados). A microeletrônica foi responsável pela transformação que alterou essa conjuntura. Em 1971, ocorreu um avanço gigantesco na transmissão da microeletrônica em todas as máquinas e uma revolução no mundo da eletrônica, uma vez que o engenheiro da Intel, Ted Hoff (também do Vale do Silício), criou o microprocessador (computador em um único *chip*). A habilidade em processar informações permitia a instalação em todos os lugares. Iniciou-se a disputa pela habilidade de integrar e conter cada vez mais circuitos em somente um *chip*. Sendo assim:

em 1971 foi produzido o primeiro processador com linhas de aproximadamente 6,5 *mícrons*; em 1980 alcançou 3 *mícrons*; em 1987, 1 *mícron*; em 1995, o *Pentium* da Intel tinha um tamanho na faixa de 0,35 *mícrons*, cabiam 2.300 transistores em único *chip* do tamanho da cabeça de uma tachinha e o preço do circuito integrado caiu de US\$50 em 1962 para US\$ 1 em 1971 (CASTELLS, 2007, p. 77).

Com a miniaturização e com a especialização e a diminuição dos preços dos *chips* com capacidade ampliada, foi possível seu emprego em máquinas utilizadas no dia a dia, como lava-louças, fornos de micro-ondas, automóveis. Seus instrumentos eletrônicos, baseados nos moldes básicos da década de 1990, obtiveram uma valorização superior ao próprio aço empregado na sua produção (CASTELLS, 2007).

Ainda na década de 1970, a hierarquia da indústria era formada por *mainframes*, minicomputadores (aparelhos rústicos e desajeitados) (CASTELLS, 2007). No ano de 1975, inspirado em um personagem da série Jornada das Estrelas, admirado por sua filha, o engenheiro Ed. Roberts criou uma 'caixa de computação' e a denominou de Altair.

Ao final da década de 1990, "as sementes da revolução da tecnologia da informação plantadas na década de 1970" (CASTELLS, 2007, p. 189) originaram novos métodos e novos produtos, estimulando a produtividade e instigando a concorrência, nesse sentido, difundiu-se um novo padrão empresarial e econômico. Essas divisões foram e serão, por muito tempo, responsáveis pela tecnologia da informação e finanças.

Destaca-se que a microeletrônica foi responsável por mudanças radicais e por inovações estruturais em todas as esferas empresariais. Nos bancos brasileiros, elas podem ser identificadas pela implantação da automação bancária e serão apresentadas na próxima subseção denominada de inovação em serviços bancários.

2.3 Inovação em serviços bancários

Os bancos são importantes no desenvolvimento econômico de um país, de acordo com Marques, Mathias e Camargo Júnior (2004), pois oferecem, aos investidores, oportunidades para acumular riquezas e efetuar aplicações e auxiliam pessoas físicas e jurídicas com necessidade de captação de recursos para financiamentos e investimentos.

São integrantes do que se designa sistema financeiro, um sistema composto por instituições encarregadas por captar, intermediar e aplicar os recursos financeiros excedentes no mercado econômico. Como instituições desse sistema financeiro, disponibilizam recursos na economia, captam, gerenciam e transferem esses recursos em meio a múltiplos agentes da economia. Barbieri e Simantob (2009, p. 35) classificam as funções bancárias em quatro categorias fundamentais:

- i - Possibilidade de acesso a um sistema de pagamentos: parte do princípio de que é mais eficiente transacionar bens e serviços por moeda do que utilizar um sistema de trocas diretas;
- ii - Transformação de recursos financeiros: relativos aos tratamentos de criação, concentração e distribuição de recursos financeiros para atender a demanda do banco;
- iii - Gerenciamento de risco: está relacionado à análise dos riscos associados às operações financeiras e à eventual distribuição do risco entre os diferentes agentes econômicos;
- iv - Processamento de informação e acompanhamento dos tomadores de empréstimos.

Diante disso, buscando manter a competitividade ao oferecer serviços bancários pautados nas quatro categorias fundamentais, é indispensável aos bancos, de acordo com Barbieri e Simantob (2009, p. 36), participar de um processo dinâmico de inovação e distinção de mercados em face de dois fatores primordiais:

- i - O aumento da competição no mercado bancário, bem como da competição com instituições financeiras não bancárias (empresas de *leasing*; instituições de crédito, financiamento e investimento; corretores e distribuidoras de títulos e valores mobiliários etc.) e com outras instituições não financeiras que atuam no mercado de crédito (fundos de pensão, administradoras de cartões de crédito, administradoras de consórcio etc.);
- ii - O desenvolvimento de atividades financeiras não tradicionais, como parte das estratégias adotadas pelas instituições do setor para gerar receitas extras, que não dependam da captação de mais recursos junto ao público. Com isso, além de não precisarem aumentar seus níveis de alavancagem, há ainda a possibilidade de esses novos produtos bancários escaparem da regulação do mercado ou das regras usuais de tributação.

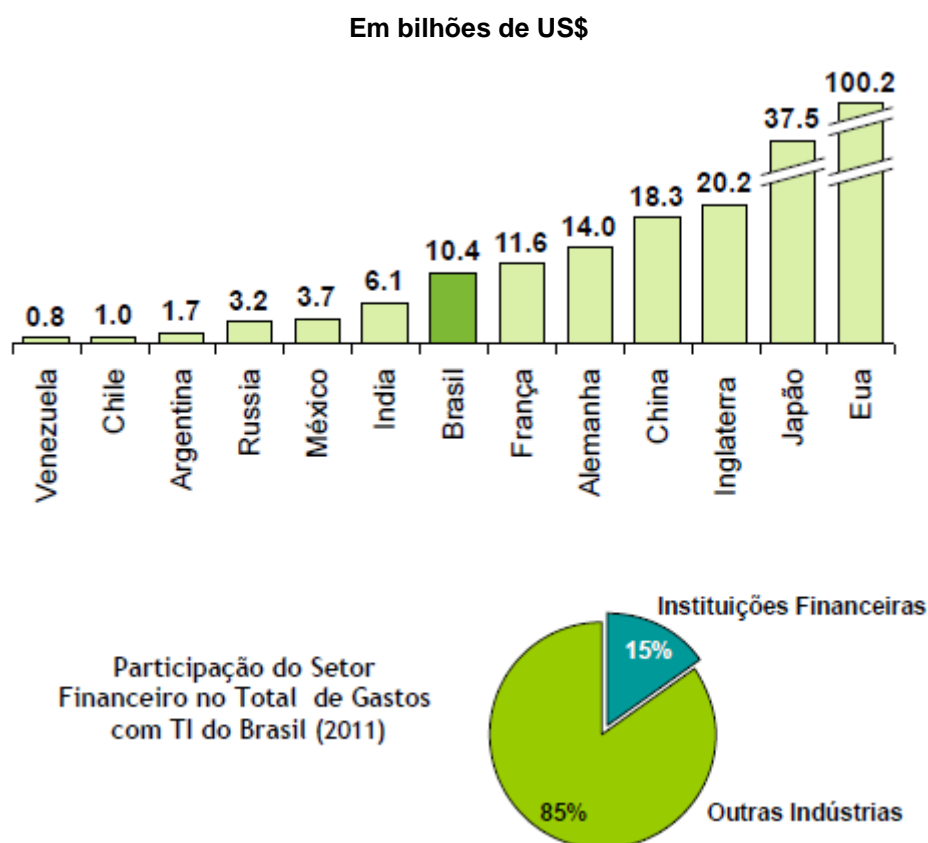
As inovações no setor bancário podem ser classificadas em inovações em produto, de processo, de modelo de gestão e de negócio (BARBIERI; SIMANTOB, 2009). No setor bancário, é imperativo reconhecer e partilhar as mesmas experiências do cliente, para só assim proporcionar um serviço que o encante e supere suas expectativas. Além disso, os bancos devem se fundamentar nos subsídios baseados na interação com o cliente, por meio das informações de navegação e das solicitações de ajuda apreendidos por um dos canais de apoio para suplantar suas expectativas (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006).

Ressalta-se que a tecnologia bancária está desenvolvida no Brasil, o que facilita o incremento de novos produtos. Assim, os bancos precisam avaliar permanentemente sua vocação, posicionamento mercadológico, mercados-alvo, impacto das novas tecnologias, de logística e distribuição dos produtos e serviços, "custos e benefícios e dos seus resultados operacionais *vis-à-vis* os riscos envolvidos" (FORTUNA, 2007, p. 5).

De acordo com dados da Febraban (2012b), o país ocupava a quarta posição mundial em investimentos em tecnologia até o ano de 2011, ficando atrás somente dos Estados Unidos (primeiro lugar), Alemanha, França e Reino Unido (ocupando o segundo lugar) e Japão (terceiro lugar) respectivamente. Entretanto, no ano de 2012, o Brasil perdeu três posições de acordo com a publicação Febraban (2013),

ocupando, a partir de então, a sétima posição em investimentos em tecnologia em comparação com outros países, o que pode ser visto no GRAF. 1.

Gráfico 1 - Despesas e investimentos em Tecnologia do Setor Bancário Brasileiro em comparação com outros países.



Fonte: FEBRABAN (2013, p. 19)

É importante considerar que os investimentos em inovações objetivam promover melhorias em *hardware*, *software*, infraestrutura, entre outros e buscam atrair e fidelizar o cliente. A eficiência operacional é responsável por propiciar acesso ao cliente, ansiando responder a questões sobre como investir e quais produtos serão cada vez mais relevantes (FEBRABAN, 2012b).

Entretanto, alguns fatores impulsionam o surgimento e o desenvolvimento de um novo produto bancário e contribuem para incentivar ou limitar a sua divulgação no mercado. Eles podem ser associados a fatores de mercado, como a concorrência e as demandas da clientela, bem como as aplicações pautadas na tecnologia de

informação. No setor bancário, é necessário considerar também o quadro regulatório, em face do controle rigoroso das organizações do setor (BÁTIZ-LAZO, WOLDESENBET, 2004).

Em fins da década de 1960 e início da década de 1970, com a criação dos primeiros centros de processamento de dados (CPDs) próximos às grandes cidades, o trabalho desenvolvido pela retaguarda bancária foi alterado consideravelmente. Antes cada banco realizava manualmente o movimento financeiro nos livros-caixa, tendo a função do contador, uma função superior a dos demais funcionários, comparada à figura do gerente, em razão do conhecimento detalhado de toda rotina da atividade bancária (PENNELLA, 2000).

Nessa época, as agências bancárias eram divididas em setores, como: conta corrente, desconto de títulos, cadastro e contabilidade. Cabia a um escriturário a responsabilidade pelo atendimento no balcão, outro funcionário controlava o caixa e dois ficavam responsáveis pela contabilidade (ACCORSI, 1992). De acordo com o autor, o desconto de um cheque chegava a demorar até uma hora. O cliente dirigia-se ao balcão de atendimento e trocava o cheque por uma senha. Na fase seguinte, o cheque era entregue ao controle de caixa que conferia e anotava os seus dados em uma ficha, posteriormente, conferia-se a assinatura e enviava-se o cheque ao controle de conta corrente para verificação de saldo. Ao ser liberado pelo controle de conta corrente, o cheque era pago pelo caixa que fazia a identificação do cliente pela senha recebida no início do processo.

A ampliação das agências e das atividades demandou a concentração e o planejamento dos procedimentos de trabalho em seus próprios setores, o que resultou na perda de autonomia em relação à matriz. A retaguarda, responsável pela contabilização dos serviços financeiros, foi transferida para centros que englobavam várias agências. Com isso, cria-se a função do gerente administrativo e extingue-se a figura do contador bancário. O caixa, que antes era responsável somente por recebimentos e pagamentos, necessitou executar outras atividades, como efetuar lançamentos, conferir assinaturas e saldos (ACCORSI, 1992).

Posteriormente, foram introduzidas inovações de serviços integrados à informática com o foco em clientes, por meio de caixas eletrônicos, centrais telefônicas e distinção de produtos e serviços. Toda rede bancária investiu intensamente em equipamentos de automação. Em seguida, integrou-se a automação de retaguarda com o atendimento ao cliente, o que resultou em maior produtividade, acréscimo do volume operado por unidade de negócio e propiciou a expansão física do setor (SEGRE; MASSA, 2002).

Nos anos 1980, com o advento do processamento *on-line*, os lançamentos de débito e crédito de contas, de acordo com Accorsi (1992), ocorrem em tempo real e demandam a criação de uma nova função bancária, a do caixa *on-line*. Em razão da automatização, houve maior agilidade no atendimento ao público e aprimoramento da atuação de caixas e gerentes. Surgiram, também, os terminais de saque/extrato e os caixas automáticos.

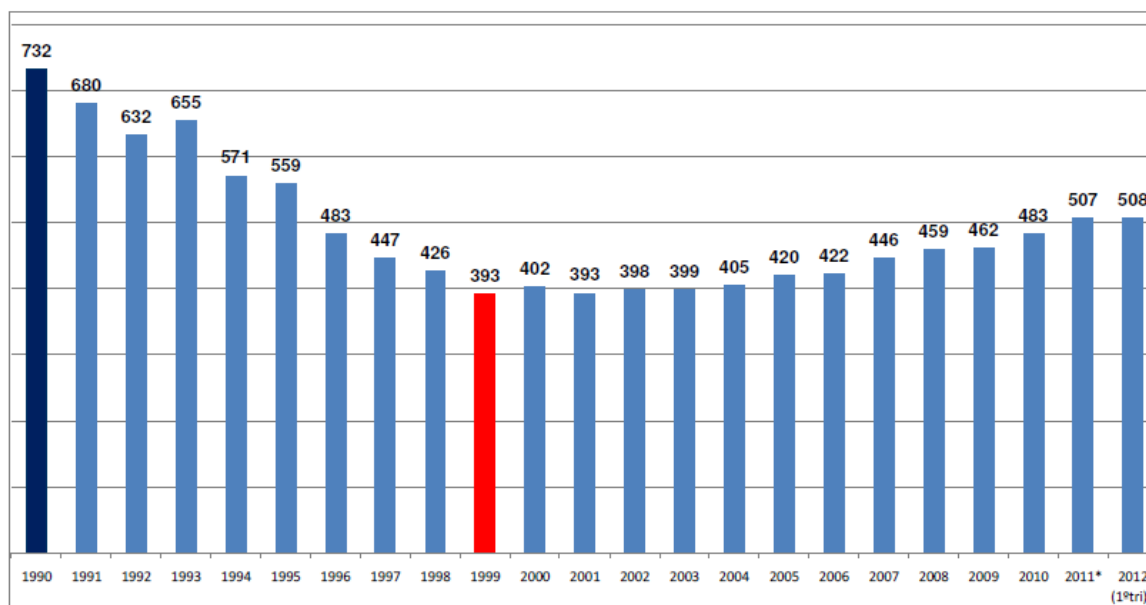
Com a criação na década de 1990 do atendimento eletrônico, inúmeros serviços antes oferecidos nas agências bancárias deixaram de ser feitos pelos operadores de caixa e começaram a ser realizados diretamente pelos correntistas, por centrais telefônicas, caixas automáticos, Internet e sistemas que conectam o computador da casa do cliente ao banco (*homebanking*) ou ao trabalho (*officebanking*) (JINKINGS, 2006). A autora esclarece que os sistemas em rede aperfeiçoaram e integraram os processos nas agências, permitindo aos funcionários tempo para atender as particularidades dos clientes.

As mudanças ocorridas nos bancos nas décadas de 1980 e 1990 e a introdução das inovações tecnológicas de comunicação e informação possuíam a finalidade de reduzir custos operacionais. Além disso, a terceirização e a adesão dos clientes bancários aos novos dispositivos, principalmente dos caixas eletrônicos e do *homebanking* também contribuíram para a extinção de muitos postos de trabalho bancário (JINKINGS, 2006).

Em razão disso, o perfil profissional dos bancários, para Jinkings (2006), foi redefinido, passando a ser assinalado pela multifuncionalidade, demandando desse profissional a disponibilidade para vender produtos (seguros, empréstimos,

aplicações etc.) e para identificar o perfil de cada cliente. O profissional bancário se transforma em um agente de resultados. Nesse sentido, “redefine-se a identidade profissional do bancário alocado nas agências, postos e centrais de atendimento, que se converte em bancário vendedor” (JINKINGS, 2006, p. 194).

Gráfico 2: Evolução do estoque do emprego bancário no Brasil - 1994 a 2012



Fonte: DIEESE (2012, p. 7).

Há que se considerar, portanto, que a conjuntura da rede bancária brasileira no ano de 2012 é distinta de décadas anteriores. Sublinha-se que no Brasil há um total de 160 bancos atualmente, sendo que 87 são bancos privados nacionais com e sem participação estrangeira; 62 são bancos estrangeiros com controle estrangeiro e 11 são bancos públicos federais e estaduais (FEBRABAN, 2013b).

O Brasil possui, de acordo com dados publicados no Relatório Anual da Febraban (2013b), 22.218 agências bancárias; 14.322 postos de atendimento tradicionais; 48.221 postos de atendimento eletrônico (incluindo Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamento (PAP); Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos de Avançados de Crédito Rural (PACRE), Postos de Compra de Ouro (PCO) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD)) e; 354.927 correspondentes não bancários (FEBRABAN, 2013b).

Buscando manter-se competitivo no mercado, o setor bancário passou por profundas transformações nas últimas cinco décadas. Essas transformações permitiram ao setor diminuir as despesas das operações bancárias, despesas com funcionários, aumentar a qualidade dos procedimentos e agregar valor aos clientes, por meio de novos canais de distribuição para os serviços além de incrementar novos produtos ou serviços oriundos da tecnologia (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

A divulgação de uma inovação tecnológica, para Cernev, Diniz e Jayo (2009), pode aumentar o acréscimo de inovações em serviços e exigir a criação de uma regulamentação bancária exclusiva. Assim, ao definir uma regulação bancária, pode surgir a demanda para a criação de inovações tecnológicas que acarretem em desenvolvimento de serviços inovadores. Esse relacionamento cíclico entre inovações pode originar o que é denominado de 'ondas de inovação'.

No setor bancário, as principais transformações, para Cernev, Diniz e Jayo (2009, p. 3), são descritas como cinco ondas de inovações tecnológicas que destacam esse setor por ser um dos que mais utilizam tecnologia de informação (TI). Entretanto, os autores acreditam que, para entender as chamadas ondas de inovação, é necessário antes rever a análise feita por Steiner e Teixeira (1990)³ classificada em três passos lógicos que envolvem a transação bancária:

O primeiro passo inicia quando um cliente solicita uma transação ao banco; o segundo passo seria a iniciação interna, em que uma transação é transmitida aos sistemas administrativos; o terceiro passo é correspondente ao processamento que envolve o registro contábil dessa transação. A incorporação de inovações no setor bancário inicia-se no terceiro passo das transações, para depois expandir-se à iniciação interna e, em seguida, à iniciação pelo cliente (CERNEV; DINIZ; JAYO (2009, p. 3).

Sendo assim, a primeira onda de inovação tecnológica no setor bancário iniciou-se na década de 1960 e foi marcada pela introdução de computadores de médio porte e *mainframes*, considerada como automação do *back-office*; a segunda onda de inovação foi marcada pela automação dos caixas das agências, o modelo de processamento de dados que passou a ser feito no nível das agências e iniciou-se no final da década de 1970; a terceira onda de inovação foi marcada pela

³ STEINER, T. D.; TEIXEIRA, D. B. (1990). *Technology in banking: creating value and destroying profits*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.

transposição das fronteiras das agências e o surgimento das redes de *Automated Teller Machines* (ATMs) reduzindo o deslocamento dos clientes às agências; a quarta onda de inovação foi marcada pela possibilidade de interação do cliente com o banco sem a necessidade de locomoção ao banco, sua principal característica foi a implantação do *internet banking*. ; e a quinta onda de inovação foi marcada pelas parcerias de distribuição e está relacionada ao interesse estratégico dos bancos em aumentar a sua base de clientes tradicionais (CERVEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Destaca-se que as ondas de inovação descritas anteriormente relacionam-se à propagação de inovações em inúmeras frentes bancárias. Sendo assim, é primordial identificar as determinantes relacionadas à tecnologia, regulamentação e oscilações de mercado que influenciam a origem e a consolidação das potenciais ondas de inovação tecnológicas ocorridas em bancos, o que pode ser visto no quadro 01.

Quadro 1- Potenciais fatores determinantes nas ondas de inovação tecnológica em bancos.

	TECNOLOGIAS	SERVIÇOS	REGULAMENTAÇÃO
1ª onda	<i>Mainframe</i>	<i>Back-office</i>	Concentração bancária e incentivos à automação.
2ª onda	Minicomputadores	<i>On-line</i>	Restrição de importações e investimento na indústria nacional.
3ª onda	Microcomputadores	Autoatendimento	Controle inflacionário.
4ª onda	Internet	Interatividade	Legislação de provedores
5ª onda	Mobilidade e capilaridade	Convergência de mídias e baixa renda	Sistema financeiro Inclusive à TELECOM no mercado financeiro.

Fonte: Cernev, Diniz e Jayo (2009, p. 2).

Bessant e Tidd (2009) acreditam que a inovação é essencialmente concentrada em três aspectos: i - geração de novas ideias; ii - seleção das melhores e iii - implementação.

Com isso, o acesso à internet é primordial para a manutenção e ampliação das novas tecnologias. Sendo assim, com o advento da internet nos anos 1990, a Embratel (empresa pública de telecomunicações) inicialmente aventurou-se em se tornar um provedor de serviços quase privativo. A ação célere do Ministério das Comunicações impediu essa manobra, modificando as negociações, o que permitiu aos bancos figurarem entre as primeiras empresas a possuir sites na internet em 1995. Ao final da década de 1990, em razão da flexibilidade da legislação de provedores estabelecida anteriormente, foi possível aos bancos fornecer a seus clientes acesso gratuito à internet (BARBIERI; SIMANTOB, 2009).

A partir da década de 2000, os bancos, as corretoras de ações e as empresas de seguros dos Estados Unidos puderam atuar conjuntamente ou centralizar as operações financeiras em uma única empresa. O setor financeiro brasileiro utilizou-se dessa liberdade para modificar tecnológica e organizacionalmente suas atividades. As fusões entre grandes conglomerados financeiros propiciaram a solidificação do setor financeiro em megagrupos distintos, capacitados para abrangência global, cobrindo uma gama de atividades financeiras, cada vez mais integradas.

Em contrapartida, a tecnologia da informação transformou qualitativamente a configuração das transações financeiras. Grandes e potentes computadores e modelos matemáticos modernos comportaram projetos, rastreamento e prenúncios de produtos financeiros cada vez mais complexos, trabalhando em tempo real em relação ao futuro. As redes eletrônicas de comunicação e o uso generalizado da Internet revolucionaram o comércio financeiro entre empresas, entre investidores e empresas, entre vendedores e compradores, e, por fim, entre as bolsas de valores (CASTELLS, 2007).

Em razão dessas inovações tecnológicas, foi possível gerenciar o capital vinte e quatro horas por dia e trabalhar com:

mercados financeiros globalmente integrados, funcionando em tempo real pela primeira vez na história. Transações no valor de bilhões de dólares são feitas em questão de segundos, através de circuitos eletrônicos por todo o planeta. As novas tecnologias permitem que o capital seja transportado de um lado para outro entre economias em curtíssimo prazo, de forma que o

capital e, portanto, a poupança e os investimentos estão interconectados em todo o mundo, de bancos a fundos de pensão, bolsa de valores e câmbio. Os fluxos financeiros, portanto, tiveram um crescimento impressionante em volume, velocidade, complexidade e conectividade (CASTELLS, 2007, p. 143).

Uma das inovações no setor bancário, para Cernev, Diniz e Jayo (2009, p. 4), é o *Mobile Banking* que pode ser percebido como o "conjunto de serviços bancários móveis", abrangendo a utilização de tecnologias e aparelhos portáteis ligados a redes de telecomunicações móveis, permitindo a efetivação de pagamentos móveis (*mobile payments*), transações bancárias e outros serviços financeiros. Assim, surgem as novas ferramentas tecnológicas, como:

novas redes de telecomunicações; novos e poderosos computadores de mesa; computadores onipresentes conectados a servidores potentes; novos *softwares* adaptáveis e autoevolutivos; novos dispositivos móveis de comunicação que estendem as conexões *online* para qualquer espaço a qualquer hora; novos trabalhadores e gerentes conectados entre si em torno de tarefas e desempenho, capazes de falar a mesma língua, a língua digital (CASTELLS, 2007, p. 143).

A economia global/informacional organiza-se por meio de centros de controle e comando e permitem a coordenação, a inovação e o gerenciamento de atividades conectadas entre as redes empresariais. Trata-se de serviços modernos, como:

finanças, seguros, bens imobiliários, consultorias, serviços de assessoria jurídica, propaganda, projetos, *marketing*, relações públicas, segurança, coleta de informações e gerenciamento de todos os processos econômicos, seja na indústria, agricultura, energia, seja em serviços de diferentes tipos. Todos podem ser reduzidos à geração de conhecimento e a fluxos de informação. Os modernos sistemas de telecomunicações poderiam permitir sua localização em qualquer parte do mundo (CASTELLS, 2007, p. 469).

Nos anos 2000, ocorreu a flexibilização de correspondentes não bancários de contratação (BARBIERI; SIMANTOB, 2009). Um canal de distribuição de serviços financeiros, comumente utilizando equipamentos *Point Of Sale* (POS), proprietários ou mesmo microcomputadores, atuando como terminais nos estabelecimentos conveniados, conectados aos sistemas transacionais do banco com acesso a:

redes públicas de telecomunicações, principalmente linhas de tecnologia fixa ou móvel celular. A transmissão de dados pode ser feita de forma *online* ou escalonada ao longo do dia, a depender da complexidade e volume dos serviços bancários transacionados em cada correspondente. Com a possibilidade de oferta de serviços financeiros e bancários por operadoras

de telefonia celular foram instituídos aos bancos centrais do mundo importantes demandas em relação à regulamentação desses serviços (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009, p. 4).

A acepção e as particularidades dos serviços de *mobile banking* ofertados sofrem influência do público-alvo almejado (clientes atuais do sistema bancário e/ou futuros clientes a serem bancarizados), originando a tecnologia a ser adotada nos domínios dos prestadores e dos clientes-usuários (BARBIERI; SIMANTOB, 2009). Com relação aos determinantes de tecnologia, muitos deles são relacionados à mobilidade digital que podem suportar os serviços de *mobile banking* e podem ser agrupados em quatro categorias: i - *Wireless Access Protocol* (WAP); ii - *Short Messaging Service* (SMS); iii - *Standalone Mobile Application Clients*; e iv - *Interactive Voice Response* (IVR).

Destaca-se que determinados serviços bancários oferecidos por alguns bancos via celular utilizam-se de múltiplas tecnologias, isso porque não existe um padrão tecnológico nitidamente instituído para esses serviços, sendo que, provavelmente, serão os clientes os determinantes desse escopo, na medida em que aprovarem ou desaprovarem os serviços oferecidos por meio de padrões convergentes (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Em relação aos pagamentos móveis, as tecnologias e modelos que são adotados na atualidade também são variados, podendo ser alinhados em três grandes grupos, de acordo com similaridades na composição das transações realizadas, sendo eles:

1 - Pagamentos efetuados diretamente entre dispositivos, sendo preferencialmente adotadas as tecnologias que permitem a comunicação direta e sem contato: NFC (*near field communication*), *WiFi*, *WiMAX*, *Bluetooth* e outras.

2 - Pagamentos efetuados para a empresa credora, a qual busca autenticação (geralmente *online*, tal como ocorre junto às operadoras de cartões de crédito) a partir das conexões de sua rede, podendo ser usadas as redes de comunicação celular (2,5G e 3G em diante, especialmente *SMS* e *WAP*) ou as redes de banda larga sem fio (*WiFi* e *WiMAX*), possivelmente com acesso à Internet.

3 - Pagamentos intermediados por entidades autenticadoras e/ou bancárias: o ponto central do processo é uma entidade, que pode ser uma instituição bancária, financeira ou acreditadora de transações, ou mesmo uma organização que propicie um conjunto destes atributos (BARBIERI; SIMANTOB, 2009, p. 61).

As soluções vigorosas de *Business Analytics*, a redução de custos de armazenamento de dados e a explosão de dados não estruturados, sobretudo em redes sociais, impulsionaram uma grande tendência nas corporações para investimentos denominada de *Big Data*, que se refere à utilização de informações, muitas vezes "desestruturadas e em *real time*, para tomada de decisões". Com a ampliação crescente das fontes de informações e maiores volumes de dados, o *Big Data* desempenhará uma função cada vez mais relevante para a gestão dos dados das empresas financeiras. Na indústria global de serviços financeiros, existem diversas iniciativas relacionadas ao *Big Data*, que são específicas aos setores financeiros relacionados. Em bancos de varejo, por exemplo, o diagnóstico do comportamento dos clientes em diferentes interações auxilia na oferta de produtos cada vez mais alinhados "às necessidades dos clientes (cartões de crédito, empréstimos etc.). Outro exemplo é o mercado de seguros, permitindo maior celeridade na detecção de fraudes por meio de análise e tratamento de dados em tempo real" (FEBRABAN, 2012b, p. 38).

Há diversidade nas tendências atualmente mapeadas, entretanto, as principais prioridades são, na verdade, a automação de processos e o chamado *Big Data*, que leva a extrair mais inteligência das aplicações hoje existentes. Para impulsionar as mudanças advindas da economia, da sociedade e da própria evolução tecnológica, as organizações necessitarão apurar os seus padrões operacionais, "de governança, de gestão de dados e de aplicações, além da arquitetura tecnológica". Essa é a razão para priorizar temas na agenda dos departamentos de tecnologia de informação dos bancos, que carecem ampliar o conhecimento para manterem-se líderes e garantir sua concreta utilização pela organização (FEBRABAN, 2012b, p. 28).

Assim, para ser inovador, é preciso implantar ao menos uma inovação, dentro do período de análise (TIGRE, 2006). Cabe à empresa definir suas prioridades competitivas levando em conta o mercado e seus recursos operacionais disponíveis (CORRÊA; CAON, 2002 e SLACK; LEWIS, 2002).

As tecnologias e os procedimentos adotados pelas empresas são também utilizados para estabelecer as aspirações e concepções dos seus grupos sociais. Consiste na

procura pela racionalização do trabalho, que abrange a concorrência interna, exigência social, e acréscimo de produtividade no procedimento organizacional. Com isso, edifica-se "a relação social no trabalho em que, ao mesmo tempo, (i) a empresa está sempre em busca de melhoria de processos e produtos e (ii) o sujeito está buscando a sua própria realização pessoal na organização do trabalho" (HOPFER; FARIA, 2006, p. 15).

Na próxima seção, introduz-se a apresentação do conceito de função gerencial amparada nas acepções dos principais teóricos sobre o tema.

2.4 Função gerencial

Estudos realizados por autores, como Mintzberg (1973), Braverman (1987), Fayol (1994), Davel e Melo (2005), buscam compreender as funções, os papéis desempenhados e as habilidades do *homo administrativus*, gestor ou gerente. A busca pelo entendimento e prescrição do trabalho gerencial não é recente e o gestor surge retratado por enfoques heterogêneos e abordagens que compõem a administração impregnada de significações, descrevendo-o como um supervisor do processo de trabalho, mediando o controle e a direção da instituição, e há quem descreva esse profissional como um líder.

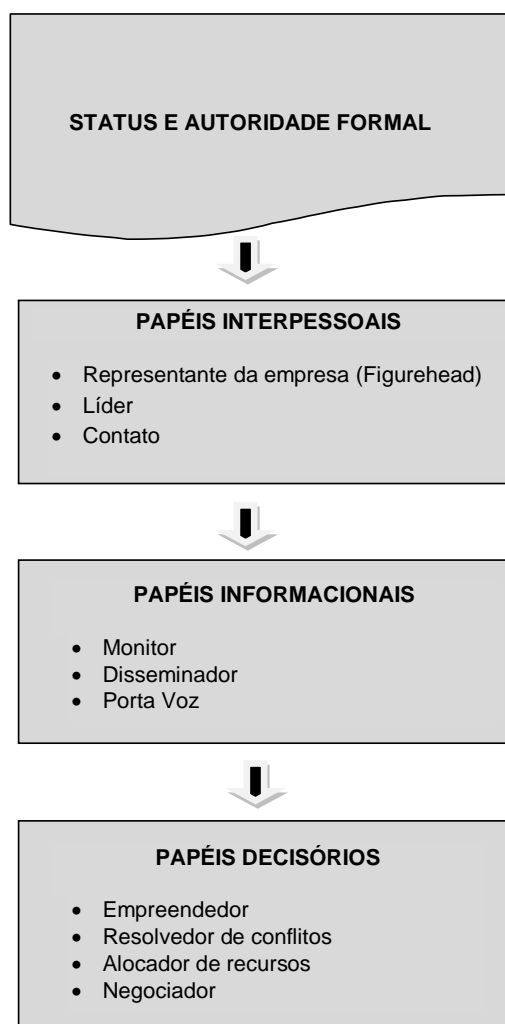
Simon (1970) designa o administrador de pessoas por aquele que é pressionado a tomar decisões sem planejamento em um ambiente carregado de complexidade e incerteza. Katz e Kahn (1976) descrevem o gerente como um líder eficiente, dotado de personalidade peculiar. Fayol (1994) define o gerente como o responsável pela função de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho. Já para Sloan (2001), o gerente inspira seus princípios (pessoais e profissionais) a toda a instituição.

Entretanto, foi Mintzberg (1973) um dos principais responsáveis por importantes observações sobre o desempenho das atividades gerenciais, contestando as ideias de Fayol acerca do gerenciamento. Para esse autor, o papel do gerente não consiste em apenas planejar, organizar, dirigir e controlar. Asseverou que a atividade altera-se conforme o nível hierárquico, especialidade, tamanho da

empresa, entre outros fatores. Caracteriza-se, também, pela desintegração da ocupação, pelo trabalho rotineiro e primazia pelos contatos orais, afirmando, ainda, que o caráter pessoal do gerente também influencia na forma de trabalho.

Em seus estudos, concluiu que há três aspectos relevantes do trabalho gerencial e criou um conjunto dos principais papéis desempenhados pelo gestor, identificados como: i - interpessoais; ii - informacionais e iii - decisórios. Em seguida, os subdividiu em 10 papéis secundários sugestivos ao tempo gasto no dia a dia do gerente (MINTZBERG, 1973). A proposta de Mintzberg pode ser percebida na FIG. 1:

Figura 1 - Conjunto dos principais papéis desempenhados pelo gestor



Fonte: Mintzberg (1973, p. 59)

O papel interpessoal apresenta o gerente como um elo entre a organização e as pessoas. Em relação ao papel informacional, o gerente possui a função de obter e

difundir as informações, exercendo a função de porta-voz. Na condição decisória, o gerente é percebido como o possuidor da visão do negócio, um empreendedor, responsável por destinar recursos indispensáveis à organização, adquirindo a característica de negociador na resolução de problemas (MINTZBERG, 1973).

As características da função e da conduta dos gestores como grupo social, para Davel; Melo (2005), confirma-se pelas novas formas de administrar baseadas em: qualidade total, redução de efetivos, alteração da estrutura da organização, redução dos níveis hierárquicos, terceirização de serviços, informatização e automação da produção, o que conseqüentemente promove alterações drásticas na função gerencial.

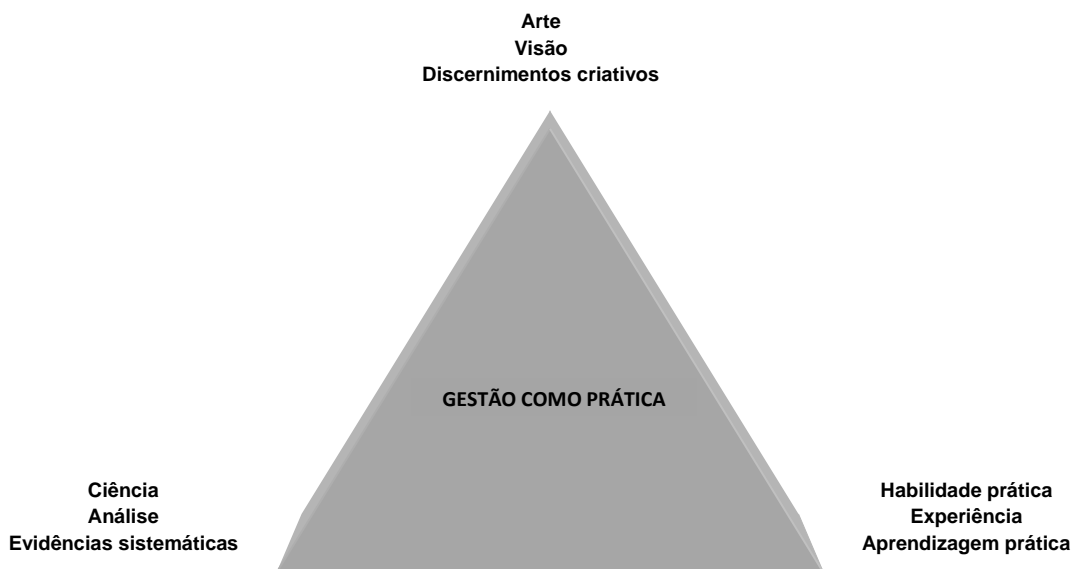
Mintzberg (2010, p. 23), ao descrever a gestão, finalmente conclui que "não se trata de uma ciência, nem uma profissão e sim uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto". Assim, apresenta a gestão de forma triangular, na qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram. A arte remete a ideias e integração; a habilidade prática é responsável por fazer o acoplamento, baseado em experimentos palpáveis; e a ciência, descrita no sentido popular, analisa metodicamente o conhecimento para organizar, conforme apresentação na FIG. 2:

O trabalho gerencial é balizado por um desempenho aberto e integrador. A função carece de profissionais cientes da missão da empresa, conhecedores das inúmeras etapas do processo produtivo, com autonomia para decidir e capazes de trabalhar para o êxito empresarial (KLIKSBURG, 1993).

Desse modo, a função gerencial é ressaltada por Hill (1993) como multifacetada. As particularidades da multiplicidade de papéis e a fragmentação da função gerencial são explicadas em razão de sua dependência a outros atores sociais, sobretudo, os subordinados e pelo caráter dúbio do cargo. O trabalho se torna intenso e árduo em razão da busca constante por alcançar metas e resultados e por demandar esforços variáveis em distintas áreas e todas inseridas nas relações de poder. Portanto, o trabalho do gerente é intenso, fragmentado, superficial e é "caracterizado por

interrupções, improvisações e os gerentes precisam ser generalistas e especialistas, ao mesmo tempo” (TURETA; TONELLI, 2008, p. 3).

Figura 2 - A gestão como arte, habilidade prática, ciência.



Fonte: Mintzberb (2010, p. 24).

Independente da concepção adotada por cada aporte teórico, a função gerencial ainda é permeada de controvérsias. Tanto o gerente, quanto o seu campo de atuação são pesquisados por vários autores com posições adversas, e verifica-se que:

A definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo (MOTTA, 1991, p. 19).

A informatização, a automação e a introdução de novas tecnologias de comunicação e de informação, segundo Davel e Melo (2005), obrigam os gestores a adotarem um estilo de gestão mais participativo. Muitas vezes, após a flexibilização e a racionalização, cargos gerenciais são eliminados e os cargos operacionais são redesenhados, considerando os princípios do trabalho em equipe, em que a supervisão é minimizada.

Sendo assim, o processo gerencial, descrito por Paiva e Mageste (2008), indica que a fragmentação das atividades reflete o caráter conflitante e disperso dessa função.

Segundo as autoras, é necessário analisar a gerência sob três dimensões: ação, devoção e desilusão. Nesse sentido, considera-se ação a atuação diária da gerência; a devoção é analisada sob o prisma das questões sociais e políticas que a função provoca, ultrapassando o período cronológico e é carregada de significados. Estabelece forte influência sobre o desempenho do gestor na dimensão da ação. Em relação ao quesito desilusão, encontram-se as expectativas e as frustrações relacionadas à limitação e às barreiras, às relações de poder, status e realização profissional.

Os gerentes são guiados por duas forças contrárias, a pressão da competição e a incerteza de sua ocupação. Com o aumento considerável da competição, os gerentes sentem-se mais inseguros em seu trabalho (QUICK *et al.*,2003).

Nesse sentido, para obter uma posição de destaque no interior de empreendimentos reestruturados impregnados de turbulências, o gestor de destaque será aquele que souber lançar mão "de conhecimento e experiências variadas para mobilizar com propriedade sua reflexão e julgamento das situações de seu entorno de trabalho" (Davel e Melo, 2005, p. 31).

Pesquisadores, como Davel e Melo (2005) e Aktouf (2005), descrevem a função gerencial sob o ponto de vista da realidade das empresas nos anos 2000 e apresentam uma conjuntura distinta das décadas anteriores, descrita como complexa e instável, demonstrando uma gerência obrigada a conviver com grandes incertezas, contrária à forma de gerência retratada por décadas anteriores.

Mintzberg (2010) disserta sobre os novos desafios da gerência e os impactos da internet e explica que a internet somente reforçou as particularidades que sempre existiram no trabalho gerencial. Para o autor, os gerentes podem manter contato com pessoas de todo o mundo de forma antes impensada, permitindo o compartilhamento de informações, a extensão das redes informacionais e o cumprimento das obrigações com facilidade.

De acordo com Prahalad e Hamaswamy (2004, p.265), é preciso treinar os gerentes, independente de seu nível gerencial na "arte da colaboração e na dinâmica da negociação com a criação de valor", uma vez que, no futuro,

a habilidade organizacional de aprender, fomentar, compartilhar e distribuir o conhecimento além das fronteiras tradicionais será uma das forças mais importantes. A competência intercultural e interpessoal entre os gerentes será dimensão crítica das novas exigências (PRAHALAD; HAMASWAMY, 2004, p.265).

É importante que os gerentes saibam gerenciar os fluxos de migração entre os clientes e as tecnologias e antecipar as tendências, se possível, uma vez que a mudança dos produtos precisa estar alinhada à mudança dos clientes (PRAHALAD; HAMASWAMY, 2004).

A próxima subseção busca apresentar os gerentes intermediários.

2.5 Gerentes intermediários

A gerência intermediária no modelo empresarial taylorista/fordista ocupava uma posição de evidência e sua principal função era controlar o trabalho. Após esse período, a gestão intermediária perdeu importância, uma vez que demandava maior custo do que lucro (RODRIGUES FILHO, 2007)

Ressalta-se, inclusive, que os gerentes intermediários são os responsáveis pela implantação das estratégias organizadas pela alta gerência, pela divulgação da visão da organização em um nível prático para o pessoal envolvido em sua operação, influenciam as táticas organizacionais e promovem o diagnóstico das informações derivadas do mercado e da concorrência (TONELLI; BASTONI, 2007).

Assim, os gestores intermediários representam:

a média-gerência responsável por realizar a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento e desempenham papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados pela organização (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 55).

Tonelli e Bastoni (2007, p. 55) descrevem os GIs como os responsáveis pela "implementação das estratégias elaboradas pela alta gerência, pela comunicação da visão corporativa em um nível prático para o pessoal envolvido em sua operação"; e inspiram as táticas organizacionais na medida em que obtêm informações e determinam o exame das informações obtidas do mercado e da concorrência.

De acordo com Davel e Melo (2005), o gestor intermediário ocupa uma dúplici posição de transmissão: tanto na hierarquia quanto nas relações com o ambiente. As reestruturações organizacionais também proporcionam sensações contraditórias em relação à comunicação. A falta de coesão nas mensagens da alta direção aumenta os conflitos que os gestores travam interiormente. Em contrapartida, há sofrimento em relação à dificuldade de traduzir a missiva do topo aos subordinados.

A gerência intermediária é um tema que possui pouca relevância nas revistas acadêmicas de gestão. De acordo com os autores, estudiosos dessa área geralmente finalizavam suas reflexões dedicando "um ou dois parágrafos ao gerente intermediário" (DAVEL; MELO, 2005, p. 158). Entretanto, o tema passou a ser abordado de forma mais intensa, 'somente' a partir da década de 1990. Sendo assim, as opiniões sobre a posição do gestor intermediário podem ser divididas em três períodos e variar de acordo com o período histórico em que os estudos foram produzidos.

O primeiro período compreende o final dos anos 1950 até fins de 1970 e, de acordo com Davel e Melo (2005), os estudos foram caracterizados pelo pessimismo, demonstrando as dificuldades relativas à ocupação de uma posição intermediária na hierarquia da empresa.

No início da década de 1980, há o prenúncio do achatamento progressivo da hierarquia da organização e, conseqüentemente, a extinção de parte significativa da gerência intermediária em decorrência de inovações tecnológicas e da rotina de suas técnicas. Paulatinamente, há uma alteração nessa perspectiva e os estudiosos sobre a gerência intermediária predizem alterações expressivas e indicam que as inovações serão responsáveis por proporcionar aos gestores uma postura mais ativa e criativa frente às novas mudanças organizacionais. Logo, as publicações

contribuem para a revalorização da função do gestor intermediário, sugerindo que sua postura se tornará cada vez mais exigente, chegando até a influenciar 'decisões estratégicas' empresariais (DAVEL; MELO, 2005).

Na década de 1990, os estudos sobre a gerência intermediária buscaram identificar em quais conjunturas e condições as transformações em suas tarefas acarretariam sua extinção ou ascensão profissional. Nessa perspectiva, Davel e Melo (2005) acreditam que o papel dos gestores intermediários é tenso e ambíguo, pois os gestores intermediários se encontram no centro dos conflitos e contradições, o que os faz ponderar sobre sua postura e seus métodos e, diante disso, muitas vezes, correm o risco de serem vítimas das transformações que eles próprios devem promover.

Prahalad e Ramaswamy (2004) também compartilham a perspectiva de que os gerentes intermediários serão os responsáveis pela mudança, pela inovação e criatividade na organização. Para os autores, os gerentes deverão ampliar o seu foco em prol do desenvolvimento lucrativo, buscando novas fontes de inovação e criatividade em detrimento apenas dos custos, da qualidade dos produtos e processos, da velocidade das transformações e eficiência.

A visão clássica posiciona a gerência média na "hierarquia linear, disposto entre a alta gerência que formula a estratégia e os níveis inferiores que a implementam" (MINTZBERG, 2010, p. 147). Entretanto, para esse autor, o gerente médio não desenvolve nem uma atitude nem outra, cabendo a ele apenas a incumbência de facilitar o fluxo de comunicação para a base da organização, desempenhando funções de comunicação e controle, para, em seguida, fazer o caminho contrário, controlando e transmitindo informações sobre o desempenho da base para o topo da organização.

Assim, neste trabalho adotamos como referência a visão de autores como Davel e Melo (2005), Prahalad e Ramaswamy (2004) que consideram o papel desempenhado pelo GI, crucial para o sucesso ou fracasso da implantação das mudanças na empresa, em detrimento a Mintzberg (2010, p. 47) que acredita que o gestor médio desenvolve "relativamente menos ação e negociação no plano das

ações, além de possivelmente menos liderança no plano das pessoas" e percebe a atuação do GI como mais indutiva, ou intelectual, subordinada, planejando, orçando e outros sistemas formais. Para Mintzberg (2010) o trabalho do GI consiste mais em manter a estabilidade do que promover a mudança, adotando um ritmo mais lento e formal, ou seja, uma visão contrária aos autores citados anteriormente.

A próxima seção propõe-se a apresentar as concepções e particularidades dos gerentes bancários.

2.6 Gerentes bancários

A categoria bancária, de acordo com Netz e Mendes (2006), demonstra ser a melhor representante da condição contemporânea de deterioração do ser humano no ambiente de trabalho. Grisci (2008) ressalta que os novos modelos de gestão colaboraram para adaptar os trabalhadores bancários a novas formas de viver e trabalhar. Como condição de empregabilidade bancária, requisitou-se mais flexibilidade, adaptabilidade, participação, constante requalificação, pequena autonomia para tomar decisões e cordialidade nos relacionamentos. Entretanto, houve exposição em demasia ou ausência de privacidade e total disposição subjetiva frente às inconstantes necessidades.

De acordo com a autora, o ambiente de controle emocional é responsável por promover adesão voluntária às novas formas de gerir por meio da gestão percebida como autocontrole; controle este que não se concentra somente no contorno do trabalho; abrange igualmente a forma de viver individual e coletiva.

Diante das inúmeras transformações no cenário mundial e no mundo do trabalho, os bancos influenciam diretamente as alterações na função gerencial, em razão do imperativo por resultados, atualização e qualificação, bem como do aumento da concorrência e da diminuição no quadro de funcionários. Nesse cenário, os gerentes percebem a obrigação de modificar suas atitudes e permanecer competitivos para, assim, manter a sua empregabilidade (MELO; SPERLING, 2002).

Atualmente, a qualificação profissional bancária aumentou, entretanto, aumentaram também, a carga de trabalho e as pressões. Os treinamentos que antes eram feitos dentro do horário de trabalho, agora são realizados fora do horário e em fins de semana. Sua requalificação já não é oferecida pela empresa como anteriormente e sim pelo próprio trabalhador e torna-se condição para promoções, novas contratações e, conseqüentemente, conservação do seu emprego (OLETO, 2011).

Os gerentes que almejam alcançar o topo da hierarquia da organização bancária precisam estar dispostos a participar do máximo de cursos de capacitação, especialização, cursos em universidades corporativas e *Master in Business Administration (MBA)*, com a finalidade de estarem aptos aos novos imperativos tecnológicos e às técnicas financeiras, embora a alta capacitação não seja garantia absoluta para certificar a posição na corporação. Os gerentes se sentem coagidos, uma vez que, ao mesmo tempo em que ambicionam a ascensão profissional, receiam pela demissão (ALMEIDA, 2006). É a insegurança como norma, assevera Sennet (1999), que coage os gerentes a uma movimentação constante.

Considerando a conjuntura histórica e econômica do trabalho bancário, verifica-se que a densa reestruturação desencadeou uma política de enxugamento e de achatamento nos organogramas institucionais financeiros de acordo com Merlo e Barbarini (2002), resultando na redução dos degraus que o empregado necessitaria transpor para ascender profissionalmente. Anteriormente, o funcionário era admitido como contínuo e trilharia uma extensa e demorada carreira até exercer a função mais alta na agência bancária, hoje, ainda que desempenhe inúmeras funções em seu percurso profissional, sua trajetória de ascensão ao cargo gerencial é mais célere (MÁXIMO *et al.*, 2011).

Jinkings (2006) afirma que, no setor bancário, é imprescindível vincular-se ao 'sistema empresa' por meio de computadores interligados à Internet ou telefonia móvel, sendo que o objetivo principal do setor bancário é primar pela 'excelência' do atendimento como diferencial mercadológico. As inovações tecnológicas colaboraram intensamente na implantação de sistemas inteligentes, demarcando as táticas gerenciais do banco para concepção de serviços e produtos personalizados.

Concretiza-se, dessa forma, a priorização do atendimento, em razão do crescente aumento na oferta de produtos e serviços financeiros, definindo os bancários, principalmente os gerentes, como vendedores, subordinados ao cumprimento de constantes metas e resultados e à remuneração variável (buscando elevar a produtividade e aumentar o trabalho) atribuídos pelas diretorias dos bancos. Jinkings (2006) garante que os gerentes assumiram a ocupação de relacionamento com os clientes com a incumbência de ofertar produtos e serviços.

Maciel (2010, p. 105) em sua pesquisa descreve que:

as pressões pelo cumprimento ou superação de metas de produtividade parecem induzir os bancários a comportamentos pouco transparentes ou mesmo antiéticos quando, por exemplo, ocultam informações importantes na venda de um produto para o cliente ou forçam a venda quando o cliente não tem interesse. Esse tipo de comportamento valoriza o curto prazo, o imediatismo das metas e o individualismo das ações, prejudicando ou quebrando a possibilidade de formação de laços de confiança, dos compromissos de longo prazo, das ações de cooperação entre os trabalhadores.

Na lógica trabalhista contemporânea, esclarecida por Zarifian (2001), a experiência não está mais atrelada ao tempo de exercício do trabalho. O autor ressalta que a experiência no cargo não é critério determinante para avaliação da qualificação de um empregado, mas sim a flexibilidade, o alcance de metas e resultados e a multiplicidade de conjunturas enfrentadas. Tal variedade relaciona-se ao coeficiente de propensão para trocar de agência, de cidade e de táticas.

Por conseguinte, Dejourn (2008) analisa a visão contemporânea de avaliação trabalhista, baseada unicamente na performance, e adverte que diversos trabalhos ou papéis de um trabalhador exigem uma mobilização subjetiva invisível à avaliação de resultados financeiros. Desse modo, funcionários que alcançam faturamentos elevados, essencialmente, não são os que executam o trabalho com mais qualidade ou trabalham mais.

Dentro dessa ótica, o controle dos funcionários nos bancos é realizado de uma forma mais sutil, velada, utilizando tecnologias gerenciais desempenhadas por meio da absorção de valores em detrimento de uma autoridade formal. A vigilância eletrônica anteriormente utilizada apenas pelos gestores no controle dos

subordinados, hoje, é utilizada no ambiente funcional para controlar o desenvolvimento do próprio gerente bancário. Esses dispositivos, por vezes, são comparados à alegoria do *Panóptico* de Bentham (FOUCAULT, 2010), uma vez que o dispositivo organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente.

A plena luz e o olhar de um vigia captam melhor que a sombra, que finalmente protegida. A visibilidade é uma armadilha. [...] Cada um, em seu lugar, está bem trancado em sua cela onde é visto de frente pelo vigia, mas os muros laterais impedem que entre em contato com seus companheiros. É visto, mas não vê; objeto de uma informação, nunca sujeito numa comunicação. O efeito mais importante do *Panóptico*: induzir um detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático de poder (FOUCAULT, 2010, p.190-203).

De acordo com Foucault (2010), por meio do *Panóptico*, era possível observar todos os empregados da torre de controle, o diretor tinha a exata dimensão do serviço executado e podia avaliá-lo continuamente, transformar o comportamento, estabelecer técnicas melhores como um verdadeiro laboratório de experiências a serviço do poder.

No mundo moderno, a vigilância eletrônica é realizada utilizando as novas tecnologias disponíveis, como: câmeras, satélites, GPS, celulares ou computadores. Nos bancos, a vigilância eletrônica é potencializada, sendo realizada, também, por meio dos bancos de dados, sistemas de informações e de *hardwares* utilizados para monitorar informações (PAYNE, 2008; SEWELL; ZIMMER, 2009).

Dessa forma, Laurindo (2008, p.14) descreve o papel exercido pelas novas tecnologias de informação denominadas de “computação onipresente”, que buscam promover acessibilidade de informação, interligação e proporcionam o aumento da comunicação nas organizações bancárias. Tais tecnologias são empregadas com o objetivo de controlar as tarefas, processos e até mesmo as ações dos sujeitos no ambiente organizacional. Os sujeitos sob vigilância eletrônica se tornam enfraquecidos e mais fáceis de dominar. Nessa perspectiva, os gerentes, por não saberem quando inicia e quando termina a vigilância sobre o seu próprio trabalho, sentem-se inseguros e destituídos do poder que outrora possuíam e, hoje, não possuem mais.

Para garantir grande lucratividade, os bancos foram obrigados, nos últimos quinze anos, a se adaptar a inúmeros contextos econômicos e políticos. Possuem a responsabilidade por organizar e controlar o método de trabalho, buscando manter a ampliação do lucro em detrimento de outras prioridades, como o acréscimo da autodeterminação dos empregados, melhores salários e condições de trabalho (MINELLA, 2007).

Nesse sentido, autores, como Máximo *et al.* (2011, p. 73), entendem que a lógica atual do sistema financeiro é a pressão: "pressão por resultados, por aperfeiçoamentos teóricos, por constante atualização, pela manutenção do emprego e do *status* social e dedicação integral à empresa". Diante de tantas atribuições, os gerentes bancários, para Davel e Melo (2005), não pretendem mudar e prosseguir mudando a fim de alcançar os resultados organizacionais, pois a mudança pode constituir-se em ameaça. Sendo assim, as instituições buscam seduzir oferecendo recompensas.

Com referência à hierarquia, compreende-se que os gerentes bancários são coagidos por seus superiores a alcançar metas e resultados, estabelecendo uma relação de subordinação entre o gerente e seu superior. A pressão vinda de cima é absorvida pelo gerente e, em razão de seu constante desempenho, transferida para os subordinados, desenvolvendo um ambiente de cobrança exaustiva, preconceito, condicionamento em um relacionamento "de autoritarismo e agilidade no processo decisório, porém acompanhado do desgaste das relações interpessoais" (MACIEL; SILVA, 2012, p. 11).

Os abusos de poder podem ser ilustrados por práticas de assédio moral, exercidas pelos bancos para pressionarem por mais produtividade. Em uma instituição bancária, foi enviado e-mail intitulado 'corrida maluca' a todos os gerentes. No documento, foram divulgados o nome do gerente e o ranking de produção e, para provocar os últimos colocados da lista a produzirem mais, foram utilizadas expressões desrespeitosas. Essa prática teve como objetivo instigar os gestores, por meio da coação, a cumprir as metas estipuladas pelo banco e remontam ao controle identificado como *Panóptico* digital (BANCÁRIOS, 2013).

Ressalta-se que, independente do esforço exercido pelos gerentes bancários em busca de perfeição, abstendo-se até mesmo de sua vida privada, prossegue a percepção de afastamento constante, por meio da composição de novos imperativos, novas metas e requisitos maiores e cada vez mais difíceis de serem desempenhados (MÁXIMO *et al.*, 2011).

Buscando proporcionar um melhor entendimento sobre o tema, apresenta-se, no próximo tópico, a evolução dos bancos no Brasil.

3 EVOLUÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL

Os bancos brasileiros vivenciaram muitas mudanças desde o seu surgimento, principalmente, nos últimos anos. No intuito de compreender melhor essa trajetória, faz-se necessário conhecer a evolução dos bancos no Brasil e os principais acontecimentos que influenciaram a transição para a atual estrutura, pautando-se nos construtos teóricos.

Na época do império, o modelo bancário brasileiro adotava a perspectiva europeia, que exercia atividades básicas como operações de depósitos e empréstimos (descontos), inexistindo outro tipo de prestação de serviço. Suas gerências operacionais ficavam posicionadas no fundo da agência, trancadas e o acesso era restrito a poucos. Esse posicionamento durou até final da década de 1940, quando se alterou em razão do progresso e do pós-guerra (FORTUNA, 2007).

O Decreto-Lei nº 7.293/45 criou a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), com objetivo de controlar o mercado monetário e substituir a Inspeção Geral de Bancos. Foi criado, por meio do mesmo decreto, um instrumento de controle do volume de crédito e dos meios de pagamento, intitulado como depósito compulsório (FORTUNA, 2007).

Na década de 1950, em razão do potencial econômico brasileiro, mais de 500 bancos se estabeleceram no país. Entretanto, não havia um bom conhecimento administrativo sobre a atividade bancária. Nessa época, muitos bancos encerraram suas atividades e outros foram incorporados por meio de fusões e incorporações (FREAZA, 2006).

Duas reformas importantes foram implementadas nessa época. A primeira foi a reforma bancária criada por meio da Lei nº 4.595/64 e a segunda foi a reforma do Mercado de Capitais realizada por meio da Lei nº 4.728/65; ambas buscavam acabar com a polêmica em relação às instituições financeiras. Na polêmica em torno da evolução no sentido europeu, os bancos eram considerados como as principais peças do sistema financeiro e operavam em todas as modalidades de intermediação

financeira. Já na polêmica em relação à adoção de modelo americano, predominava a especialização (FORTUNA, 2007).

Nesse sentido, o banco permaneceria com o segmento de capital de giro e operações de curto prazo. Fortuna (2007) informa que, desde 1959, havia empresas de crédito, financiamento e investimento. Em 1965, foram criados os bancos de investimento e, em 1969, as associações de poupança e empréstimo. Oficialmente, já existiam desde 1951 o Banco Nacional de Crédito Cooperativo e, desde 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento (Bndes).

O volume dos serviços oferecidos pelos bancos após a reforma de 1964, de acordo com Merlo e Barbarini (2002), cresceu consideravelmente em razão do desenvolvimento econômico e da diversificação dos serviços oferecidos, que passaram a receber contribuições da previdência social, receber títulos, vender seguros, oferecer inúmeras modalidades de investimentos, efetuar operações de cobrança e disponibilizar linhas de crédito.

Para Costa e Milagres (2007), o sistema financeiro brasileiro passou por mudanças importantes, determinadas pela ordem macroeconômica, advindas dos efeitos da terceira Revolução Industrial e Tecnológica e da intensificação do processo de liberalização, globalização econômica e financeira a partir de meados da década de 1970.

Assim, na conjuntura das alterações no setor bancário, localizam-se as novas reivindicações e os imperativos para a racionalização e a automação bancária. A Padronização Contábil dos estabelecimentos Bancários (Paceb), demandada em 1967 pelo Banco Central, teve como escopo o controle e a fiscalização da movimentação diária dos bancos, objetivando a padronização de seus processos e a redução do custo de serviços (MACIEL, 2008).

Durante a década de 1970, foi criada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) pela Lei 6.385, de 07/02/76, e incorporada ao quadro institucional do sistema. Posteriormente, na década de 1980, a Resolução nº 1.524, de 22/09/88, permitiu às instituições financeiras se organizarem como uma única instituição com

personalidade jurídica própria, usualmente denominada banco múltiplo (FORTUNA, 2007).

Segnini (1999) explica que, no ano de 1986, o governo brasileiro implantou novas políticas econômico-financeiras e lançou o Plano Cruzado. O objetivo era estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros excessivos. Diante dessa conjuntura, os bancos brasileiros sofreram uma drástica reestruturação operacional com o propósito de manter o lucro sem a utilização da 'ciranda financeira'.

Tal reestruturação promoveu a redução dos custos operacionais, otimizou os serviços utilizando a informática, racionalizou processos e, em contrapartida, promoveu o fechamento de agências, além de excluir as chamadas contas pequenas, denominadas de não rentáveis e, por fim, promoveu demissões progressivas de empregados, terceirizando inúmeras atividades bancárias (SEGNINI, 1999). Nesse período, mesmo com as elevadas taxas percebidas no período de inflação e reduzidas com a estabilização da moeda, há uma redução considerável nos empregos bancários (SEGNINI, 1999).

Diante desse contexto, podem ser percebidos no Brasil, cinco marcos econômico-institucionais que originaram duas amplas fases no procedimento de reestruturação desse momento que são:

A primeira fase, como consequência da permissão para a formação de bancos múltiplos (1988) e do fim das cartas-patentes para a abertura de agências (1989).

A segunda fase, em razão da: a) estabilidade monetária após 1994, quando os ganhos inflacionários reduziram-se drasticamente, a renda real das camadas sociais mais pobres aumentou e houve uma melhora acentuada dos cálculos de retorno e de riscos dos créditos; b) privatização de bancos públicos estaduais; c) liberalização da entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional (COSTA; MILAGRES, 2007, p. 101).

Na década de 1990, em face das mutações institucionais e das inovações tecnológicas, há uma modificação estrutural do mundo financeiro (CASTELLS, 2007). A essência das modificações na área de finanças foi iniciada com a desregulamentação e a liberalização das transações financeiras domésticas e internacionais ocorridas nas décadas de 1980 e 1990.

Em decorrência da estabilidade monetária, Costa e Milagres (2007) esclarecem que os lucros dos bancos foram reduzidos e não puderam mais basear a sua arrecadação na aplicação de recursos dos correntistas em empréstimos ou em títulos públicos e privados a taxas nominais altíssimas (denominadas de *floating*). Desse modo, muitos bancos não conseguiram se adaptar à nova fase da economia brasileira, ao fim da inflação e ao aumento da concorrência com o início de capitais estrangeiros no setor e, por fim, encerraram suas atividades.

Para Segnini (1999), a reestruturação do sistema financeiro brasileiro, coordenada pelo Banco Central e pela instituição reguladora e fiscalizadora, resultou em três espécies de ajustes do sistema bancário. Em primeiro lugar, foram criadas medidas concernentes ao número de empresas como falências, fusões e incorporações, privatizações e foram implantados ajustes atinentes à redução do número de empresas que foram classificadas em duas modalidades pelo Banco Central: os não voluntários e os voluntários.

Os ajustes não voluntários, de acordo com Segnini (1999), relacionam-se a 40 bancos que passaram por intervenção do Banco Central a partir da consolidação da moeda. Essa intervenção ocorreu principalmente nos Bancos Econômico, Bamerindus e Nacional, uma vez que os lucros e a divulgação de seus balanços ocultavam a real situação financeira dos bancos. Já os ajustes voluntários incidiram sobre os bancos médios, abarcando aquisições, fusões e incorporações por iniciativa própria dos bancos, e seu objetivo consistia em aprimorar a competitividade no mercado incidindo em grande concentração bancária no Brasil. Relacionam-se a lucros de escala, ampliação de redes de agências e carteira de clientes, utilizando tecnologias e espaços compartilhados.

Em segundo lugar, Segnini (1999) aponta que o Banco Central assinalou a composição dos produtos bancários, referindo-se às estratégias do setor com a finalidade de manter e ampliar as carteiras de clientes e a lucratividade, em uma conjuntura de acirrada concorrência entre os bancos. Observa-se, então, uma demanda crescente de produtos e serviços. Assim, a receita de serviços tende a crescer em relação à receita de créditos ao consumidor. Sendo assim, a receita de serviços prevalece sobre a receita de créditos ao consumidor (SEGNINI, 1999).

Em terceiro lugar, a autora se refere aos ajustes atinentes ao 'aparelho regulatório' do sistema bancário que envolve alterações no sistema de garantia de créditos. Assim, a partir de 1996, para abrir um banco, tornou-se necessário possuir 32% (trinta e dois por cento) dos ativos. Segnini (1999) esclarece que, para os bancos existentes, a exigência era possuir 8% (oito por cento) dos ativos. Aumentou, também, o poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos.

A automação bancária teve início no começo da década de 1980, sendo direcionada às agências. Na etapa seguinte, a automação deixa o interior das agências e expande-se para a rede de caixas eletrônicos, denominados de autoatendimento. Começaram a ser oferecidos aos clientes dos bancos:

cartões magnéticos para pagamento automático de contas, a cobrança eletrônica, aplicação e resgate automáticos, sistemas de atendimento pelo telefônicos por meio das Unidades de Resposta Audível (URA), transferências eletrônicas de fundos, "cash dispensers"⁴, terminais de telecompras e sistemas de ponto de venda (PDV) ou *point of sale* (POS)⁵. Instalados em lojas e outros estabelecimentos comerciais que passam a disponibilizar também os serviços bancários (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010, p.226).

No final dos anos 1990, havia sido introduzido o *internet banking*, posteriormente, o *home banking*, baseado em um *software* específico e distribuído de forma personalizada a cada cliente por meio de um disquete a ser instalado no computador (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2000).

A expansão da internet e a da microinformática foram responsáveis pela transformação bancária, consequência natural do trabalho realizado em décadas anteriores. A chegada dos *Browsers*⁶ permitiu aos bancos oferecer o *home banking* sem a necessidade de instalação de *softwares* específicos, bastando com isso determinar a senha e começar a utilizar o *internet banking*. Com o aumento das transações bancárias realizadas por meio da internet, surgiram as fraudes, roubo de senhas e foi necessário desenvolver senhas específicas para a internet, diferentes das senhas utilizadas no caixa eletrônico. Para aumentar a segurança, os bancos

⁴ Caixas automáticos

⁵ Ponto de venda

⁶ Navegador de internet (software que interpreta linguagem html).

foram impelidos a criar e distribuir um dispositivo denominado de *token* eletrônico⁷, com a finalidade de garantir a autenticidade da transação (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2000).

A estrutura atual básica do sistema financeiro é oriunda dessa reforma institucional do biênio 64/65, que criou o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil e regulamentou distintas instituições de intermediação, dentre elas, as integrantes do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) (ASSAF NETO, 2006).

A abertura econômica permitiu o rompimento de barreiras e a livre movimentação de mercadorias e capitais, tornando os mercados interdependentes. Com isso, foi necessária uma padronização bancária e, em julho de 1988, os bancos centrais formados pelos dez países mais desenvolvidos e com o objetivo de conferir mais homogeneidade, em nível internacional, criou o que foi chamado de Acordo de Basileia (CARVALHO, 2007).

O processo de globalização, a abertura econômica e o Plano Real provocaram, juntamente, com o apoio do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional (Proer), do Fundo Garantidor de Créditos (FGC), do Programa de incentivo à redução da presença do Estado na atividade bancária (Proes) e da adesão do Brasil ao Acordo da Basileia, uma técnica de saneamento, privatização e fusão de instituições bancárias (FORTUNA, 2007).

A diversificação nas atividades bancárias e as inovações tecnológicas introduzidas no setor financeiro bancário transformaram o contorno de trabalho dos bancos, fazendo com que o acordo logo ficasse ultrapassado. Essas modificações demandaram uma nova reunião do comitê de Basileia e a formulação da emenda em 1996 impondo coeficientes mínimos de capital, proporcionais aos riscos de mercado, antes, calculava-se somente o risco de crédito. Entretanto, cabia, aos próprios bancos, o cálculo do risco e competia, à supervisão bancária, apenas analisar e abonar os métodos de cálculo. Diante disso, persistiu a alteração nos

⁷ Dispositivo digital que produz milhões de combinações diferentes para dar mais segurança na hora de acessar a conta.

métodos de supervisão e regulação, ocasionando a revisão do Acordo de Basiléia I e resultando no Acordo de Basiléia II (CARVALHO, 2007).

Nas duas últimas décadas, em razão da expansão das fronteiras pelas instituições bancárias, por meio das ininterruptas entradas e saídas de capitais brasileiros, o aumento da conexão entre os mercados financeiros internacionais, a instabilidade econômica dos mercados financeiros nacionais e a crise econômica emergiram a necessidade de reforçar o sistema monetário internacional bem como promover estabilidade às instituições financeiras (CARVALHO, 2007).

A crise econômica evidenciou a incompetência do modelo adotado para regular o mercado financeiro atual. Os dois reguladores, denominados de Basiléia I e Basiléia II, apresentaram-se insuficientes para coibir as atividades bancárias de risco que resultaram no ano de 2008 em uma grave crise financeira mundial. Diante disso, no ano de 2010, foram aprovadas novas regras, denominadas de Basiléia III, com o objetivo de prevenir e coibir tal prática, que deverão ser adotadas, parcialmente, a partir do ano de 2013 e, integralmente, até o ano de 2019 (BCB, 2013).

O próximo tópico propõe-se a apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

4 METODOLOGIA

Nesta seção, são tratadas as questões concernentes ao tipo de pesquisa quanto à abordagem, aos meios e aos fins, como também as unidades de análise, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Este trabalho buscou descrever e analisar quais são os impactos da inovação tecnológica na função gerencial intermediária nas instituições bancárias. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa é considerada uma forma de investigação interpretativa, em que os pesquisadores "interpretam o que enxergam, ouvem e entendem e são intrínsecas as suas origens, histórias, contextos e entendimentos anteriores" (CRESWELL, 2010, p. 209).

As pesquisas qualitativas são capazes de agrupar significado e intencionalidade como intrínsecas aos atos, às relações sociais, tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 2005). A escolha pela pesquisa qualitativa ocorreu em razão da necessidade de levantar sentimentos que não seriam possíveis de serem observados, caso fosse utilizado o método quantitativo.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

A pesquisa caracteriza-se por ser de caráter descritivo que, segundo as concepções de Collis e Russey (2005, p. 24), "descreve o comportamento dos fenômenos e é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão".

Na pesquisa descritiva, os fatos ocorridos se inserem na realidade pesquisada. Não estimam tão somente os dados da coleta e classificação dos dados (TRIVIÑOS,

1987). Tal pesquisa permite descrever as percepções dos sujeitos em relação ao tema estudado.

4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa consistiu em estudos de casos em dois bancos privados de Belo Horizonte - MG.

Assim, Collis e Hussey (2005) descrevem que o estudo de caso compreende uma análise de forma extensiva de um fenômeno de interesse. O estudo de caso, para Yin (2010), consiste em uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo inserido no seu contexto da vida real, quando não é possível estabelecer um sentido claro entre o fenômeno e o contexto. É considerada como a melhor estratégia para a pesquisa quando a influência sobre os eventos é insuficiente e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Sendo assim, as relações sociais estão inseridas nas questões a serem investigadas, consistindo em um componente presente nas observações e análises, não cabendo ao pesquisador desconsiderá-las. Contrariamente, serve como “matéria-prima” fundamental na formulação do conhecimento tácito do investigador (YIN, 2010, p. 19).

4.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Segundo Gil (2002), a escolha dos elementos da pesquisa, nos estudos qualitativos, segue um critério que não requer o rigor estatístico ordinário dos estudos quantitativos. O que vale é o acesso e a representatividade em relação ao universo da pesquisa e à qualidade da amostra, intencional, não probabilística. Sendo assim, a pesquisa teve como unidade de análise dois bancos privados localizados em Belo Horizonte - MG.

Os sujeitos da pesquisa são definidos por Vergara (2006) como as pessoas que serão responsáveis por fornecer os dados necessários ao pesquisador. Para Duarte

(2002), é importante estabelecer os critérios de identificação dos sujeitos que irão compor o universo de investigação, uma vez que há influência direta nos atributos das informações.

Nesta pesquisa, os sujeitos da pesquisa foram dezoito gerentes intermediários bancários, definidos pelo critério de experiência de pelo menos quatro anos na função gerencial e pelo critério de acessibilidade. Participaram nove gerentes do Banco Asteroide e nove gerentes do Banco Estrela, ambos localizados em Belo Horizonte - Minas Gerais. Sendo assim, os entrevistados foram caracterizados por: três gerentes operacionais, dois gerentes administrativos, dois gerentes executivos comerciais, um gerente de controles internos, um gerente de equipe, um gerente pessoa física, um gerente de produtos e serviços, um gerente de ouvidoria, um gerente de suporte administração e segurança, um gerente de suporte técnico, um gerente de risco de crédito, um gerente de contas correntes e informações cadastrais, um gerente de capital humano e um gerente de tecnologia.

4.5 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, optou-se, entre as ferramentas disponíveis, por aquelas que se adaptaram aos predicados da pesquisa e objeto em análise, que foram a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental permitiu colher dados publicados no sítio das duas instituições na internet, bem como provenientes de relatórios publicados na internet, informações fornecidas pelos bancos Estrela, Asteroide e Sindicato dos Bancários. Esses documentos auxiliaram na indicação do contexto no qual se encontram as organizações.

A entrevista semiestruturada consiste em um dos meios fundamentais que o investigador/pesquisador dispõe para efetivar a coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987). Neste tipo de entrevista, as questões não necessitam seguir a ordem prevista no roteiro, permitindo a formulação de novas questões no decorrer da entrevista.

As entrevistas foram realizadas no período de 20 de abril a 06 de junho de 2013, e foi utilizado um roteiro de perguntas no formato semiestruturado. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos gestores, sujeitos deste estudo, e transcritas posteriormente, preservando a fala dos entrevistados. Tal técnica proporcionou as condições necessárias para a obtenção de informações que ajudaram na análise e compreensão da percepção de gestores intermediários com relação às inovações tecnológicas.

Primeiramente, solicitou-se aos entrevistados que preenchessem o questionário de identificação (APÊNDICE A - PARTE I), com dados sobre ocupação, idade, sexo, titulação, tempo de atuação no cargo atual, tempo de organização, formação acadêmica e relato sobre sua trajetória profissional. Após o preenchimento, iniciava-se a entrevista (APÊNDICE A - PARTE II).

A gravação das entrevistas possibilitou ao pesquisador ficar atento às atitudes, expressões, gestos e formas de delinear pensamentos no transcurso da entrevista, em razão da relevância desses acontecimentos para esse tipo de investigação (LUDKE; ANDRÉ, 1986). O tempo médio de duração das entrevistas variou entre dezesseis minutos a uma hora e vinte minutos.

4.6 Técnica de análise e tratamento dos dados

Os dados foram tratados à luz das técnicas de análise de conteúdo descritas por Bardin (2006), definidas como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2006, p. 38).

Desse modo, a pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas: etapa i: pesquisa bibliográfica; etapa ii: elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada; etapa iii - realização de entrevistas com nove gestores de cada banco; etapa iv - análise de conteúdo das entrevistas e etapa v - construção, elaboração do relatório referenciando os resultados, a atualização bibliográfica e as considerações finais.

As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que para Bardin (2006), é imprescindível no tratamento das informações obtidas por meio de comunicação oral e escrita.

A análise dos dados foi realizada, observando-se as três etapas de tratamento descritas por Melo (2007) como:

- 1) Pré-análise: consistiu em organizar e sistematizar ideias iniciais. Para isso, foram realizadas leituras sem aprofundamento com a finalidade de avaliar os dados coletados nas entrevistas obtidas dos sujeitos da pesquisa. Após a leitura dos dados, o material foi organizado determinando os temas para análise.
- 2) Exploração do material: após a coleta de dados, foram definidas as categorias obedecendo a ordem semântica.
- 3) Tratamento dos resultados: após as categorizações, os dados brutos foram tratados de forma a se constituírem expressivos (falantes) e válidos. Então, foram analisados, interpretados e, posteriormente, foram realizadas as prováveis deduções dos resultados.

Para a análise dos dados, utilizou-se uma legenda nos trechos das entrevistas, composta pela letra "E", acompanhada do número atribuído à entrevista, de E1 a E18, seguida pela letra "P" e o número da página da transcrição em que é encontrado o relato do entrevistado.

4.7 Caracterização dos bancos a serem pesquisados

A alta competitividade entre os bancos é uma das características do mercado financeiro brasileiro, que necessita, também, responder aos imperativos da sociedade. Assim, a busca por resultados e metas é primordial. Novas demandas surgiram que impeliram os bancos a atuarem em prol de "uma sociedade economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável" (DORNELLAS, 2009, p. 66).

Uma particularidade inerente aos bancos foi a aquisição de novos bancos, por meio de incorporações e fusões, o que ratifica a literatura sobre bancos, que argumenta que o setor é assinalado por constantes transformações.

Em relação aos bancos pesquisados, eles serão denominados, para fins de preservação de sigilo sobre a identidade, como Banco Estrela e Banco Asteroide.

4.7.1 Banco Estrela

A origem do banco Estrela⁸ remonta à década de 1940, na cidade de Curvelo, Minas Gerais, por empresários locais.

O banco foi adquirido em 1953 por dois sócios que decidiram transferir a sua sede para Belo Horizonte. Posteriormente, novos acionistas passaram a integrar o grupo controlador. Em 1955, adquiriu outro banco em Minas Gerais e, na década de 1960, mais duas instituições no Rio de Janeiro, elevando o número de agências de 4 para 52. No início da década de 1970, mais dois bancos foram incorporados quando adotou o nome de seu incorporador. Na década de 1980, o Banco Estrela contava com aproximadamente 100 agências (BANCO ESTRELA, 2013).

O banco Estrela foi escolhido em razão de possuir uma vantagem competitiva comparado a outros bancos, pois oferece um serviço exclusivo e inovador (BANCO ESTRELA, 2012).

As despesas relacionadas à gestão de pessoas alcançaram R\$ 85,0 milhões no ano de 2013, evoluindo de 10,5% em relação ao ano anterior que apresentou R\$ 76,9 milhões. A diferença entre um ano e o outro se deve, especialmente, ao reajuste salarial concedido por meio do dissídio coletivo anual e do crescimento de 16,1%, no último ano, no quadro funcional, relacionados à abertura de novas agências e ao desenvolvimento das atividades operacionais (BANCO ESTRELA, 2013).

⁸ As informações apresentadas nesta seção foram obtidas no sítio da instituição na internet, no relatório da instituição financeira, pelo banco e pelo sindicato dos bancários. A URL do sítio foi omitida, para garantir o sigilo das informações referentes à identidade da instituição.

De acordo com informações do Banco Estrela (2013), em 1999, sua marca e suas agências foram revitalizadas, buscando promover uma imagem moderna diante de seus clientes e do mercado. Atualmente, o banco ocupa o nono lugar em depósitos totais e é a décima primeira carteira de crédito e o décimo terceiro maior em ativos totais, operando em 2013 com mais de 185 agências, distribuídas pelos principais centros urbanos do Brasil, sendo que 39 agências encontram-se nas capitais e 146 agências no interior dos estados, com maior concentração na Região Sudeste, sobretudo, em Minas Gerais, no interior de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Goiás, e na capital federal, Brasília, com 164. Somente na região sudeste, são 157 agências, uma agência em *Grand Cayman Island*, que ajuda a instituição em operações de *trade finance*, 4 postos de atendimento bancário (PABs) e 28 postos de atendimento eletrônico (PAEs), como pode ser observado na FIG.3.

Figura 3 - Mapa de atuação



Fonte: Banco Estrela (2013, p. 7)

Atualmente, a instituição bancária possui 3.098 funcionários, sendo que 1.868 pertencem ao sexo masculino (463 ocupam a função gerencial) e 1.230, ao sexo feminino (140 ocupam a função gerencial). O menor tempo de ocupação da gerência é de três meses e o maior tempo registrado ocupando a função gerencial está acima de dez anos (BANCO ESTRELA, 2013).

É importante frisar que a maioria dos funcionários contratados atualmente na administração do banco são oriundos do programa de estágio desenvolvido pela instituição (BANCO ESTRELA, 2013).

Como requisito para a ocupação do cargo de gestor, é necessário possuir curso superior completo em consonância com a área de atuação na empresa (BANCO ESTRELA, 2013).

Nos três primeiros meses do ano de 2013, o banco investiu em treinamentos de:

Gestão do clima organizacional, treinamentos para o combate a crimes de lavagem de dinheiro e outros treinamentos presenciais e a distância em conformidade com as normas que regem as transações bancárias (BANCO ESTRELA, 2013, p.16).

Os investimentos em treinamento permitiram 156 participações em treinamentos presenciais, no total de 1.970 horas/aula, envolvendo profissionais de todas as áreas da instituição. Registraram-se 8.026 participações nos treinamentos à distância direcionados à trajetória profissional (BANCO ESTRELA, 2013, p.16).

Houve, também, as ações voltadas para a área do programa de capacitação de pessoas com deficiência e foram firmadas parcerias com entidades patronais de ensino e de valorização de pessoas com deficiência, buscando selecionar, contratar, e treinar com o objetivo de atrair mão de obra qualificada para ingressar na Instituição (BANCO ESTRELA, 2013, p. 16).

Quanto às despesas administrativas, os dados publicados no Relatório do Banco Estrela (2013, p.18) informam que, em 2013, foram gastos R\$ 121,5 milhões, representando um aumento de 20,5% em relação ao ano anterior. Esse aumento relaciona-se, sobretudo, ao crescimento das despesas do custo de origem de operações de crédito, aluguel e processamento de dados.

Segundo dados divulgados pelo Banco Estrela (2012), o banco pesquisado é considerado o único banco médio de varejo do Brasil, sua organização está entre os maiores bancos privados nacionais e está posicionado entre os dez primeiros em

Depósitos Totais, entre os quinze primeiros em Carteira de Crédito e entre os quinze primeiros com maiores Ativos Totais.

4.7.2 Banco Asteroide

O banco Asteroide⁹ também foi criado na década de 1940, no interior de São Paulo. Sua trajetória inicial consistia em atrair o pequeno comerciante e o funcionário público, pessoas de posses modestas. Foi pioneiro em estimular o uso de cheques pelos correntistas, com a orientação de preenchimento no interior de suas próprias agências. Em 1951, o banco Asteroide se transformou em um dos maiores bancos privados do Brasil (BANCO ASTERÓIDE, 2012, p. 3).

O banco Asteroide sempre se manteve à frente no mercado de varejo. O desenvolvimento do mercado e a necessidade de expandir seus serviços e distinguir seu público originaram a inspiração de distintos segmentos para atender as corporações e as pessoas físicas, sem mudar seu foco econômico e sem alterar sua identidade e as cores que o identificam (BANCO ASTERÓIDE, 2012, p. 3).

Observa-se que:

A instituição foi a primeira empresa privada brasileira a usar computadores, em 1962 e foi o primeiro banco a oferecer caixas automáticos e *home banking*, em 1982. Em 1996, tornou-se a primeira instituição financeira do Brasil e a quinta do mundo a usar a internet para oferecer serviços bancários (BANCO ASTEROIDE, 2012, p. 4).

Em 1970, experimenta taxas anuais de crescimento acima de 10% e, por fim, alcança a marca de 1000 agências. Implanta a cobrança automática e atua em projetos agropecuários. Assim, nos anos 2000, as agências desse banco passaram:

[...] a trabalhar online e o Autoatendimento se expande em todo o Brasil. São implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de *Internet Banking* conquista os clientes e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. É implantado o *Mobile Banking* que permite operações de consultas de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. Chega o fim do século na liderança entre os bancos privados no Brasil (BANCO ASTERÓIDE, 2012, p. 45).

⁹ As informações apresentadas nesta seção foram obtidas no sítio da instituição na internet, no relatório da instituição financeira, pelo banco e pelo sindicato dos bancários. A URL do sítio foi omitida, para garantir o sigilo das informações referentes à identidade da instituição.

A rede de autoatendimento do banco Asteroide é formada por 34.719 máquinas instaladas em todo o território nacional, sendo 3.012 instaladas na região norte, 8.811 na região nordeste, 3.414 na região centro oeste, 5.021 na região sul e 27.767 máquinas instaladas na região sudeste. Ainda possui 13.306 máquinas da rede de atendimento do banco que funcionam 24 horas (BANCO ASTEROIDE, 2013).

De acordo com dados publicados em seu balanço trimestral, o banco Asteroide oferece produtos e serviços bancários voltados para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida. Os Canais Digitais Asteroide funcionam 24 horas, com produtos direcionados ao acesso de pessoas com necessidades especiais: i - com deficiência visual, física e auditiva no Autoatendimento; ii - *Internet Banking* para deficientes visuais; iii - mouse visual direcionado a clientes com deficiência motora; iv - atendimento personalizado a pessoas com limitações auditivas, por meio da linguagem digital no canal telefônico do banco; v - atendimento especializado aos deficientes visuais no Fone Fácil; vi - programas específicos para dispositivos móveis direcionados a pessoas com deficiência visual; vii - solicitação por meio do canal telefônico que permite a impressão do extrato e gabarito para preenchimento de cheque em Braille e/ou fonte ampliada; viii - chave de segurança asteroide eletrônico para deficientes visuais (BANCO ASTEROIDE, 2013).

Ainda de acordo com o balanço trimestral do banco Asteroide, no primeiro trimestre do ano de 2013, contava-se 25,8 milhões de correntistas; as contas de poupança totalizaram R\$ 70,2 bilhões de Reais e as receitas de serviços de cartões alcançaram o valor de R\$1.667 milhões de Reais. No segmento de ações, o banco disponibiliza serviços variados em relação à escrituração de ações, englobando a marca de 4,5 milhões de acionistas ativos (BANCO ASTEROIDE, 2013).

Com relação aos investimentos em treinamento, nos três primeiros meses do ano de 2013, já foram investidos R\$ 12,9 milhões em treinamento de funcionários e são calculados, para o ano de 2013, mais R\$ 127 milhões em investimento em treinamentos (BANCO ASTEROIDE, 2013).

Os programas de formação para funcionários das redes de agências contemplam conhecimentos e competências focados em funções gerenciais e administrativas,

como: formação para gerentes assistentes pessoas físicas e jurídicas, abrangendo conhecimentos técnicos para a formalização e operacionalização dos processos; preparação para negócios - gerentes de contas pessoas físicas e jurídicas; crédito no varejo para gerentes de contas pessoa jurídica, focalizados no perfil das micro e pequenas empresas (BANCO ASTEROIDE, 2013).

Os dados fornecidos pelo relatório trimestral do banco retratam que, no ano de 2013, foram oferecidos, aos funcionários, cursos como: negócios em crédito Pessoa Física e Pessoa Jurídica; negócios para postos de atendimento bancários e formação para gerentes de Postos de Atendimento (PA), abrangendo aspectos técnicos, comportamentais e comerciais com o propósito de promover o aprimoramento da gestão de carteira de clientes. Além disso, foram oferecidos cursos específicos aos funcionários que trabalham em agências, com destaque para:

cursos de desenvolvimento de habilidades operacionais e liderança, com foco em relações humanas, gestão administrativa, de processos e de riscos; liderança e reciclagem técnica para gerentes de 1ª Gestão, que buscam aprimorar conhecimentos comerciais e estratégicos, além de sua atuação como líder *coach*¹⁰; orientação para resultados, destinados aos gerentes de agência acima da 3ª gestão, que visam ampliar as estratégias e os processos de acompanhamento de resultados e *MBA Negócios Bancários* (BANCO ASTEROIDE, 2013, p.60).

No segmento de contas especiais, foram realizados programas de liderança e reciclagem técnica para gerentes de 1ª Gestão; MBA Negócios Bancários e desenvolvimento gerencial; produtos de crédito; ações e mercado (BANCO ASTEROIDE, 2013).

O relatório trimestral do banco aponta que o Asteroide é concebido como uma das empresas mais modernas do mundo no apontamento de tendências e antecipação de serviços e produtos para seus clientes. Somente no 1º semestre de 2012, investiu R\$1,9 bilhões na área de tecnologia (BANCO ASTEROIDE, 2012, p. 45).

Em 2013, o banco Asteroide, incluindo as companhias controladas, possuía 102.793 funcionários, destes, 2.136 eram portadores de deficiência. Além disso, 50.656 pertencem ao sexo feminino, correspondendo a 49% do total de funcionários. Dentre

¹⁰ Profissional especializado no processo de *Coaching* (Espécie de mentor que orienta o cliente).

elas, 27.747 ocupam posição de chefia, incluindo Diretoria e Conselho de Administração e 51% dos funcionários pertencem ao sexo masculino. Em 2013, o número de aprendizes divulgado pelo banco correspondia a 1.861 (BANCO ASTEROIDE, 2013). Os dados estão resumidos no QUADRO 2.

Quadro 2 - Descrição do quadro funcional do Banco Asteroide

Gênero		Faixa Etária		Tempo no Cargo		Formação		Tipo de Cargo	
		Até 30 anos	56%	Até 5 anos	51%	Ensino Médio	10%		
Masculino	51%	De 31 a 40 anos	21%	De 6 a 10 anos	14%	Superior	90%	Não comissionados	43%
		De 41 a 50 anos	17%	De 11 a 20 anos	14%	Outros	0%	Comissionados	57%
Feminino	49%	Acima de 50 anos	6%	Acima de 20 anos	21%				

Fonte: BANCO ASTEROIDE (2013, p.58)

Dentre as informações atinentes ao número de funcionários, no período compreendido entre dois de janeiro de dois mil e doze a vinte e cinco de junho de dois mil e treze, 132 funcionários foram demitidos sem justa causa (BANCÁRIOS, 2013).

O banco Asteroide também foi pioneiro na criação, no ano de 1985, do primeiro canal de comunicação do mercado financeiro com o público em geral, lançando esse serviço cinco anos antes da publicação do Código de Defesa do Consumidor. No primeiro semestre de 2012, o banco figurava entre os dez maiores bancos do Brasil considerados como os mais robustos e estáveis do mundo (BANCO ASTEROIDE, 2013).

O banco foi responsável, recentemente, pelo lançamento de um sistema pioneiro no Brasil, denominado de sistema de leitura biométrica, que permite a identificação de seus clientes, autenticando as operações realizadas em seus equipamentos, por meio de um sensor invisível que captura a imagem da palma da mão e a decodifica. Esse sistema permite realizar todas as operações no banco sem a necessidade de

utilização do cartão, bastando apenas a leitura biométrica e a senha de seis dígitos (BANCO ASTEROIDE, 2013).

A leitura biométrica, de acordo com o Banco Asteroide (2013), é um investimento em segurança, uma vez que somente o usuário cadastrado na biometria tem acesso à conta bancária, não sendo permitida, à outra pessoa, a utilização de seus dados para movimentar a conta.

Uma vez descrito o ambiente onde foi realizada a pesquisa, a próxima seção apresenta a análise e a discussão dos dados obtidos.

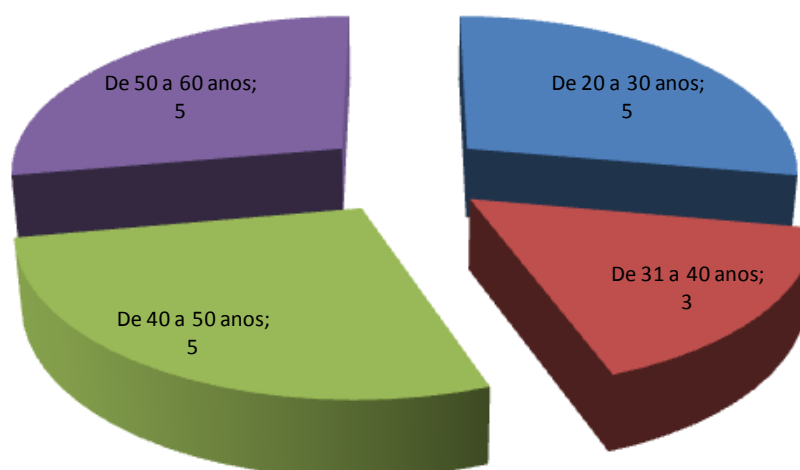
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é dedicada à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, em que são expostas as informações gerais obtidas por meio da técnica de coleta de dados e o contexto de atuação da organização a que se vinculam os gerentes entrevistados. Além disso, será feita a apresentação dos sujeitos da pesquisa, detalhando as entrevistas realizadas e a análise integrada das significações no contexto de atuação dos gerentes entrevistados.

5.1 Dados demográficos dos gerentes entrevistados

Participaram desta pesquisa dezoito profissionais que ocupam a função gerencial intermediária em duas empresas do segmento bancário, localizadas em Belo Horizonte - MG. Os dados relativos à idade dos entrevistados, dispostos no GRAF. 3, demonstram que cinco gerentes possuem idade entre 50 a 60 anos; cinco, idade entre 40 e 50 anos; cinco, idade entre 20 e 30 anos e três dos entrevistados possuem idade entre 30 e 40 anos.

Gráfico 3 - Distribuição dos gerentes por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao estado civil dos gerentes, nove são casados, correspondendo a 50% dos entrevistados; seis são solteiros; dois, divorciados e um vive sob o regime de união estável. Entre os gerentes entrevistados, dezesseis pertencem ao sexo masculino e dois ao sexo feminino.

No quesito grau de instrução dos gerentes abordados, dezessete possuem curso superior completo e um está cursando o ensino superior. Desses entrevistados, um cursa a sua segunda graduação. Doze gerentes possuem pós-graduação lato sensu e dois gerentes possuem uma segunda pós-graduação lato sensu. A área de formação acadêmica mais apontada foi a Administração, descrita por oito gerentes, seguida de Ciências Contábeis, apontada por três; Comunicação Social, apontada por dois; Engenharia Civil, mencionada por dois; Direito, um e Estatística, um. Os dados são apresentados na TAB.1.

Tabela 1 - Grau de instrução e formação acadêmica dos gerentes

Graduação	Quant.
Superior incompleto (em curso)	1
Superior completo	17
Segunda graduação	1
Pós-graduação	Quant.
Especialização	14
Segunda especialização	2
Formação Acadêmica	Quant.
Administração	8
Ciências Contábeis	3
Comunicação Social	2
Engenharia Civil	2
Direito	1
Estatística	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A acirrada competição no setor financeiro é responsável pela elevação da escolaridade dos funcionários desse segmento. Conforme os dados da pesquisa, é possível inferir que os gerentes entrevistados estão se capacitando e se qualificando

cada vez mais para o mercado de trabalho, a fim de competir com novo perfil de trabalhadores brasileiros, cada vez mais qualificados e escolarizados.

Esse resultado coincide com a pesquisa divulgada pelo IDB (2013) que aponta que o número médio de anos de estudo da população brasileira com vinte e cinco anos ou mais de idade elevou-se em todas as faixas etárias. Destaca-se que o número de anos de estudo na faixa etária de vinte e cinco aos trinta anos entre 2001 e 2011 passou de sete anos e quatro meses, para nove anos e seis meses.

A elevação da escolaridade no setor bancário reflete a busca por melhores condições de trabalho e salário e, também, cumpre o requisito para o exercício da função gerencial que é curso superior completo, salvo raras exceções na promoção de funcionários com graduação em curso.

Dentro dessa ótica, foi publicada a pesquisa do Cadastro Geral de Empresas (Cempre), divulgado pelo IDB (2013), informando que o salário do pessoal de nível superior é 219,4% acima do salário de quem não possui curso superior. Entretanto, para o segmento bancário, os maiores saldos de emprego referem-se aos trabalhadores com ensino médio completo e superior incompleto, o que é uma preocupação, uma vez que, para os profissionais com ensino superior completo, foram fechados 6.101 postos de trabalho no ano de 2012 no setor bancário (DIEESE, 2012).

As faixas etárias com oferta de empregos são para trabalhadores com até vinte e nove anos. Para trabalhadores com trinta anos e acima dessa faixa etária, a oferta de empregos é negativa (DIEESE, 2012). Salienta-se que essa oferta obedece uma preferência na admissão de funcionários por profissionais mais jovens e sem experiência, admitidos em programas de formação ou *trainee* dos próprios bancos, o que permite inferir que a preferência por esse perfil é a condição favorável dos jovens ao alinhamento com as diretrizes do banco sem resistência.

Quanto ao cargo ocupado, dois gestores exercem a função de gerente administrativo, havendo também um gerente de capital humano, um gerente de contas correntes e informações cadastrais, um gerente de controles internos, um

gerente de equipe, um gerente de ouvidoria, um gerente de produtos e serviços, um gerente de risco e crédito, um gerente de suporte, administração e segurança, um gerente de suporte técnico, um gerente de tecnologia, dois gerentes executivos comerciais, um gerente pessoa física e três gerentes operacionais, conforme exposto na TAB. 2.

Tabela 2 - Cargos ocupados pelos gerentes intermediários

Cargo	Quant.
Gerente Administrativo	2
Gerente de Capital Humano	1
Gerentes de Contas Correntes e Informações Cadastrais	1
Gerente de Controles Internos	1
Gerente de Equipe	1
Gerente de Ouvidoria	1
Gerente de Produtos e Serviços	1
Gerente de Risco de Crédito	1
Gerente de Suporte, Administração e Segurança	1
Gerente de Suporte Técnico	1
Gerente de Tecnologia	1
Gerente Executivo Comercial	2
Gerente Pessoa Física	1
Gerente Operacional	3

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe destacar que, nas duas instituições bancárias, o instrumento mais utilizado para admissão dos funcionários e citado por oito gerentes foi o processo seletivo formal, composto por entrevista, provas de matemática e português. Quatro gerentes não especificaram a forma de ingresso na instituição. Três gerentes descreveram que sua admissão constou de indicação, mais participação em processo seletivo formal. Um gerente foi convidado a integrar o quadro de pessoal da entidade. Um realizou testes de datilografia¹¹ e um foi admitido como *trainee*.

Nas duas organizações estudadas nove entrevistados ocupam a função gerencial entre 5 e 8 anos; sete entrevistados ocupam a função há 4 anos e, dois ocupam a

¹¹ Ressalta-se que, nas décadas de 1980 e 1990, era comum os bancos utilizarem o recurso do teste de datilografia, como critério de admissão e/ou desempate entre os candidatos. Com a revolução tecnológica, esse critério foi substituído.

função gerencial entre 9 a 11. Observou-se, ainda, que grande parte dos gerentes formada por sete entrevistados possuem um longo tempo de serviços prestados à mesma empresa, acima de vinte anos; quatro gerentes são funcionários do banco entre 12 a 14 anos, dois gerentes entre 18 a 20 anos, dois entre 9 a 11 anos, dois entre 6 a 8 anos e, um possui 5 anos de trabalho na instituição bancária.

A próxima subseção trata da apresentação e análise dos dados das entrevistas com os gerentes intermediários.

5.2 Percepção dos gerentes intermediários sobre inovação

A inovação tecnológica é indispensável ao desenvolvimento do trabalho gerencial e constitui-se em um tema relevante para a pesquisa. Dessa forma, a segunda parte da entrevista voltou-se para as vinte perguntas que compuseram o roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado para atender aos objetivos geral e específicos. Os dados encontrados foram analisados considerando a técnica Análise de Conteúdo e foram agrupados nas tabelas que se seguem no corpo desta seção.

5.2.1 Novos produtos e serviços advindos da inovação tecnológica na percepção dos gerentes

A internet é apontada por cinco respondentes, como a principal inovação que permitiu introduzir novos produtos e serviços na percepção dos gestores. Figura em segundo lugar o *Internet Banking*, apontado por quatro respondentes, como descrito na TAB.3.

Os dados obtidos confirmam a ideia de autores, como Cernev, Diniz e Jayo (2009), que caracterizam a internet como a quarta onda de inovação tecnológica responsável por permitir interatividade nos serviços, o que coincide, também, com as ideias de Barbieri e Simantob (2009), que apontam o acesso à internet como primordial para a manutenção e ampliação das novas tecnologias.

Tabela 3 - Inovações que permitiram introduzir novos produtos e serviços

Itens discriminados	Quant.	%
Internet	8	44%
<i>Internet Banking</i>	4	22%
Biometria	3	17%
Os novos hardwares básicos	3	17%
Meios de comunicação	3	17%
Automação bancária	3	17%
Redes de autoatendimento	2	11%
Uso da informação	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível os entrevistados darem mais de uma resposta.

Foi possível verificar, pelas respostas dos gestores, que o acesso eletrônico por meio dos dispositivos móveis foi apontado por cinco gerentes como o principal produto advindo da inovação, seguido da biometria com quatro respostas. Sendo assim, para melhor compreensão, foram disponibilizadas, na TAB. 4, as respostas mais recorrentes sobre o tema inquirido.

Tabela 4 - Produtos e serviços advindos da inovação tecnológica

(Continua)

Itens discriminados	Quant	%
Acesso eletrônico por meio dos dispositivos móveis	5	28%
Biometria	4	22%
As mídias nas máquinas de autoatendimento	3	17%
Cartão com <i>chip</i>	3	17%
Acesso eletrônico por meio do <i>Tablet, Notebook</i>	3	17%
Máquina de autoatendimento, modelo TPG, onde qualquer um, cliente ou não, pode pagar uma conta em dinheiro e receber troco inclusive em moedas	3	17%
DOC, TED que permitiram rapidez nas transferências bancárias	3	17%
Utilização de senha única para todas as transações	2	11%
As ferramentas de gestão que permitem identificar a real situação do problema da agência	2	11%
Internet	2	11%
O dossiê de abertura de conta, chamada de Pasta Digital de Informações	2	11%

Tabela 4 - Produtos e serviços advindos da inovação tecnológica

(Conclusão)

Itens discriminados	Quant	%
Os produtos voltados para segurança	2	11%
Máquinas de cheque expresso	1	6%
Banco 24 horas que permitem retirar um talão de cheques impresso com seus dados	1	6%
O Sistema de pagamentos brasileiros (SBP)	1	6%
Os aplicativos para celular como <i>Smarthphone, Iphone</i>	1	6%
A questão do 3G, 4G	1	6%
O limite pré aprovado nas máquinas de autoatendimento	1	6%
A capacidade de receber SMS nos celulares	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Nesse sentido, os dezoito entrevistados são unânimes ao afirmar que consideram que o banco preocupa-se em promover inovações em produtos e serviços. Em seguida, foram realizadas outras observações como: dois acreditam que, se o banco não fizer isso, ele sucumbe; um aponta que a tecnologia da informação é muito importante no contexto empresarial; um observa que os projetos são longos e caros, mas, quando implantados, possuem impacto positivo e uma respondente frisou que em breve sairá o depósito em cheque realizado no próprio celular do cliente sem a necessidade de locomoção à agência do banco.

Os dados publicados pela Febraban (2012b; 2013) também confirmam o alto investimento do setor bancário brasileiro em inovação tecnológica, uma vez que o setor bancário ocupa a sétima posição mundial em investimento em tecnologia e os bancos estudados Asteroide e Estrela são reconhecidos no mercado como bancos inovadores.

Dentro desse contexto, buscou-se identificar as inovações consideradas de relevância nacional introduzidas durante a gestão dos entrevistados. Nesse quesito, optou-se por apresentar um número maior de respostas por considerar a relevância dos apontamentos. Dentre as respostas mais recorrentes indicadas na TAB.5, a biometria foi apontada como a principal inovação e foi citada por sete dos

entrevistados; três destacaram os meios eletrônicos de saque, cobrança e pagamento e dois apontaram a compensação por imagem.

Tabela 5 - Inovações introduzidas durante a gerência de relevância nacional

(Itens discriminados)	Quant	%
A biometria	7	39%
Os meios eletrônicos de saque, cobrança e pagamento	3	17%
A compensação por imagem	2	11%
<i>Internet Banking</i>	2	11%
As máquinas de autoatendimento, modelo TPG, onde qualquer um, cliente ou não, pode realizar depósitos, pagar uma conta em dinheiro e receber o troco, inclusive em moedas	2	11%
A introdução de um <i>software</i> que faz o gerenciamento do processamento noturno, antes eram dois <i>softwares</i> . Um gerenciando a plataforma alta e outro a plataforma baixa, antes funcionavam separadamente, hoje um só faz todo o trabalho	1	6%
O produto que gerencia o processamento noturno e controla as etapas de processamento, se houver algum defeito em uma etapa, ele não inicia a próxima etapa. É uma inovação interna.	1	6%
O dossiê de abertura de conta, chamado de Pasta digital de informações	1	6%
O uso do celular pelos bancos	1	6%
O limite pré-aprovado	1	6%
A carteira de consignado	1	6%
A função de crédito pré-aprovado nas máquinas de autoatendimento	1	6%
O Sistema de Pagamento Brasileiro (SBP)	1	6%
Folha de pagamento via próprio cliente	1	6%
Crédito dos bancos padrão Febraban	1	6%
No segmento de beneficiários do Inss	1	6%
O Cartão com chip	1	6%
Não se lembra	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Essa percepção coincide com os resultados divulgados pela Febraban (2013) e representa o processo de evolução apresentado como as cinco ondas de inovação, descritas por Cernev, Diniz e Jayo (2009), bem como a revolução da microeletrônica apontada por Castells (2007).

A diversidade de respostas dos gerentes reflete o tempo de permanência no cargo e a possibilidade de presenciar a introdução de inovações que foram responsáveis pela mudança na forma de trabalho e gerenciamento.

Dentro do conceito de inovação que foi introduzido durante a ocupação da gerência, também foi questionado se houve inovações de relevância mundial, entretanto, oito respondentes consideraram que não houve inovações para o mundo, durante a sua gerência; quatro respondentes apontaram a biometria como uma inovação mundial; dois consideraram a internet e dois destacaram a criação de um cartão provisório para beneficiários do INSS, com impressão do código de barras em papel A4, permitindo fazer todas as operações no banco, enquanto aguardam a confecção do cartão definitivo que demora, para ficar pronto, em média dez dias úteis.

No que tange às parcerias de inovação tecnológica, firmadas com outras instituições, os dados mais relevantes dispostos na TAB. 6 apontaram que, para sete dos gerentes abordados, não são desenvolvidas parcerias com outros bancos; cinco acreditam que há parcerias, entretanto, não souberam precisar quais parcerias são desenvolvidas e quatro apontaram as parcerias realizadas com a Febraban, Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs), Receita Federal, INSS, Prefeituras e Secretarias.

Tabela 06 - Descrição do trabalho desenvolvido pelos bancos em parceria com outras instituições

(Continua)

Itens discriminados	Quant	%
Não há parceria com outros bancos	7	39%
Há parcerias, mas não sabe precisar quais são	5	28%
Há parcerias com a Febraban, Abecs, Receita Federal, INSS, Prefeituras, Secretarias etc.	4	22%
Não soube responder se há parcerias com outras instituições financeiras	3	17%
Há parceria com empresas de criação de softwares e aplicativos de produtos que atendam os clientes	3	17%
Desenvolve projetos em parceria com outras consultorias de modo geral	3	17%
Normalmente desenvolve projetos internos	2	11%
Faz parcerias com outras instituições, somente quando há acordos legais	2	11%

Tabela 06 - Descrição do trabalho desenvolvido pelos bancos em parceria com outras instituições

(Conclusão)

Itens discriminados	Quant	%
Sempre há uma parceria com uma empresa de tecnologia mais avançada para apoiar o desenvolvimento de qualquer novo canal de relacionamento	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Diante desses dados, foi possível inferir que os gerentes pesquisados não possuem acesso à informação sobre as parcerias, muito menos sobre o desenvolvimento das inovações, indicando que sua participação é restrita apenas ao processo de implantação das inovações tecnológicas.

Quanto à percepção dos gestores sobre a inovação inserida nos bancos, os dados mais significativos inferem que as inovações são percebidas como positivas por cinco respondentes; cinco acreditam que facilitam a vida do cliente; cinco acreditam que trazem benefícios; quatro que trazem agilidade para empresa e três que auxiliam o gerente no atendimento aos clientes, conforme descrito na TAB. 7.

Tabela 7 - Percepção dos gerentes sobre inovação bancária

Itens discriminados	Quant	%
São positivas	5	28%
Facilitam a vida do cliente	5	28%
Trazem benefícios	5	28%
Trazem agilidade para a empresa	4	22%
Auxiliam o gerente no atendimento aos clientes	3	17%
Quem não se adaptar ficará fora do mercado	2	11%
Cada vez mais as pessoas irão menos ao banco	2	11%
É um nicho de mercado onde os clientes mais novos estão mais atualizados	2	11%
Causa a otimização dos processos	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Essa percepção é reforçada pelos extratos das entrevistas que apontam ganhos em performance adquiridos com a tecnologia.

[...] a tecnologia é usada a favor dos gestores, dos clientes, dos usuários [...] tem um viés de agilidade, rapidez. O mundo exige isso [...] quando se pensa em uma inovação tecnológica, se pensa em agilidade e facilidade (E6P6).

Hoje, se eu precisar de trabalhar fora do banco, eu trabalho, acesso de casa [...] eu pego aquele notebook ali, vou para São Paulo conecto lá no banco como se eu estivesse aqui. Eu não preciso me preocupar (E8P9).

[...] na área de tecnologia nós passamos um momento onde as plataformas eram muito isoladas. Hoje, a facilidade de integração é muito grande [...] não há limite para nada, tudo pode ser feito em tecnologia [...] Você quer que manda SMS [...] aciona o *Callcenter* [...] eu quero um relatório [...] eu acho que é a grande sacada e é o que tem de melhor hoje na inovação (E10P5).

Há percepções positivas dos gestores também em relação à melhoria na forma de trabalho e na redução do tempo gasto para realização das tarefas bancárias atuais, promovidas pela inovação. Ressalta-se que essas melhorias na forma de trabalho são reforçadas quando comparadas às descrições feitas por Accorsi (1992) sobre a demora e complexidade no processo de desconto de um cheque quando não havia automação bancária.

Entretanto, nem todos consideram a inovação como primordial, citando os investimentos em recursos humanos como um item mais importante a ser observado.

[...] o futuro ele chegou. Não tem como seguir diferente da maneira que está. O funcionário que atua na área gerencial tem que ter consciência que, apesar de toda essa inovação [...] você ainda mexe com pessoas [...] com cliente [...] com funcionário [...] hoje essa é a maior dificuldade dos gestores, lidar com pessoas. Porque eles fizeram a faculdade de contabilidade, de administração, eles são muito técnicos naquilo que eles fazem, mas muitos não têm habilidade de lidar com pessoas. O banco gasta dinheiro com treinamento para inovação tecnológica [...] gasta dinheiro com inovação, [...] com treinamento para você lidar com os Recursos Humanos, não! (E9P5).

A consideração acima sugere que não há como fugir das inovações, entretanto ressalta que a formação dos gestores deveria possuir ênfase em relacionamento humano ao invés de administração e contabilidade, o que facilitaria o relacionamento com as pessoas.

São descritas, na próxima subseção, as inovações tecnológicas que afetam a função gerencial intermediária.

5.2.2 Descrição das inovações tecnológicas que afetam a função gerencial intermediária

Ao analisar as respostas fornecidas pelos gerentes intermediários bancários sobre quais inovações afetam a função gerencial, pode-se perceber que, para três entrevistados, elas são promovidas, principalmente, pela diversidade de *softwares* de gerenciamento existentes no mercado e, para três, pela rapidez na troca de informações. A TAB. 8 descreve os apontamentos mais recorrentes, citados pelos gestores.

Tabela 08 - Descrição das inovações que afetam a função gerencial

Itens discriminados	Quant	%
A diversidade de <i>softwares</i> de gerenciamento existentes no mercado	3	17%
A rapidez na troca de informações	3	17%
O cadastro único de clientes	2	11%
A base de dados dos clientes	2	11%
Sistemas integrados de informação que auxiliam o gerente a evitar fraudes	2	11%
As ferramentas voltadas para gestão de serviços	2	11%
As ferramentas voltadas para a gestão de pessoas	2	11%
As mídias sociais	1	6%
As ferramentas que o banco adquiriu no mercado	1	6%
A metodologia <i>Balanced Score Card - BSC</i> , que permite medir o desempenho aderente aos objetivos do banco.	1	6%
Não acreditam que há inovações que afetam	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

A rapidez na troca de informações são utilizadas pelos clientes e consumidores para como instrumento para reivindicar seus direitos e está vinculada a utilização de redes sociais para propagarem a insatisfação quando não conseguem executar suas transações financeiras. Esses apontamentos podem ser confirmados pelos resultados nos canais de reclamação, instituídos nas redes sociais e que tem

despontado como um importante e célere "veículo de feedback para as instituições financeiras". Para ilustrar o tempo médio de resposta dos diferentes canais de reclamação, cita-se que no Procon uma reclamação pode demorar até um mês para ser respondida; por telefone e *Chat Online* o tempo médio de resposta demora até cinco dias; pelo *facebook* o tempo médio de resposta gira em torno de trinta minutos à seis horas e; pelo *Twitter* entre cinco minutos à duas horas.

Por meio das representações dos entrevistados, descritas nos extratos abaixo, é possível verificar como as inovações afetam a função gerencial intermediária.

[...] Com uma demanda menor de clientes na agência, o gerente terá tempo de desenvolver melhor o seu trabalho e prospectar novos clientes [...] inovações vêm para auxiliar o trabalho do gerente, não é para excluir [...] o cliente, ele vai ter uma credibilidade maior [...] ele não vai conversar com uma máquina [...] com um computador, então ele tem que ter o gerente para dar uma consultoria (E1P5).

Por exigir conhecimentos diversos de TI e a constante atualização desses conhecimentos, ao gerente bancário, é indispensável, necessário desenvolver-se, em especial no que se refere ao conhecimento do negócio, pois passa a atuar como consultor de investimentos (E4P5).

[...] O positivo foi que agora fica muito mais fácil de você buscar o cadastro dos clientes [...] Tem empresas que têm sede no Nordeste, no Sul, então como se cria um cadastro único, para o gerente estar fazendo negócio, levando até o cliente, conhecendo melhor esse cliente, fica bem mais fácil. [...] Negativo são informações distorcidas[...] se um cadastrar alguma informação errada no sistema, aquilo vai prevalecer [...] se distorcer uma, fica no sistema registrado [...] e poderá até oferecer um produto errado ao cliente (E5P2).

O contexto apresentado sugere que as inovações afetam positivamente a função gerencial intermediária bancária, facilitando o seu trabalho, contudo, é preciso trabalhar com atenção, pois um erro compromete todo o processo e pode gerar prejuízos.

Daí a importância da segregação de funções nos bancos. Uma vez que cada etapa do trabalho é dividida e conferida por pessoas diferentes, dando maior segurança ao desenvolvimento da atividade e minimizando os erros.

Sobre a influência da inovação nas atividades gerenciais, quinze respondentes assinalaram que as inovações ajudam na função gerencial. Entretanto, seis acreditam que as inovações aumentam a pressão no dia a dia. Ver TAB.9.

Tabela 9 - Percepção dos gerentes quanto à influência da inovação nas atividades

Itens discriminados	Quant	%
Ajudam a função gerencial	15	83%
Aumentam a pressão no dia a dia	6	33%
Facilitam o desenvolvimento das tarefas	4	22%
Auxiliam no cumprimento de metas	4	22%
Mudam a rotina das tarefas	3	17%
Quanto mais tecnologia à disposição, mais você trabalha	2	11%
Dispõe mais tempo ao cliente	2	11%
Otimiza o trabalho do gerente	2	11%
Não interferem em novas metas	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

De acordo com os gerentes:

Cada vez mais você tem mais sistemas, mais serviços para oferecer para o cliente e se você não tiver uma [...] inovação tecnológica tanto de hardware para melhorar a performance, tanto de software para melhor o processo, você não conseguiria fazer no mesmo tempo o que você faz hoje, muito mais atividades [...] que você fazia [...] Você não teria tempo para fazer, se você não tivesse inovado (E2P3).

Ao invés de você ter um cliente, dez clientes, te ligando para poder ver um saldo, no *smartphoqne* aqui se eu quiser eu dou dois cliques aqui e eu vejo. Então, só facilita e libera o gerente para fazer a função dele, que é gerenciar. [...] em termos operacionais é fantástico [...] antigamente nem é tão antigamente [...] a gente pegava listagens e tinha que ir ticando uma a uma na mão. Hoje, você joga no sistema e põe lá “pesquisar”, acabou. Já é dado na sua mão, pronto! Compensação de cheques, nossa! Era um, como se diz, um carma. Hoje não, hoje é tudo eletrônico. Está ali, no mesmo dia passa um cheque no outro dia já está tudo *online* na tela. Então é...isso aí é fantástico (E3P3).

[...] Facilitou demais. Porque hoje tem todas as informações de um cliente em um único cadastro. É fácil o acesso [...] você entra e tem todas as perguntas ali respondidas, tem o perfil geral do cliente, tanto pessoa física quanto pessoa jurídica (E5P2)

Para alguns gerentes intermediários, as ferramentas de gestão são fundamentais para o desenvolvimento da função gerencial no setor bancário, uma verdadeira revolução se comparadas ao desenvolvimento das tarefas no passado. Os gerentes não conseguem conceber o trabalho sem a descoberta dessas tecnologias, que influenciam positivamente, também, no cumprimento das metas. Salienta-se que as

percepções acerca do tema são heterogêneas, o que pode ser verificado pelas descrições apresentadas.

[...] Não interfere na meta [...] não é fator que aumenta, a tecnologia não. Sem ela ia ter a mesma coisa sabe? Mudanças há constantemente [...] Sempre que você tem [...] uma tecnologia surgida, um exemplo, o acesso via celular. Aí aumenta a tarefa dos funcionários terem que oferecer mais aquele produto para o cliente, mostrar mais aquela, opção para ele. Sempre vai agregando coisas [...] Mais um suporte que o banco tem que dar, mais investimento que ele vai ter que fazer (E9P2).

Salienta-se que as percepções acerca do tema são heterogêneas, outros gerentes possuem um senso crítico mais apurado e percebem qual sua verdadeira função nas instituições bancárias. Eles observam que a introdução das inovações no setor bancário possui um único objetivo que é o de produzir cada vez mais lucro em favor do capital e isso está ligado ao aumento das metas. O gerente intermediário bancário necessita ter consciência de que não pode parar, devendo gerar lucros cada vez maiores, o que pode ser verificado pelas descrições apresentadas.

[...] Na verdade [...] as metas [...] sempre aumentam né [...] isso aí é de se esperar [...] assim a pressão do dia a dia por causa dessa mobilidade pode afetar um pouco porque o gerente [...] se ele tiver na agência e não tiver fazendo nada ele poderia tá na rua trabalhando, então acontece às vezes do gerente geral chegar e falar o que você tá fazendo aí [...] se a pessoa não tiver fazendo nada de útil [...] ele fala você deveria estar na rua [...] então aumenta, mas alivia um pouco porque você tem tempo pra fazer as metas [...] (E11P4).

[...] Quanto mais negócios [...] você criou um meio de atender um cliente mais rápido, com certeza vai sobrar tempo [...] pra você vender mais, buscar um novo cliente [...] o espaço sempre vai estar preenchido com um novo cliente, com um novo negócio, com um novo lucro [...] porque você não pode parar, você tem que gerar o lucro (E13P4).

Entende-se que a inovação é vista como algo 'natural', mas ela também é construída com o propósito de deslocar/manter o eixo de poder na organização.

Ressalta-se que, apesar do grau de importância das ferramentas de gestão na função gerencial intermediária, permitindo gerenciar a carreira e possibilitando tanto ao gerente, quanto ao cliente, fazer o acompanhamento de suas atividades pela internet e pelo portal, o tempo economizado com as tecnologias é imediatamente preenchido pelas visitas a clientes e aos imperativos da organização.

É possível também registrar e fazer avaliação de acompanhamento, fornecer *feedback*, fornecer retorno sobre aderência à cultura, valor, estrutura de uma tabela, avaliar competência, orçamento e auxiliar no cumprimento das tarefas, uma vez que as demandas aumentam a cada dia.

É [...] então assim, tá sempre aumentando [...] nós temos pesquisa de clima [...] pesquisa de satisfação, tudo internamente para [...] poder dar os retornos esperados [...] do mesmo jeito que a gente consegue medir, aumenta a nossa obrigação de poder acompanhar essas coisas todas [...] as ferramentas não estão aí só para ser preenchidas [...] elas precisam ser medidas [...] ela possibilita, que a gente conheça, meça e faça um plano de ação com isso [...] (E14P4).

Pode-se perceber, assim, que, embora auxiliem o trabalho dos gerentes, as inovações possibilitaram um controle mais eficaz do trabalho, garantindo a 'eficiência' na extração da mais valia e garantindo que os funcionários trabalhem mais a cada dia.

A respeito da avaliação de funcionários, observa-se que as inovações introduzidas pelas novas ferramentas de administração promovem o estreitamento de relações entre o gestor e o seu subordinado, permitindo o questionamento acerca da avaliação de desempenho, o que pode ser verificado pelo extrato da entrevista:

Hoje o funcionário pode questionar [...] se você está me dando 100% [...] por que eu não evoluí? [...] você está me dando 80%, por que que você não conversou comigo para eu chegar a 100%? [...] então a gente [...] procura sempre esses distanciamentos, esses *gaps* para poder estreitar mais as coisas e todo mundo fica sabendo o que está acontecendo com a carreira dele, agora nada disso [...] vale se a gente não chegar e conversar do jeito que [...] estamos conversando aqui [...] os números, as ferramentas, as planilhas não funcionam sozinhas se não tiver gente para conseguir conversar (E14P4).

Esse retorno fornecido pelas ferramentas de administração permite ao funcionário direcionar a sua carreira e programar quais treinamentos e qualificações são necessários para alcançar determinado cargo na instituição. Proporciona, também, um maior questionamento do gerente sobre suas decisões. Hoje não é possível, ao gerente intermediário, tomar decisões baseadas apenas na opinião pessoal ou na intuição, pois suas decisões devem ser pautadas nos gráficos e relatórios produzidos pelos aplicativos e programas.

Na próxima subseção, apresenta-se a percepção dos gestores quanto às dificuldades na implantação das inovações tecnológicas.

5.2.3 Dificuldades vivenciadas na implantação de inovações tecnológicas

Com base nas entrevistas, foi possível inferir que a maior dificuldade enfrentada pelos gestores na implantação das inovações diz respeito à resistência tanto de clientes quanto de funcionários em relação ao desconhecido, uma vez que oito dos respondentes apontam a resistência a mudanças como dificuldade. As descrições estão dispostas na TAB. 10.

Tabela 10 - Dificuldades vivenciadas na implantação das inovações tecnológicas na percepção dos gerentes

Itens discriminados	Quant	%
A resistência a mudanças	8	56%
Ter uma equipe qualificada	3	17%
A pressão para gerar resultado	3	17%
Carência de recursos	3	17%
A falta de comunicação	3	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

A resistência é devida ao desconhecimento sobre os ganhos advindos das inovações. Entretanto, uma vez conhecido o novo produto ou serviço oferecido e a capacidade de seu benefício, a resistência é minimizada.

Dos gestores pesquisados, oito não consideram que há desvantagens nas inovações tecnológicas introduzidas pelo banco em produtos e serviços; quatro consideram que elas acontecem a partir da pressão para alcançar resultados e três apontam a preocupação com a questão da segurança. As respostas específicas estão descritas na TAB.11.

Tanto no quesito dificuldade, quanto no quesito desvantagem, foi possível perceber que as inovações não são consideradas como negativas. Contudo, o que é considerado negativo são as consequências que as inovações tecnológicas

ocasionam, como pressão por resultado, por segurança, distanciamento entre a equipe, no corpo a corpo. Percebe-se, então, que as inovações são avaliadas como parte da evolução natural do mundo contemporâneo.

Tabela 11 - Desvantagens das inovações introduzidas pelo banco em produtos e serviços referentes às atividades dos gerentes

Itens discriminados	Quant	%
Não há desvantagem	8	44%
A pressão para alcançar resultados	4	22%
A preocupação com a questão da segurança	3	17%
A busca contínua pela inovação	2	11%
Há um distanciamento entre a equipe, no corpo a corpo	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta

No relato do gestor apresentado abaixo, foi possível confirmar que as desvantagens dizem respeito ao controle rígido, à pressão realizada com o auxílio das novas tecnologias e exercida sobre os gerentes com relação a sua produção.

[...] Porque, às vezes, você tem que fazer [...] vender algum produto pro cliente que você [...] vende só pra bate aquela certa meta [...] sabe que aquilo não é a melhor opção pro cliente, mais é o foco do dia, se você num debitar um daquele produto, no controle vai acusar e eles vão ligar [...] querendo saber o porquê [...] não ajudou na campanha, a regional ficou ruim por causa disso, daquilo, essa é uma desvantagem pro gerente, [...] é nesse caso a desvantagem dessa questão do controle dessas tecnologias (E11P4).

Há que se considerar, portanto, que o monitoramento, antes, era utilizado para medir somente o trabalho dos subordinados e, hoje, as novas ferramentas de gestão são utilizadas, também, para avaliar a produção dos gerentes. Essa produção é medida, controlada, premiada ou castigada de acordo com os índices obtidos nos relatórios.

Em outro momento, o mesmo gerente relata como se sente em relação à obrigação de cumprir a meta, ao dilema interno, quanto à falta de independência.

[...] Porque a gente acaba sendo amigo do cliente, mas [...] tem que atender a demanda da nossa instituição também, a gente fica nessa hora numa linha cruzada [...] oferecer o melhor [...] mas nem sempre a gente pode [...] é uma marionete mesmo, ou [...] faz isso, ou seu nome não vai ser

visto [...] não vai se lembrado [...] não vai ganhar sua promoção [...] essa que é a pressão, e aí que entra a parte ruim mesmo, porque aí pressionam [...] tem até tal dia pra, pra bater a meta, se você não bate [...] já fica ressabiado, então essa é a parte do controle mesmo, então se é um banco [...] mas na empresa que tem esse sistema integrado e essas metas impostas (E11P4).

As desvantagens descritas pelos gerentes estão conectadas à ética em relação ao seu cliente versus a necessidade de manter o seu cargo gerencial e, também, conseguir alcançar cargos mais altos. Soma-se a isso o fato de que o controle exercido pelos bancos a cada dia é mais eficaz, intenso, impessoal e incoerente. Assim, como no *Panóptico* (FOUCAULT, 2010) onde é possível observar todos gerentes da 'torre', no banco, sua representação é exercida pelas ferramentas gerenciais que, de forma geral, são denominadas como sistema e, na literatura, são descritas como “computação onipresente” por Laurindo (2008, p.14).

No setor bancário, essa vigilância é realizada da mesma forma pelo diretor, utilizando os aparatos tecnológicos disponíveis, permitindo vigiar sem ser visto, controlar a produção do gerente intermediário e avaliá-lo constantemente. Além disso, possibilita, também, transformar o comportamento do gerente intermediário, pressionando-o por mais produção ou direcionando o seu trabalho para promoção de um produto em detrimento do outro.

As técnicas de dominação nas instituições bancárias são potencializadas em razão da alta tecnologia disponível e pelo fato de o setor bancário ser pioneiro em inovações tecnológicas. Com isso, confirmam-se as teorias descritas por Payne (2008) e Sewell; Zimmer (2009). Assim, é possível testar quais estratégias são mais eficazes e quais comportamentos estão mais alinhados com a política de trabalho determinada pelo banco. As estratégias de controle no setor bancário são semelhantes às estratégias de dominação descritas por Foucault (2010) e comparadas a um verdadeiro laboratório de experiências a serviço do poder, instituído para garantir a hegemonia do capital, extrair o máximo de lucro no menor tempo possível e forçar os gerentes a cobrar de seus subordinados mais produção, a fim de garantir a estabilidade no cargo ou permitir a sua ascensão a cargos mais altos, sempre em prol de uma premiação pelo bom desempenho.

Outras questões abordadas dizem respeito às principais tensões e desafios enfrentados no trabalho dos gerentes. Sendo assim, foi necessário dividir o tema em cinco tópicos para melhor apresentação. O primeiro tópico considera a gestão de pessoas que é apontada como o principal problema enfrentado. As respostas foram sintetizadas a seguir.

É [...] é um desafio muito grande. Eu acho que é primordial hoje [...] por mais que a gente tenha tecnologia, inovações [...] são as pessoas que fazem acontecer [...] (E3P5).

[...] Administrar problema, atraso, cronograma, implantação, é fácil? Não é não [...] o grande desafio [...] é gestão de pessoas. Sem pessoas eu não consigo fazer nada [...] todas essas tensões [...] estresses estão bem focados nessa parte de [...] lidar com o ser humano (EP16P6).

[...] Risos [...] suspiro) [...] tem que ter um equilíbrio muito forte [...] entender os funcionários [...] tentar achar um melhor encaixe para ele nas atividades da agência [...] um tá fazendo e o outro não tá fazendo [...] o outro faz mais e o outro faz menos [...] tentar mostrar o que é a função deles e o que estão fazendo pra ajudar no crescimento da agência (EP18P3).

Percebeu-se, por meio dos extratos, que a inovação tecnológica não substitui a importância das relações humanas, que só podem ser construídas no dia a dia, nas interações entre as pessoas no ambiente de trabalho. Os gerentes se queixam dessa falta de proximidade que as inovações trouxeram e demonstram que, independente das inovações tecnológicas inseridas, as tensões e desafios da função gerencial continuam presentes. Além disso, a sobrecarga de trabalho, aliada à capacidade de administrar os conflitos com funcionários, com fornecedores e clientes, também é descrita como constante.

[...] Você tem que ter muita transparência, seja com parceiro, fornecedores, colaboradores [...] as ações externas. São greves de órgãos públicos que tem o monopólio de serviços, exemplo, correio. Você não tem uma opção. Greves de organizações sindicais muito mais fortalecidas [...] Quando você tem que tratar com gente [...] tem que ter habilidade de conversar com as pessoas, não tem meio eletrônico que te ajude nisso (E12P5).

Algumas considerações refletem a necessidade e a dificuldade dos gerentes em passar as diretrizes impostas pelo banco para os subordinados, convencendo-os de sua importância para consecução dos resultados, sendo necessário, acima de tudo, que o gerente intermediário bancário possua uma outra habilidade, ser gestor de pessoas antes de tudo.

[...] Mostrar a necessidade do comprometimento [...] o grande desafio [...] fazer com que as pessoas estejam engajadas e comprometidas com os objetivos da organização (E4P4).

[...] Gente e relacionamento, isso é indiscutível, a pressão do aumento de volume de trabalho e questão salarial [...] porque a gente sempre [...] porque todo mundo acha que poderia estar melhor e quais são as perspectivas dele dentro da empresa (E14P5).

O segundo tópico versa sobre as tensões e os desafios para alcançar cargos mais altos. Para conseguir uma promoção, antes de tudo, é necessário transpor a barreira das indicações a cargos melhores e, a todo momento, demonstrar uma capacidade acima do que é esperado.

[...] Existe muita indicação de cargos [...] Para entrar, para ir para colocações mais privilegiadas, uma demora muito grande em termos de promoção, de qualificação [...] muitas das vezes o funcionário é qualificado, mas existem vários obstáculos até ele ser promovido [...] Provar que você é bem mais capaz do que o outro [...] (E5P3).

No terceiro tópico, figura, como fonte de tensão e desafios, a pressão pelo cumprimento de metas e prazos em um curto espaço de tempo. Os trechos das entrevistas ilustram o sentimento dos gestores quanto a esse quesito:

O curto espaço de tempo que a gente tem para resolver o que tem para resolver [...] tem que fazer análise do banco de dados. Então assim, às vezes [...] a rede tá lenta [...] mais tem que sair, eu tenho que dar conta de entregar o “negócio” no final da semana que vem. Então assim, essa pressão, tem que fazer no curto espaço de tempo. É sim, talvez é o maior gerador de tensão [...] é viver um dia de cada vez [...] a todo momento é uma coisa nova [...] (E8P11).

A velocidade com que a exigência chega [...] ou você tem que sair do lugar por si só, ou alguém vai te empurrar [...] é uma pressão o tempo todo. A demanda de você conseguir atender rápido [...] não ter uma equipe preparada para aquilo, às vezes, você tem que buscar no mercado o que você não tem (E10P5).

[...] questão de bater metas [...] às vezes, você vai pra casa pensando [...] como é que vai ser amanhã, a agência vai ficar mal, não vai [...] e é o nome do gerente [...] cê sai do trabalho, mas ele não sai de você [...] vai pra casa pensando naquilo, pra um fim de semana [...] fala assim, nossa, semana que vem tem só três dias e vai acabar o mês e eu tenho que bater as metas e tudo [...] ir atrás disso (E11P6).

A quarta fonte de tensão está ligada à pressão por resultados, sem um critério coerente e ético somente para satisfazer os anseios da organização e condição de garantia de empregabilidade. As campanhas de cumprimento de metas são

descritas como uma forma de tensão e desafio constante, uma vez que o gerente geral apenas comunica a meta da agência e tanto os gestores quanto os funcionários são obrigados a cumpri-las sem chance de questionamento ou negociação. As metas são informadas pelo correio interno do banco às oito horas da manhã e, a partir de seu conhecimento, não há tempo para parar.

[...] Todo mundo lê, e aí, já começa a correria, aí fica todo mundo tenso o dia inteiro, na hora que...sai do banco...vê que não respirou, né, porque é o dia inteiro [...] é bastante tensão [...] o efeito caixa de água, sua carteira é a que mais tem rentabilidade, você vai dá tanto e quando você não bate a meta [...] tenso [...] vai pra casa pensando, nó [...] não bati a meta esse mês [...] no mês que vem eu tenho que trabalhar demais, e aí é o mês que vem é pauleira [...] porque se você não bater de novo [...] fica mais ressabiado [...] demissão [...] tem cento e vinte mil funcionários [...]você é um número e o quanto você dá de lucro pro banco [...] se você não tá dando lucro [...] eles vão lá e cortam [...] não pode ser frequente [...] (E11P6)

Com referência à hierarquia, confirma-se o que foi apontado por Maciel e Silva (2012), que afirmam que os gerentes são coagidos por seus superiores a alcançar metas e resultados, estabelecendo uma relação de subordinação do gerente intermediário ao seu superior. Outra questão remete aos apontamentos de Maciel e Silva (2012, p. 11) quando afirma que a pressão vinda de cima é absorvida pelo gerente e, em razão de seu constante desempenho, transferida para os subordinados, desenvolvendo um ambiente de cobrança exaustiva, preconceito, condicionamento, em um relacionamento "de autoritarismo e agilidade no processo decisório, porém acompanhado do desgaste das relações interpessoais".

[...] Ter que escutar [...] a ordem vem de cima pra baixo [...] manda quem pode obedece quem tem juízo [...] em banco a gente vive uma tensão muito grande é de bater meta [...] não bateu, tá fora então você sempre trabalha com esse gargalo [...] (E15P5).

É possível perceber pelos relatos que não há um diálogo entre a alta direção e a gerência intermediária, demonstrando, com isso, a perda de autoridade pelo gerente intermediário e sugerindo que sua função esteja limitada à transmissão de recados.

As metas são instituídas de acordo com as análises feitas pelo sistema. A cada meta estabelecida cumprida, eleva-se o patamar para o próximo mês. Então, não há o que comemorar, cumprir meta é uma obrigação, uma condição para manter-se empregável e, em contrapartida, conseguir promoção nos bancos.

O duelo entre ser ético ou responder às demandas estipuladas são descritas como responsáveis por trazer tensão aos gerentes intermediários, uma vez que, durante sua trajetória na função, ocorre o estreitamento de relações entre os gerentes e seus clientes, o que pode ser confirmado pelos extratos abaixo:

[...] Porque, às vezes, você tem que fazer [...] vender algum produto pro cliente que você [...] vende só pra bater aquela certa meta [...] sabe que aquilo não é a melhor opção pro cliente, mais é o foco do dia, se você num debitar um daquele produto, no controle vai acusar e eles vão ligar [...] querendo saber o porquê [...] não ajudou na campanha, a regional ficou ruim por causa disso, daquilo, essa é uma desvantagem pro gerente, [...] é nesse caso a desvantagem dessa questão do controle dessas tecnologias (E11P4).

[...] Convencer a pessoa de vender um produto. No banco, você tem que convencer, não que é um produto ruim, mais tem um benefício ali, às vezes, dá uma maquiada, naquele produto...tem que passar pro cliente que aquilo é uma reciprocidade [...] oh eu te ajudo dali [...] você me ajuda daqui [...] eu te libero cinquenta mil em empréstimo [...] reduzir a taxa [...] (E11P7).

As considerações acima coincidem com os apontamentos de Maciel (2010, p. 105) que afirma que as pressões induzem a "comportamentos pouco transparentes ou antiéticos", priorizando o imediatismo e o individualismo, comportamento este nocivo à função gerencial, uma vez que impede a formação de vínculos de confiança com o cliente.

Adotando essa postura, consegue-se cumprir o estabelecido pelos bancos, mas quebra-se a confiança no gerente intermediário bancário, o que dificulta a construção de relações de negócio duradouras entre o gestor e o cliente no longo prazo. No fim, o gerente ficará sozinho na função, sendo facilmente substituído por outro gerente que possivelmente estará disposto a executar as mesmas táticas.

A quinta fonte de tensão está vinculada ao desenvolvimento do trabalho e ao atendimento e relacionamento com clientes e é também apontada pelos gestores como relevante.

[...] São desafios diários [...] estar atento à satisfação do cliente com relação às necessidades [...] para supri-las [...] E a demanda é cada vez maior [...] por qualidade [...] (E6P6).

[...] O cliente que [...] não utiliza o malote, mas [...] também não utiliza a internet [...] então ele manda o funcionário [...] para pagar as contas na boca do caixa. Porque [...] quer ver a autenticação do negócio [...] não tem

confiança de deixar em um dia para pegar no outro [...] através do malote, e também não quer utilizar a internet, porque não acha seguro (E7P4).

[...] Prevenção à lavagem de dinheiro, tem de ter cuidado [...] se você fizer uma transação com um cliente que [...] esteja utilizando dessa fraude, você é penalizado por isso, você vai [...] preso [...] isso é lei [...] não só fazer o negócio, mas você tem de conhecer o cliente (E13P3).

A partir desses dados, foi possível apontar que a categoria bancária, de acordo com Netz e Mendes (2006), encontra-se centrada na condição contemporânea de deterioração do ser humano no ambiente de trabalho. Além disso, os novos modelos de gestão colaboraram para adaptar os gerentes intermediários a novas formas de viver e trabalhar que, buscando manter a condição de empregabilidade, foram obrigados a adotarem uma postura mais flexível, adaptando-se às inúmeras demandas do capital e absorvendo cada vez mais responsabilidades (GRISCI, 2008).

O que se percebe como característica é que não há uma única função a ser desempenhada, mas sim, muitas, os gerentes intermediários bancários podem ser caracterizados como gerentes multitarefas e, mesmo com a sobrecarga de trabalho, não podem abrir mão da educação e cordialidade nos seus relacionamentos profissionais.

Para não ser avaliado negativamente, o gerente é obrigado a absorver a função de fazer a cobrança de um cliente inadimplente. Com isso, coloca a sua integridade pessoal em perigo, pois os "clientes insatisfeitos com essa cobrança, por vezes, seguem o veículo do gerente e fazem ameaças" (E11P4), coisas que anteriormente não aconteciam.

Na subseção seguinte, são descritas as facilidades na implantação de inovações tecnológicas.

5.2.4 Facilidades na implantação de inovações tecnológicas

Partindo das considerações sobre as facilidades trazidas pelas inovações no trabalho gerencial, a resposta mais recorrente na TAB.12, apontada por três

gerentes, afirma que é a capacidade de poder sempre se atualizar tecnologicamente.

De acordo com os gerentes, a divulgação nas mídias auxilia o desenvolvimento da função gerencial, pois facilita o oferecimento de determinado produto ou serviço ao cliente, quebrando a resistência inicial.

[...] Quando o banco divulga principalmente nas mídias [...] no autoatendimento [...] o cliente vê o produto e aceita [...] com maior facilidade [...] entende o que o banco está propondo, ele investiu milhões para criar aquele sistema [...] já fez experimentos [...] torna um produto mais fácil de ser comercializado (E1P3).

[...] A veiculação desse produto ou serviço nos meios de comunicação [...] passa muita credibilidade [...] o banco utiliza [...] quando vai fazer um treinamento, principalmente através de vídeo [...] Willian Bonner, a Patrícia Poeta. Então eles não precisam entender do assunto [...] eles falam tão bem, que [...] parecem especialistas [...] você utilizar uma figura pública para falar sobre determinado assunto. Mesmo você sabendo que ela não é especialista [...] passa credibilidade (E7P4).

Tabela 12 - Facilidades trazidas pela implantação de inovações tecnológicas no trabalho gerencial

Itens discriminados	Quant	%
Sempre se atualizar tecnologicamente	3	17%
Ter uma melhor performance	2	11%
Ter o melhor desempenho do seu serviço	2	11%
Ganhos em agilidade	2	11%
Ganho de precisão	2	11%
Menos erros	2	11%
A cada inovação, ganha-se mais trabalho	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Os relatos mostram que uma forma de facilitar a oferta e a aceitação de um novo produto ou serviço, tanto a funcionários quanto a clientes, deve-se principalmente aos investimentos em Marketing. Chama-se a atenção para a utilização de figuras públicas que inspirem confiança.

Entretanto, essa publicidade precisa considerar o grau de credibilidade do profissional contratado, preocupando-se por associar sua imagem a figuras

consideradas sérias e comprometidas, maximizando suas chances de sucesso, pois, se a escolha for errada, em vez de ajudar, pode prejudicar o lançamento dos produtos ou serviços.

Outras facilidades são descritas, como a economia de tempo, possibilitada pelas novas ferramentas de gestão:

Gestão de tempo [...] usando os meios, você consegue mais tempo para gerenciar [...] uma coisa está ligada à outra [...] Otimização do seu trabalho [...] os meios eletrônicos [...] desenvolver mais rápido o seu trabalho [...] para fazer devolução [...] demorava a manhã inteira, agora eu faço em dez minutos [...] o acesso a informações, relatórios que antes eram desatualizados quatro, cinco meses, hoje, são atualizados em dois meses e meio (E3P5).

[...] Quanto mais o sistema atualiza, mais tempo a gente tem pra trabalhar [...] você é um número pro banco e quanto dá de resultado [...] entra num aplicativo dentro do banco [...] digita lá investimento, aparece todas as empresas que têm saldo disponível [...] 100 clientes, aí [...] fala [...] hoje é a campanha [...] vende o quê? [...] previdência privada, a gente tem que vender quanto? [...] você vai lá joga pelo seu código funcional [...] já puxa na sua carteira, quais empresas têm saldo disponível pra aplicação, aí [...] já começa a ligar, ôpa e aí vamo lá, como é que é, então essas ferramentas são essenciais [...] pra gente (E11P5).

As facilidades introduzidas com a inovação são perfeitamente identificadas pelos gerentes intermediários. Nos relatos, é apontado o levantamento de demandas que antes levariam semanas para serem atendidas e hoje podem ser resolvidas em minutos pelo sistema, bastando apenas um *click*, não existindo limite para a tecnologia que permite aos gestores realizar quase tudo nos bancos.

Hoje, a facilidade de integração é muito grande [...] não há limite para nada em tecnologia [...] Você quer mandar SMS [...] acionar o *Callcenter* [...] eu quero um relatório...[...] é a grande sacada. Também uma equipe adequada para conseguir identificar aquilo que é o melhor caminho e a melhor solução tecnológica [...] as novas [...] disciplinas [...] o processo de governança hoje em TI [...] é essencial para dar a liga de tudo isso [...] Um processo onde exige [...] maior complexidade [...] maior velocidade [...] E se a gente não tiver uma boa organização de TI, a gente não consegue atender a tempo esse volume grande de novas demandas (E10P4).

Os sistemas de informação facilitam o trabalho dos gerentes intermediários, que devem utilizar as ferramentas de gestão a seu favor, uma vez que elas trouxeram agilidade para desenvolver melhor a função, diminuindo tempo e permitindo trabalhar com dados mais precisos e rápidos. De acordo com os extratos acima, hoje

o GI bancário tem acesso às melhores tecnologias, o setor bancário no Brasil é um dos mais avançados em termos tecnológicos. Assim, o gerente intermediário bancário deve saber lançar mão dessas tecnologias para alcançar o máximo desempenho no menor tempo possível.

Em contrapartida, os gerentes percebem que, no sistema bancário, desempenham o papel de meros coadjuvantes, uma vez que o papel principal é desempenhado pelas máquinas. Há o entendimento de que tanto os funcionários, como os gerentes são avaliados de acordo com o lucro que oferecem aos bancos e não passam de mais um número, mais uma engrenagem no sistema complexo da tecnologia.

Outra facilidade trazida pelas inovações tecnológicas diz respeito à segurança. O gerente intermediário bancário, por trabalhar com finanças, precisa ter um cuidado redobrado para não ser envolvido em uma fraude bancária pois responde por isso profissional, civil e criminalmente, dependendo do caso. Sabe-se que o setor bancário é um dos mais regulados, a legislação bancária é rígida e qualquer descuido pode ocasionar um prejuízo ou facilitar a ocorrência de fraude. Sendo assim, esse profissional vive constantemente tenso e deve seguir os padrões de trabalho estabelecidos com rigor, a fim de evitar esse tipo de problema.

[...] Se você souber utilizar, ela vai te dar segurança [...] você tem toda a informação que você precisa, pra tá negociando com o cliente [...] joga o CPF no sistema [...] sabe se ele tem um impedimento ou não [...] isso aí te dá uma garantia [...] você não pode deixar de olhar as normas internas do banco, e as leis, pra que você não caia nos golpes [...] tem que ficar atento nisso [...] se você usar você vai ter [...] mais proteção (E13P3).

Hoje a segregação [...] quebra aquelas ações de interesse [...] a pessoa faz um lançamento e ela mesma processa, não pode, porque ela pode cometer uma fraude aqui [...] tem que ter uma outra pessoa pra autorizar aquilo, qual o benefício disso [...] mais segurança e evita esses conflitos de interesse [...] a fraude interna é perigosa, ela existe, com a segregação você quebra isso, e[...] quebra também aquele erro, que se você faz e você mesmo confere [...] se você faz e outra pessoa confere, você quebra isso aí, a outra pessoa tá vendo de fora, é diferente (E13P5).

Respeitando as normas bancárias e utilizando as ferramentas de gestão adequadamente, a chance de ocorrência de uma fraude é minimizada, a tecnologia é uma aliada do gerente intermediário bancário nesse quesito, uma vez que as informações são consolidadas e é possível consultar a assinatura do cliente pelo

sistema, a ocorrência ou não de uma restrição e até o perfil do cliente para determinado produto, impedindo o oferecimento de um produto diferente do perfil demandado.

Outro fator importante é a possibilidade de acesso às informações de forma mais rápida e precisa, os sistemas de informação oferecem mais fidelidade e qualidade dos dados, permitindo ao gerente trabalhar com mais tranquilidade. As descrições podem ser observadas pelos extratos das entrevistas.

[...] Enxergar de uma maneira mais transparente dois pontos: se eu estou atendendo o cliente, se eu não estou atendendo; quais são as deficiências do produto em si, e qual é a rentabilidade dele. O segundo bloco seria na parte de desenvolvimento. Com essas inovações nós conseguimos ter uma padronização de tal forma que esses produtos são desenvolvidos de forma bem parametrizada. Os produtos são os mesmos, mas por essa parametrização eu consigo implementar diversas políticas internas (E16P5).

Maior controle de informações[...] hoje o mundo [...] gira em torno de informações [...] quem tem a informação privilegiada [...] tem um gancho pra sair na frente [...] você consegue vê a situação da empresa de forma uma forma mais rápida [...] mais facilidade pra [...] tomar uma decisão [...] vê o que esse cliente está me dando de rentabilidade, que eu possa oferecer pra esse cliente, aonde eu posso ta atuando, que tipo de produto [...] captando mais esse cliente ou captando um novo cliente, que está num segmento abaixo (E17P5).

[...] Ferramentas de gestão para avaliar cada funcionário, hoje tem [...] é [...] avaliações [...] de perfis [...] isso é [...] repassados [...] via sistema [...] para ver qual é a melhor colocação [...] que os funcionários têm de [...] dificuldade [...] eles mesmos se autoavaliam [...] pra a gente identificar o que eles têm a melhorar (E18P3).

Essas facilidades só foram possíveis graças às inovações tecnológicas, descritas por Castells (2007), que foram responsáveis também por permitir a conexão com mercados financeiros mundiais, em *real time*. Assim, é possível não só gerenciar pessoas, como fazer transações no valor de bilhões de dólares feitas em questão de segundos, por meio de circuitos eletrônicos, permitindo o transporte do capital de uma parte a outra.

Efetivamente, a avaliação de funcionários e de perfis é constante, as exigências aumentaram e as ferramentas de gestão permitem respostas mais rápidas e precisas, o objetivo é melhorar cada vez mais.

Nos dois bancos pesquisados, treze gestores confirmaram os treinamentos/capacitação com o objetivo de facilitar a adoção das inovações tecnológicas. Sete gerentes apontaram que há cursos/treinamentos à distância. Sete destacaram os treinamentos de forma geral. Quatro apontaram cursos/treinamentos presenciais. Dois indicaram o Workshop. Dois afirmaram que houve seminários. Um apontou que há cursos com fornecedores e um indicou a participação no Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras - Ciab Febraban.

Esses resultados também podem ser confirmados pelos extratos:

[...] Além do treinamento os cursos estão dispostos na Internet corporativa e cada um tem acesso [...] pode verificar a melhor maneira de se aprender ou não (E17P5)

A cada novo produto, toda qualquer nova ferramenta que for introduzida no banco [...] os gerentes [...] são chamados [...] para uma reunião e são repassadas essas novidades (E18P4).

[...] O CIAB. [...] participa [...] gerentes ou coordenadores mais relacionados à tecnologia [...] inclusive, o CIO¹² do banco no intuito de identificar [...] os parceiros, as tecnologias novas que estão chegando e como a gente deve se preparar [...] conhecer os fornecedores [...] as tecnologias [...] Porque ele cruza todas as tecnologias [...] ligadas ao negócio bancário. [...] participa [...] tanto no Brasil quanto fora do Brasil, de vários eventos ao longo do ano (E10P5).

O alto investimento em treinamento pelas instituições bancárias pode ser confirmado pelos relatórios dos bancos e reflete a importância desses treinamentos para a instituição, uma vez que também são utilizados pelos bancos como forma de alinharem os perfis dos funcionários as suas diretrizes, absorvendo seus valores, ideias e comportamentos em consonância com o ideário bancário. É o momento certo de informar o que a instituição bancária espera do funcionário e como espera que os objetivos sejam cumpridos.

Isso pode ser confirmado pelo relato de um dos entrevistados, que narra que, após realizar um treinamento na matriz do banco, sobre como rentabilizar a carteira, foi

¹² CIO (Chief Information Officer): executivos de Tecnologia da Informação nas organizações. Gerentes da área de TI, conectados à alta administração, responsabilizam-se pelos recursos tecnológicos e pelo emprego da estratégia das informações. (REZENDE, 2002).

questionado pelo sistema, sobre a aplicação dos conceitos do curso na prática por meio da venda de produtos e o efetivo cumprimento dessa meta. Esse controle é corroborado pelo relato abaixo:

[...] O sistema de controle de ponto muito rigoroso, inclusive de acessos, no sistema a gente sabe direitinho quais atividades [...] você tá fazendo, todos os comandos que você entra [...] você é um gerente operacional, muito tempo você não formaliza, não faz uma aplicação, que é nossa função também, entra em contato, as ligações, é tudo monitorado pra poder realmente avaliar se as pessoas tão trabalhando de acordo, os gerentes são pontuados [...] pelas vendas da carteira que eles gerenciam na parte comercial [...] o controle que se passa [...] a gente sente controlado realmente (E11P4)

Outro entrevistado descreve que não percebe muita efetividade nos cursos e ressalta que:

[...] Às vezes tem um curso, mas é muito teórico. E é na prática que você vai ter dificuldades, que você vai ter dúvidas. Então a implantação vem da noite para o dia (E5P4).

Vale lembrar que os treinamentos oferecidos pelas instituições são condições essenciais para os gerentes intermediários manterem-se competitivos no mercado de trabalho e confirmam os resultados apresentados pela academia. Nesse sentido, os gerentes que almejam alcançar o topo da hierarquia da organização bancária precisam estar dispostos a participar do máximo de cursos de capacitação, especialização, cursos em universidades corporativas e *Master in Business Administration (MBA)*, com a finalidade de estarem aptos aos novos imperativos tecnológicos e às técnicas financeiras.

Embora a alta capacitação não seja garantia absoluta para certificar a posição na corporação, os gerentes se sentem coagidos, uma vez que, ao mesmo tempo em que ambicionam a ascensão profissional, receiam pela demissão (ALMEIDA, 2006). É a insegurança como norma, assevera Sennet (1999), que coage os gerentes a uma movimentação constante.

Dentre os treinamentos em inovação tecnológica que mais contribuíram para a atuação gerencial intermediária, as descrições mais significantes feitas por seis respondentes indicaram a formação de líderes para consolidação das carreiras;

quatro indicaram o treinamento por meio do sistema on-line; quatro apontaram o Congresso Ciab Febraban que acontece uma vez por ano. Outras indicações podem ser visualizadas na TAB.13.

Tabela 13 - Treinamentos em inovação tecnológica que contribuíram para a atuação gerencial intermediária

Itens discriminados	Quant	%
Formação de líderes para consolidação das carreiras	6	33%
Treinamentos por meio do sistema on-line	4	22%
O congresso Ciab Febraban que acontece uma vez por ano	4	22%
Vídeos treinamentos	2	11%
Treinamento em administração na área gerencial	2	11%
Treinamentos específicos do sistema	2	11%
Treinamento em inovação tecnológica	2	11%
Gestão de Pessoas	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

As percepções dos gerentes sobre os treinamentos que contribuíram para sua atuação gerencial podem ser confirmadas pelos extratos dos entrevistados:

Ciab Febraban [...] várias empresas, vários produtos [...] o que tem de inovação tecnologia é apresentado [...] Conversar com as empresas daquilo que você mais gostou [...] produto, software, hardware, [...] “treinar” um pouquinho, mais naquilo, [...] Principalmente no mercado bancário, que ele é dirigido [...] para a área financeira (E2P4).

[...] Curso de liderança [...] não como ser líder, isso aí já tem que ser trabalhado de cada pessoa. Mas como proceder naquele cargo, naquela função, como coordenar [...] as pessoas que trabalham naquela equipe, saber as diferenças, as limitações de cada um, as dificuldades e lidar, principalmente, com a qualidade de cada um. Tirar os pontos positivos e as habilidades de cada integrante da equipe (E3P3).

Não só os treinamentos em inovação tecnológica foram considerados pelos gestores como importantes para o desenvolvimento da função gerencial. Os treinamentos em apresentação, negociação, segurança, prevenção à lavagem de dinheiro e o Congresso Ciab Febraban também foram citados, pois possibilitaram o desenvolvimento da função gerencial de forma mais eficaz.

Básico bancário, é, prevenção à lavagem de dinheiro, controles internos, [...] análise de balanço [...] o leque é muito grande, [...] a gente nem lembra [...] treinamento gerencial [...] seria uma matéria de administração [...] você trabalha em grupo [...] saber tratar as pessoas [...] voltados pra crescimento, [...] de liderança [...] (E15P4).

[...] Fui pra são Paulo [...] não só pra treinamentos específicos do sistema, da funcionalidade [...] negociação do cliente, [...] apresentação pessoal [...] conversa com o cliente [...] no sentido de dialetos, forma de se expressar [...] treinamento do produto [...] na parte de apresentação [...] não adianta você ter o treinamento e não saber expressar aquilo que aprendeu [...] tem essa dificuldade de saber como funciona o processo [...] (E17P6)

Os treinamentos envolvem áreas diferenciadas e são específicos para cada nível gerencial. Há treinamentos para gerentes considerados de primeira linha ou primeiro nível, segunda linha, gerentes de agência, entre outros. Cada segmento possui um treinamento específico.

Na próxima subseção, são apresentadas as considerações sobre o futuro da função gerencial intermediária no setor bancário.

5.2.5 O futuro da função gerencial intermediária no setor bancário

São apresentadas, na TAB. 14, as percepções sobre como as novas tecnologias adotadas no setor bancário afetam o futuro do gerente intermediário, o resultado mais significativo, e destacado por quatro respondentes, afirmou que as novas tecnologias ajudam no gerenciamento.

Entretanto, apesar de acreditar que as inovações tecnológicas auxiliam no desenvolvimento do trabalho gerencial, os gerentes conseguem perceber que as inovações são responsáveis pela diminuição dos postos de trabalho e pelo aumento da carga de trabalho, sendo que, a cada tecnologia implantada, outras tarefas são agregadas à função do gerente. Nesse quesito, há controvérsias entre as percepções, uma vez que eles conseguem perceber a diminuição no número de vagas, mas não acreditam que as inovações vieram para substituir a função do gerente intermediário bancário.

Tabela 14 - Forma como as novas tecnologias adotadas no setor bancário afetam o futuro do gerente intermediário

Itens discriminados	Quant	%
Ajudam no gerenciamento	4	22%
Afetam positivamente	2	11%
Exigem a necessidade de constante atualização das tecnologias	2	11%
Diminuem o quadro de pessoal	2	11%
No futuro haverá menos gerentes trabalhando nas agências	2	11%
Daqui a cinquenta anos, será projetada a imagem holográfica do gerente e do cliente e haverá o aperto de mão virtual entre as imagens	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Essa percepção confirma os estudos de Quick *et al.*(2003) que apontam que os gerentes são guiados por duas forças contrárias, o que os faz se sentir mais inseguros ao desenvolver a sua função.

A inovação tecnológica vem para facilitar [...] um trabalho [...] exercido por três ou quatro gerentes, talvez precise de dois, pela facilidade de acesso às informações [...] não irá substituir o poder de persuasão de cada gerente, mas pode diminuir [...] fatalmente só no setor bancário [...] dois [...] três mil foram mandados embora no último ano [...] isso tudo advém da tecnologia (E17P6).

A redução no número de empregos é percebida pelos gerentes, causando insegurança, fomentando a competição interna nos bancos e serve como mecanismo de pressão por melhores resultados.

Na percepção de sete gestores intermediários, a função gerencial no setor bancário nunca irá acabar. Quatro gestores acreditam que a função é imprescindível e, para quatro gestores, a função caracteriza-se como um vínculo importante entre a diretoria executiva e os colaboradores. Na TAB. 15, faz-se a descrição das respostas mais recorrentes.

Tabela 15 - O futuro da função gerencial intermediária no setor bancário na percepção dos gerentes

Itens discriminados	Quant	%
Nunca irá acabar	7	39%
Imprescindível	4	22%
Um vínculo importante entre a diretoria executiva e os colaboradores	4	22%
Talvez cresça	2	11%
Complexo	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Entretanto, a cada inovação que é implantada no setor bancário, outras tarefas são agregadas à função gerencial, aumentando a carga de trabalho, em contrapartida, diminui o número dos gerentes necessários para executar a função, essa percepção pode ser confirmada pelo extrato abaixo:

[...] Antes questão de CNPJ [...] cada gerente tomava conta de cem [...] hoje [...] toma conta de duzentos, a tecnologia vem e os gerentes vão (E17P6).

Os gestores concordam que as tecnologias mudarão a forma de relacionamento do gerente intermediário no futuro e serão responsáveis pela diminuição nos quadros funcionais. Acreditam, também, que as TIs modificarão a forma de realização da função, indicando um alinhamento com o gerente consultor de negócios. Essas percepções podem ser confirmadas pelos extratos:

[...] É ir totalmente para área comercial. Visita ao cliente, conhecer, aproveitar sempre enquadrando mais específicos para cada ramo de atividade de determinado cliente, que não vá atender de uma forma geral, mas que vá atender de uma forma específica. Segmentar para atender melhor alguns parâmetros de cliente mesmo (E5P3).

acredito que vai ter uma diminuição muito grande no quadro de funcionários em si, [...] pela automação, informatização, já teve de um tempo pra cá, nós temos, tínhamos um polo de serviço por exemplo, que tinha em torno aí, se não me engano, de quatro a cinco mil pessoas, já foi disperso, então pra você vê, era tudo manual, os cheques eram manuais [...] temos tudo digitalizado, a compensação eletrônica, que antigamente passava por uma pessoa, pra trabalhar com aquele bolo, [...] se você pega o sistema bancário [...] num vou levar muito tempo não, de quinze anos atrás, você vê que teve uma expansão extraordinária nesse ponto (E17P9).

Observa-se a aceitação por parte dos gerentes pesquisados quanto à diminuição dos postos de trabalho, compreendida como consequência natural da profissão. O que sugere que os gerentes possuem uma visão distorcida da realidade. Infere-se também, que essa postura mais complacente e aquiescente quanto ao seu futuro confirma as descrições feitas por Grisci (2008) quando afirma que os novos modelos de gestão colaboraram para adaptar os trabalhadores bancários, neste caso, os gerentes intermediários, às novas formas de viver e trabalhar. Nesse sentido, a autora delinea o comportamento de adaptação como condição de empregabilidade bancária, composta por maior flexibilidade, adaptabilidade, participação, constante requalificação, pequena autonomia para tomar decisões e cordialidade nos relacionamentos.

Sobre o que é ser um gerente bancário, as percepções são heterogêneas e vinculadas aos interesses da instituição, conforme descrição na TAB.16. O item mais recorrente, apontado por cinco respondentes, indicou que ser gerente bancário é atender com eficiência, buscando fidelizar o cliente, ou seja, um discurso treinado e direcionado pelas organizações.

Tabela 16 - Descrição de como é ser um gerente bancário

Itens discriminados	Quant	%
Atender com eficiência buscando fidelizar o cliente	5	28%
Estar atendo às oportunidades que existem para promover a melhoria das rotinas e sistemas	3	17%
Ser um consultor	3	17%
Estar alinhado com as novas tecnologias disponíveis	2	11%
É buscar proporcionar melhor funcionalidade dos produtos do banco tanto para o cliente externo quanto para os usuários internos	2	11%
É aquele que cria soluções novas para melhorar as condições de trabalho	2	11%
É extremamente estressante	2	11%
É um gerador de resultados	2	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Nesse sentido, os gerentes acreditam que ser um gerente intermediário bancário é muito similar a ser um gerente em outra empresa, a diferença está na parte

financeira. Além disso, foi possível evidenciar que ser gerente bancário é ter habilidade de relacionamento com pessoas, sendo elas, clientes e equipes.

A partir dos discursos apresentados, evidencia-se que:

[...] É importante porque [...] essa função do gerente intermediário [...] funciona como se fosse um olheiro [...] olhando não só os funcionários, mas [...] olhando também o gerente geral. Dependendo da maneira que o gerente geral estiver tomando, ele vai ter que tomar alguma atitude para poder interferir (E4P5).

[...] Um gerente bancário [...] tem as principais funções de um gerente normal [...] mais voltada à parte financeira [...] [...] Mas as habilidades gerenciais são praticamente as mesmas [...] saber sobre alguma coisa específica [...] o jeito de liderar, de coordenar [...] saber lidar com o cliente e com a sua equipe. Eu acho que são as coisas mais difíceis que tem (risos) [...] Porque o resto é habilidade [...] você treina, você adquire conhecimento (E9P4).

Quanto à atuação do gerente intermediário bancário no futuro, a respeito das descrições apresentadas, verifica-se que há uma expectativa de mudança decorrente dos padrões atuais, descrita por cinco dos respondentes como uma atuação mais alinhada a de um consultor de negócios. TAB.17.

Tabela 17 - Descrição da gerência no futuro

Itens discriminados	Quant	%
Será um consultor de negócios	5	28%
Fará o mínimo de atividades operacionais	2	11%
Será uma pessoa com visão macro do futuro	1	6%
Terá uma carteira menor de cliente	1	6%
Será um gerente de negócios	1	6%
A interação com o cliente será por meio de tecnologias disponíveis como redes sociais, sem a necessidade de um contato pessoal	1	6%
A função gerencial bancária estará voltada para o bom atendimento, buscando fidelizar o cliente	1	6%
Haverá mais ferramentas, aplicativos que darão mais mobilidade ao gerente	1	6%
Será mais voltada para os Recursos Humanos	1	6%
Uma pessoa que consegue aprender rapidamente e estará mais focada ao mesmo tempo	1	6%
Trabalhará cada vez mais com base de dados	1	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos entrevistados, darem mais de uma resposta.

Nessa perspectiva, os gerentes acreditam que, no futuro, o desenvolvimento da função gerencial intermediária será realizado de forma diferente da realizada hoje e descrevem que:

[...] Será voltada para área de consultoria [...] o gerente terá uma carteira menor de clientes e os serviços de pagamento de boleto, saque, serão migrados exclusivamente para as mídias eletrônicas [...] será um gerente de negócios (E1P5).

[...] Há um público que prefere o atendimento presencial dentro de uma agência do que ficar conversando com uma máquina [...] enquanto isso existir haverá a figura do gerente intermediário bancário (E6P6).

[...] Vejo um fortalecimento das lideranças [...] precisa de mais pessoas com esse perfil de buscar a inovação bancária [...]em pontos chaves da organização [...] eu vou investir em tecnologias, posso inclusive reduzir certas áreas do banco [...] mas em tecnologia, não [...] colocar mais gente para descobrir quais soluções vão reduzir os custos [...] as pessoas são essenciais (E10P5).

[...] Daqui uns cinquenta anos [...] a minha imagem lá com a imagem do cara, eu aperto a mão dele por imagem [...] o futuro é muito imprevisível [...] acho difícil substituir o gerente por algo não humano (E11P6).

Algumas considerações apontam o aumento da interação pelos meios eletrônicos, pelas mídias sociais e pelas novas tecnologias que surgirão no futuro e que permitirão o contato do gerente intermediário com o cliente sem o contato físico.

Entretanto, os gerentes acreditam que o contato presencial mesmo minimizado não deixará de existir, pois sempre existirá uma pessoa que preferirá os contatos presenciais.

Quanto aos comentários ou perguntas que deveriam ser acrescentados à pesquisa, foram apresentadas sugestões que serão expostas em forma de extratos e refletem os sentimentos dos GI em relação ao desenvolvimento da função intermediária em relação às inovações:

A parte humana está acabando, hoje é só lucro, lucro [...] É preciso se importar com humanização, com as pessoas (E7P6).

Preocupa-se muito com formação superior em contabilidade, administração [...] hoje é muito mais relacionamento com as pessoas, os números você consegue mexer, com as pessoas é muito mais difícil de mexer (E7P6).

Como [...] você trataria os recursos humanos existentes no banco hoje no sentido de trazer essa inovação tecnológica para o banco (E10P6).

A máquina, a evolução, a automação está acontecendo, mas não pode esquecer que as pessoas têm sentimento (E15P6).

De acordo com os extratos, é preciso se preocupar com as pessoas, com os relacionamentos, uma vez que as instituições investem em inovações tecnológicas e se preocupam apenas com o lucro, relegando, a segundo plano, o lado humano. Para os gestores entrevistados, o patrimônio dos bancos são as pessoas e não as tecnologias, concluindo que, sem a presença das pessoas nos ambientes, não é possível gerenciar.

Outras considerações indicam que os gerentes intermediários bancários não possuem voz dentro do banco e anseiam em participar do processo de inovação e em fornecer a suas opiniões. Indicam, também, a necessidade de diálogo entre a alta gerência e a gerência intermediária, pois sinalizam que os gerentes não são consultados quando há necessidade de mudar o processo, o que pode ser confirmado pelas perguntas sugeridas para pesquisa.

Existe um meio de comunicação interna dentro do banco, para sugestão de melhoria? (E6P6).

Os gerentes são consultados? As ideias dos gerentes são aproveitadas para criar na hora de introduzir uma inovação, de mudar o processo? (E11P4).

Os extratos sugerem que é preciso verificar como a tecnologia influencia o gerente em sua vida pessoal, durante as entrevistas, foi possível perceber que muitos não conseguem se desligar, mesmo fora do trabalho continuam conectados e à disposição das instituições.

Como essa tecnologia influencia o gerente, hoje, fora da função bancária? (E14P7).

Em seguida, sugere-se que, em razão da falta de estabilidade na função gerencial intermediária, o trabalho não é desenvolvido de forma honesta. A insegurança e o medo de perder o emprego é o que obriga o gerente a utilizar táticas contrárias aos seus valores e princípios, e que, mesmo não expressando seus sentimentos no dia a dia da gestão, é um item que preocupa e causa tensão. Por fim, há o medo da substituição dos gerentes intermediários bancários pelas máquinas.

Se houvesse estabilidade, talvez o trabalho fosse realizado de uma forma mais limpa, não tão voraz (E11P4).

Se houvesse estabilidade, talvez o gerente pudesse trabalhar o cliente de forma diferente do que é tratado agora [...] é muito medo com relação à estabilidade no emprego, hoje eu tenho um emprego amanhã não [...] Com o tempo mesmo atualizando [...] vai haver a substituição pelas máquinas (E17P7).

Pontua-se que o aspecto da estabilidade no emprego descrita pelos gerentes intermediários como garantia de trabalho e fonte de segurança, esteve presente na legislação trabalhista brasileira a partir do ano de 1935 e foi denominada de Lei de estabilidade *per se*. Seu objetivo consistia em garantir a estabilidade a trabalhadores que alcançassem dez anos de trabalho na empresa. Com a criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (Fgts) em 1966, iniciou o fim gradativo da estabilidade no emprego. Entretanto, tanto o FGTS, quanto a estabilidade conviveram paralelamente até o ano de 1988 quando o texto garantindo a estabilidade foi retirado da Constituição Federal do Brasil (VALERIANO, 2008).

Por fim, o entrevistado E17P7 relata que "embora tenham que trabalhar e bater metas, é preciso estar atento ao que realmente proporciona felicidade ao gerente, para, só assim, conseguir trabalhar de uma forma mais fácil". Sugerindo que é difícil desenvolver a função gerencial dentro das condições atuais.

Diante de todo o contexto exposto na apresentação e análise de dados, são formuladas, na próxima seção, as considerações finais, nas quais se incluem as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, com esta pesquisa, descrever e analisar os impactos da inovação tecnológica na função gerencial intermediária em dois bancos privados em Belo Horizonte - MG.

A metodologia da pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, de caráter descritivo, documental e de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com dezoito gerentes intermediários das duas instituições bancárias, denominadas de Banco Estrela e Banco Asteroide. Também foram coletados dados publicados no sítio das duas instituições na internet, bem como documentos organizacionais publicados na internet e informações fornecidas pelos bancos Estrela, Asteroide e Sindicato dos Bancários. Esses documentos auxiliaram na indicação do contexto no qual se encontram as organizações.

Os gerentes pesquisados, respondentes desta pesquisa, foram predominantemente do sexo masculino, com faixa etária entre vinte e sessenta anos de idade, casados, graduados, pós-graduados e em sua maioria funcionários das instituições bancárias por mais de vinte anos.

A internet e o *internet banking* foram considerados pelos gerentes intermediários como as inovações que proporcionaram a introdução de novos produtos e serviços. Já o acesso eletrônico por meio dos dispositivos móveis e o sistema de leitura biométrica (que permite a identificação dos clientes por meio da autenticação das transações realizadas nas máquinas de autoatendimento utilizando um sensor/luz invisível), foram apontados como os novos produtos advindos da inovação tecnológica.

Salienta-se que os gerentes entrevistados consideram que o banco em que trabalham preocupa-se em promover inovações em produtos e serviços. Os dados da pesquisa apontam que os gerentes intermediários não possuem acesso às informações estratégicas sobre quais são as parcerias desenvolvidas pelos bancos

com a finalidade de desenvolver novos produtos e serviços e ignoram como essas inovações são desenvolvidas. Essa constatação é confirmada pela maioria dos depoimentos dos gerentes que negaram o desenvolvimento dessas parcerias. Aqueles que declararam seu desenvolvimento não souberam precisar quais parcerias foram firmadas. O único conhecimento é restrito às parcerias desenvolvidas em conjunto com a Febraban, Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs), Receita Federal, INSS, Prefeituras e Secretarias.

Esta pesquisa também demonstrou que, embora a inovação tecnológica seja útil e necessária, é impossível desenvolver a função gerencial intermediária sem valorizar as pessoas. Nos bancos, há uma preocupação em investir em inovações tecnológicas, relegando, a segundo plano, investimentos em recursos humanos.

Os gerentes queixam-se também da falta de proximidade com os funcionários no ambiente de trabalho e consideram que, em razão de as comunicações e até de as cobranças serem feitas por e-mail, há um distanciamento entre as pessoas que anteriormente não existia. Destacam que é importante promover a interação entre os empregados tanto no ambiente corporativo quanto fora desse ambiente, uma vez que os encontros fora do ambiente do trabalho permitem o estreitamento de relações e favorecem a criação de parcerias de trabalho no interior das organizações, além de minimizar os conflitos.

Ressalta-se que a competição no setor bancário é acirrada, demandando do profissional um grande investimento em capacitação e atualização. Citam-se, também, as dificuldades de interação no trabalho entre os funcionários mais jovens e os funcionários mais velhos. Na percepção dos gestores, a nova geração de funcionários é apontada como mais conectada, mais dispersa e na ânsia de alcançar postos mais altos rapidamente, aspectos como ética e trabalho em equipe são desconsiderados.

As maiores dificuldades enfrentadas pelos gerentes intermediários bancários estão relacionadas à resistência do indivíduo, seja cliente ou funcionário, a algo novo. Dessa forma, ao inserir uma inovação, é preciso primeiro quebrar a resistência das

peças a algo novo e diferente. Assim, são sugeridas estratégias de Marketing, divulgando as inovações nas mídias de autoatendimento, e em meios de comunicação, utilizando figuras públicas que inspirem confiança e credibilidade, com o objetivo de divulgar as inovações antes de seu lançamento.

Para os gerentes intermediários bancários, as inovações tecnológicas que afetam a função gerencial são provocadas, principalmente, pela diversidade de *softwares* de gerenciamento existentes no mercado, bem como pela rapidez na troca de informações. Esses *softwares* permitem a transmissão de informações mais rápidas e o levantamento de dados mais precisos, auxiliam o desenvolvimento da função gerencial, facilitam o cumprimento de metas e permitem gerenciar a carreira de forma antes impensada.

Em compensação, essas inovações tecnológicas aumentam a pressão do dia a dia e são responsáveis pelo eficaz e excessivo controle do gerente intermediário bancário. Esses controles antes eram utilizados apenas para monitorar e controlar os serviços dos funcionários. Atualmente, as ferramentas de gestão são utilizadas contra os próprios gerentes e permitem aos superiores dos gerentes intermediários bancários monitorarem e medirem sua produção. Com isso, percebe-se a perda de parte do poder, pois se altera o campo de atuação da função gerencial, abandonando a posição de controle e direcionando para uma posição de subordinação dos gerentes.

As inovações são percebidas pelos gerentes como positivas, melhoram a forma de trabalho e permitem a redução do tempo gasto para realização das tarefas bancárias. Em contrapartida, o que vem acoplado à inovação é capaz de ser considerado como negativo. Dessa forma, o controle eletrônico de ponto é algo avaliado como uma desvantagem proveniente das novas tecnologias. O gerente intermediário, ao utilizar o seu cartão de identificação na portaria, libera imediatamente a sua estação de trabalho. A partir desse momento, tudo está sendo monitorado, as entradas, as saídas, as aplicações, sua conta-salário também é monitorada. Se o gerente está em seu posto, mas não há nenhuma atividade inserida no sistema, isso é registrado, logo, o gerente é questionado sobre suas atividades.

As novas tecnologias permitem observar e controlar todos os gerentes por meio da 'computação onipresente' (torre), representada pelas ferramentas gerenciais e denominadas de forma geral como 'sistema'. Foi possível inferir, durante as entrevistas, o grau de controle imposto aos gerentes. Os entrevistados enfatizam que o controle exercido pelos bancos é muito maior. Dentre os apontamentos, foi citado o controle até do tempo ocioso do gerente, apontado como improdutivo. Compara-se a figura do controle exercido sobre o gerente à condição de marionete. Se não vender os produtos indicados pelo banco e não gerar lucro, não vai aparecer e, neste caso, não será promovido. Outra descrição feita pelos gerentes é quanto à dificuldade de se 'desligar' após o trabalho, uma vez que a preocupação com o cumprimento de metas é uma constante. Esse controle também produz reflexos até em sua vida particular, pois prejudica a manutenção de vínculos emocionais.

Uma das instituições pesquisadas é acusada pelo sindicato dos bancários por práticas consideradas como assédio moral, pois divulgou no mês de maio, por e-mail, a produção dos gerentes, cobrando de forma grosseira o cumprimento as metas estipuladas pelos bancos. Observa-se que essas metas são modificadas mês a mês e, a cada meta superada, estipula-se um patamar superior a ser alcançado.

Junto a essas desvantagens, são apontados os principais desafios e tensões que se relacionam a cinco fatores: i - gestão de pessoas; ii- dificuldade de romper a barreira da indicação para alcançar cargos melhores; iii - pressão pelo cumprimento de metas e prazos em um curto período; iv- falta de critério coerente e ético ao estipular metas e v - desenvolvimento do trabalho em geral.

A gestão de pessoas é uma tensão constante, uma vez que é demandada do gerente uma habilidade muito grande na resolução de conflitos, sejam internos, relacionados à gestão dos funcionários, sejam externos, referentes ao relacionamento com os clientes e fornecedores. Essa tensão é retratada, também, pela capacidade de administrar problemas e convencer os funcionários sobre a necessidade de comprometimento com os objetivos propostos pelos bancos.

O cumprimento das metas estabelecidas pelo banco é descrito como tensões e desafios constantes. As metas são impostas sem nenhum critério e condição de

negociação. São estipuladas logo no início do dia e caracterizam-se como condição para manutenção do emprego bancário. Os gestores referem-se às pressões relacionadas ao cumprimento das metas como 'matar um leão por dia', aludindo seu cumprimento a um ambiente selvagem e indicando que, para cumprirem as metas, devem ser capazes de 'matar ou morrer'. Há relatos que apontam que, caso não houvesse tanto controle, talvez a função gerencial pudesse ser desenvolvida de uma forma mais "limpa", digna. Mesmo após chegar em casa, a tensão continua, pois o gerente fica pensando o que é necessário realizar para melhorar sua performance.

As considerações dos gerentes intermediários bancários sugerem que a aceitação das pressões pelo cumprimento de metas e a absorção das inovações como um percurso inevitável são uma justificativa para garantir a empregabilidade. Diante desse contexto, caso o gestor não se adapte, ou será, nas palavras de um dos entrevistados, 'empurrado' pelas pessoas que ocupam postos mais baixos ou será descartado do mercado de trabalho, pois as mudanças são rápidas e inevitáveis, comparadas às mudanças ocorridas nas décadas de 1980 e 1990.

Os gestores são conscientes das práticas utilizadas para o controle e para pressão por melhores resultados e pode-se perceber preocupação em relação a isso. Afinal, caso não desempenhem o seu papel a contento, podem ser eliminados e já há outra pessoa, talvez até mais qualificada, ávida por ocupar o seu lugar, ou seja, uma pessoa mais jovem, mais adaptada ao mundo competitivo e que se formou a partir das novas tecnologias.

Isso pode ser demonstrado quando os gerentes informam sobre o número de demissões ocorridas no ano de 2012, e ratificado pelos dados publicados pelo DIEESE (2013) sobre o perfil demandado para as novas vagas abertas no segmento bancário que apontam para jovens de até vinte e nove anos de idade, sem curso superior. Tal preferência consiste em razão de os jovens bancários enfrentarem sem muita resistência a sobrecarga de trabalho, a insatisfação com as condições de trabalho e possuírem uma visão distorcida da realidade, uma vez que a inovação por si só não muda o cargo.

A instabilidade no emprego é o que impulsiona o gerente intermediário bancário a adotar posturas que são incoerentes com seus valores pessoais, gerando com isso tensão. É um combate interno: responder aos anseios da organização bancária ou trabalhar de uma forma mais ética? Avaliando a necessidade individual, que é a condição de se manter empregável, opta-se por negociar/barganhar com o cliente.

Com isso, o gerente, para forçar a venda de um produto, oferece um empréstimo com juros reduzidos sem verificar a real necessidade do cliente. Resolve-se de imediato o problema e cumpre a meta estipulada. Entretanto, compromete-se a relação de confiança com o cliente em longo prazo, abalando, assim, a sua credibilidade. Pode-se dizer que o status da posição não condiz com as agruras da profissão.

Os apontamentos dos gerentes sugerem insatisfação com as condições de trabalho. As tensões relacionam-se ao desenvolvimento do trabalho e são indicadas como sobrecarga de trabalho, indisponibilidade do serviço e também uma preocupação constante em sempre inovar e sempre monitorar. Assim, é necessário satisfazer as necessidades dos clientes, dos funcionários, da instituição.

A designação de gerente multitarefa é coerente com o desempenho da função na atualidade. Funções antes desempenhadas por setores específicos do banco, ou por escritórios de cobrança, são impostas como atribuição do gerente intermediário bancário. Em síntese, para não ser avaliado negativamente, o gerente é compelido a fazer a cobrança de um cliente inadimplente e coloca sua integridade pessoal em perigo, pois os clientes insatisfeitos com essa cobrança, por vezes, seguem o veículo do gerente e fazem ameaças, o que antes não acontecia com esses gerentes.

Quanto às facilidades vivenciadas pelos gestores intermediários na implantação das inovações tecnológicas, o apontamento é coerente com a capacidade de poder sempre se atualizar. Também foram citados: ganho de tempo, treinamento, consolidação dos dados, possibilidade de produzir relatórios cada vez mais precisos e capacidade de integração dos sistemas de informação.

Outra facilidade percebida está relacionada ao quesito segurança do processo, pois os sistemas de informação são integrados e permitem ao gerente intermediário desempenhar sua função com mais segurança, cumprindo o estipulado pela legislação bancária, cujo setor é um dos mais regulados do Brasil. Destaca-se a questão da segregação (conferência de cada etapa do trabalho desenvolvida por pessoas diferentes) que dificulta erros e práticas fraudulentas.

Cita-se, também, o controle exercido pelos processos gerenciais que permitem medir e avaliar o clima organizacional, medir o desempenho dos funcionários e realizar a análise de perfis profissionais via sistema. Posteriormente, essas avaliações são disponibilizadas aos funcionários e gerentes, facilitando o gerenciamento de carreiras, tanto pelos funcionários, quanto pelos gerentes de forma eficaz. Esse gerenciamento permite o funcionário programar ou redirecionar seus treinamentos/capacitação que são apontados como condição para promoção e facilidade para trabalhar com mais tranquilidade.

De acordo como os gerentes, os treinamentos que contribuíram para a atuação gerencial intermediária bancária são identificados como: formação de líderes para consolidação das carreiras, treinamentos pelo sistema on-line e o seminário Ciab Febraban. É importante ressaltar que os treinamentos oferecidos pelas instituições consistem na oportunidade de as instituições bancárias alinharem o comportamento do gerente intermediário às políticas internas do banco. Isso pode ser reportado à informação sobre o controle de acessos, como no caso de, ao retornar do treinamento, o gerente recebe uma comunicação do sistema questionando o motivo de ainda não ter comercializado o produto divulgado no treinamento e a razão de não ter batido a meta estipulada com o lançamento do novo produto.

Nesse sentido, fica claro que as novas tecnologias implantadas auxiliam o gerente intermediário no exercício da função. Contudo, os mesmos gerentes conseguem perceber a extensão do controle sobre as pessoas e a responsabilidade das inovações na redução dos postos de trabalho, uma vez que, a cada nova tecnologia implantada, há aumento de responsabilidades, acúmulo das funções exercidas e novas atribuições são conferidas aos gerentes. Se antes o gerente era responsável por uma carteira de cem clientes, com a introdução da inovação, passa a ser

responsável por duzentas carteiras de clientes. A inovação não agrega mais tempo ao desenvolvimento gerencial, pelo contrário, o tempo do gerente é cada vez mais escasso, controlado e medido pelas novas tecnologias.

Esses dados mostram divergências significativas. Do ponto de vista do cliente, as inovações são excelentes, entretanto, do ponto de vista gerencial, as inovações são preocupantes. Entretanto, embora consigam perceber a redução no número de vagas de trabalho, os gerentes não consideram que a inovação irá substituir a função intermediária bancária, mas que essa função irá deixar de ser uma função generalista para se tornar mais especialista e segmentada, alinhada à função de gerente consultor de negócios.

Os gestores descrevem a função gerencial intermediária, sob o ponto de vista organizacional, vinculada aos interesses da instituição, ou seja, ser gerente bancário é atender com eficiência, buscando fidelizar o cliente. Essa consideração remete à descrição da missão das empresas, implantadas pelos Programas de Qualidade Total, ou seja, uma consideração ensaiada, absorvida e repetida pelos gerentes.

Cabe salientar que a função é marcada pela insegurança e pela incerteza quanto ao futuro, garantindo que a única certeza que o gerente possui é sobre o monitoramento de suas ações, seja pelas câmeras de vigilância, pelo celular conectado à internet, pelo e-mail corporativo, por sua própria conta bancária, pelas senhas de acesso ou pelas novas ferramentas de gestão. Percebe-se, também, a substituição das relações pessoais, pelas relações pautadas em formas mais eletrônicas, mais artificiais e com menos contato pessoal entre as pessoas.

As dificuldades em se desconectar das tarefas do banco também são ressaltadas pelos gestores, considerando que é quase automática a sua ligação aos meios eletrônicos, podendo gerenciar até mesmo de outro estado como se estivesse dentro do banco. As novas formas de gestão em *real time* por meio do monitoramento das redes sociais também foram observadas com tempo médio de resposta pelo *Twitter* variando entre cinco minutos a duas horas e pelo *Facebook* variando entre trinta minutos e seis horas.

Diante dos achados da pesquisa, pode-se perceber que a função gerencial intermediária bancária é distinta da função gerencial intermediária clássica. As mudanças na função indicam uma oscilação constante e uma transformação da função intermediária bancária em uma função mais especializada e segmentada, indicando que essa função dentro dos bancos está sendo diluída, transformada, sendo substituída por uma função mais manipulada e condicionada.

O gerente intermediário das instituições em geral representa a organização, enquanto o gerente intermediário bancário, embora represente a organização, está condicionado às mesmas pressões e controles que seus subordinados, sugerindo com isso, um conflito maior desse profissional em razão da incerteza de seu futuro e, também, pela perda de seu poder.

Percebe-se, assim, uma mudança estrutural na função gerencial intermediária bancária, alinhada ao contexto mundial, com a certeza de que a privacidade, um dos direitos fundamentais expressos no artigo 5º, Inciso X, da Constituição Brasileira de 1988, pertence ao passado, pois tudo o que está sendo realizado é monitorado por um *Panóptico* eletrônico mundial.

Quanto às limitações que se impuseram ao estudo, cita-se a impossibilidade de realização de observações diretas no dia a dia do trabalho bancário. Houve dificuldades de acesso aos gestores entrevistados impostas tanto pelas instituições bancárias, quanto pelos próprios gerentes em razão do receio de expor os problemas e colocar em xeque a estabilidade no emprego bancário. Percebeu-se, também, a não verbalização dos problemas enfrentados pelos gestores pelo temor da perda da posição já conquistada na instituição bancária. Apesar de o setor bancário ser um dos mais avançados tecnologicamente, a pesquisa foi limitada à função gerencial intermediária em dois bancos comerciais. Entretanto, as limitações devem ser observadas como oportunidades para o desenvolvimento do tema tratado na dissertação.

Sugere-se, para estudos futuros, a realização de pesquisa em outros bancos, bem como em agências regionais, sendo importante incorporar outros níveis gerenciais e funcionários de diferentes níveis bancários. Sugere-se, também, a realização de

pesquisa com os gerentes intermediários demitidos e com os diretores do sindicato dos bancários, triangulando as percepções dos três grupos, ou seja, gerentes intermediários bancários que estão na ativa, gerentes intermediários bancários demitidos e diretores do sindicato dos bancários, a fim de ampliar a percepção sobre o tema.

Por fim, espera-se que esta pesquisa possa ter colaborado para melhor compreensão das mudanças introduzidas pelas inovações tecnológicas na função gerencial intermediária bancária e que essa contribuição não se limite ao campo acadêmico, mas que forneça subsídios para o entendimento de como a função gerencial intermediária bancária é desenvolvida na atualidade.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, André. **Automação bancária e seus impactos**: o caso brasileiro. Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n.4, p.39-46, out./dez. 1992.

AKTOUF, Omar. Prefacio. In: **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ALMEIDA, Matheus C..**Os gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado). Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/SOCIOLOGIA/2009/35_3E1A8612d01.pdf> Acesso em: 22 fev. 2013.

ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho no Brasil. **Nueva Sociedad** especial em português, junho de 2012. Disponível em <www.nuso.org>. Acesso em 12 jan. 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 302 p.: il.

BANCÁRIOS. **Sindicato faz manifestação contra assédio moral no Mercantil do Brasil**. Sindicato dos Bancários e região. Belo Horizonte, 10 jun. 2013. Disponível em: <http://www.bancariosbh.org.br/pagina/1141/sindicato-faz-manifestae-231-e-227-o-contra-o-asse-233-dio-moral-no-mercantil-do-brasil.aspx>>. Acesso em: 15 jun. 2013

BANCO ASTERÓIDE. **Relatório de Informações Suplementares**. São Paulo, 2012.

BANCO ASTERÓIDE. **Informações Suplementares**: primeiro semestre 2013. São Paulo, 2013.

BANCO ESTRELA. **Relatório Anual**. São Paulo, 2012.

BANCO ESTRELA. **Relatório Gerencial das Demonstrações Financeiras**. 2013.

BCB. **Banco Central implanta recomendações de Basileia III**. 01 de março de 2013. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/banco-central-implanta-recomendacoes-de-basileia-iii-1-3-2013.aspx>> Acesso em 09 de jun.2013.

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. (Org.). **Organizações Inovadoras do Setor Financeiro**: teoria e casos de sucesso. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BÁTIZ-LAZO, Bernardo; WOLDESENBET, Kassa. **The Dynamics of Product and Process Innovation in UK Banking**. Economics Working Paper Archive – EconWPA, 2004.

BAUER, Martin. W. GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 511 p.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 10.973/2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm> Acesso em: 22 out. 2012.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX: a degradação do trabalho no século XX** 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987. 379 p.

CARVALHO, F.C.. **Regulação prudencial na encruzilhada: depois de Basiléia 2, o dilúvio?** In: PAULA, L. & OREIRO, J. (Orgs): **Sistema financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro**. Rio de Janeiro. 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10 ed. São Paulo: Paz e Terra. 2007, 698 p.

CERNEV, Adrian K.; DINIZ, Eduardo. H.; JAYO, Martin. **Emergência da quinta onda de inovação bancária**. Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, San Francisco, California August 6th-9th 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Carlos A. Nogueira; MILAGRES, Rosiléia; RIGHI, Hérica; **Sistema Financeiro Nacional: Parcerias, alianças e inovações**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral: Núcleo Serasa de Inovação em Serviços, 2007.

CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. de O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 338p.

DIEESE – **Reestruturação Produtiva Reduz Emprego Nos Bancos**. São Paulo: Dieese, nº 2, julho 1994. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml> . Acesso em Abril de 2012.

DIEESE. **Pesquisa emprego bancário**. São Paulo. Dieese, nº15, dezembro 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>> Acesso em: 28 de dez. 2012.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DORNELLAS, Jaham S. **Gerência intermediária: comparação entre mulheres e homens em dois bancos privados**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas. UFMG – 2009. 130 p.: il.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em 08 dez. 2012.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle: previsão, organização, comando, coordenação e controle** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 138p.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos - **Bancarização e Inclusão Financeira no Brasil** (2012a) Disponível em: < <http://www.FEBRABAN.org.br/>> Acesso em: 21 de ago.2012.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos - **Pesquisa Ciab Febraban 2012. O Setor Bancário em Números** (2012b). Disponível em: < <http://www.febraban.org.br/>> Acesso em: 21 de ago.2012.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos - **Pesquisa Ciab Febraban de Tecnologia Bancária 2013. O Setor Bancário em Números** . Disponível em: < <http://www.febraban.org.br/>> Acesso em: 25 de jun.2013.

FONSECA, Carlos E. C. da; MEIRELES, Fernando de S.; DINIZ, Eduardo. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGV/RAE, 2010. 420 p.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços: produtos e serviços** 16.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 812p.

FREAZA, Flávio Paim. **Análise de eficiência do mercado bancário brasileiro utilizando a metodologia da análise envoltória de dados**. XXXVIII. SOBRAPO, SBPO, 2006. Disponível em http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_flaviofrezza_ago.pdf> Acesso em: 08 de set. 2012.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes. 38 ed. 2010, 291 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GRISCI, Carmem. L. I.; BESSI, Vânia G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias. Ano 6, n.12, jul/dez. 2004. p.160 a 200. Porto Alegre/RS, 2004.

GRISCI, Carmem. L. I. **Trabalho Imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico**. Revista de Administração de Empresas, v. 7, n.1, Art.4, jan./jun. 2008.

HILL, Linda. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993. 296 p.

HOPFER, Kátia R.. FARIA, José H. de. **Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real**. RAE - Eletrônica, vol.5, n.1, Janeiro-junho, 2006.

IDB. **Indicadores de desenvolvimento Brasileiro**. Brasília. janeiro, 2013. Disponível em: < http://189.28.128.178/sage/apresentacoes/arquivos/indicadores_de_desenvolvimento_2013.pdf> Acesso em: 01 fev.2013.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na "fonte misteriosa"**. Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro, Editora da Unicamp, Campinas e Imprensa Oficial do Estado, São Paulo, 2002.

JINKINGS, Nise. **A reestruturação do trabalho nos bancos**. In: ANTUNES, Ricardo (Org.) Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Ed. Boitempo, 2006, p. 189-205

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (Org.) Tecnologia, Aprendizado e Inovação: **As experiências das Economias de Industrialização Recente**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005

KLIKSBERG, Bernardo. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun.1993.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Luiz Fernando. **Inovação: o combustível do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MACIEL. Alexsandra R. S. A.. **Representações sociais dos bancários de São Luis (MA): a influência da organização do trabalho das agências bancárias no aparecimento das LER/DORT e na mudança de identidade dos trabalhadores**. 2008. 89 f. Dissertação (Mestrado em Saúde e Ambiente). Centro de Ciências Biológicas e

da Saúde. Universidade Federal do Maranhão. São Luis (2008). Disponível em: <http://www.tedebr.ufma.br/tde_arquivos/16/TDE-2009-07-15T151839Z-314/Publico/ALEXSANDRA%20REJANE%20DOS%20SANTOS%20ARAGAO%20MACIEL.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2013.

MACIEL, Hellton, W.. **As relações de trabalho nos bancos privados: um estudo da política de gestão e seus impactos sobre os bancários**. 2010. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa (2010). Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_481.pdf> Acesso em: 15 mai.2013.

MACIEL, Hellton W.; SILVA, Anielson B.. **As relações de trabalho e a ação gerencial: um estudo em bancos privados**. Revista de Negócios, Blumenau, v17, n.1, p.21 – 40, Janeiro/Março 2012.

MARQUES, F. T.; MATIAS, Alberto B.; CAMARGO JUNIOR, A. S. **Desempenho dos Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte no Brasil**, CLADEA, 2004.

MÁXIMO, Thais A. C. O., ARAÚJO, Anísio J. S., ZAMBRONI DE SOUZA, Paulo César, & ALBERTO, Maria de Fátima P. (2011). **Exigências nos percursos profissionais de gerentes de bancos**. Psicologia & Sociedade, 23(1), 66-74.

MELLO, Roberto A. de; STAL, Eva; QUEIROZ, Ana Carolina S. **O banco na Internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários**. Salvador/BA: **Anais**. XXX Encontro de Estudos Organizacionais do EnANPAD, 2006.

MELO, Marlene C. O. L; SPERLING, Luciana G. Von. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Anais... Lisboa: Portugal, 8-11 Oct. 2002.

MELO, M. C. O. L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: ENEPQ, 1., 2007, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2007.

MERLO, Alvaro R. C.; BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso**. Psicologia & Sociedade; 14 (1): 103-122; jan./jun.2002.

MINAYO, Maria C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 108 p.

MINELLA, Ary C. **Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sociopolítico**. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, nº 18, jul./dez. 2007, p. 100-125

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão/ Henry Mintzberg; tradução: Francisco Araújo Costa; revisão técnica: Roberto Fachin. - Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.: il.; 23 cm.

MONTANHA, Luiz Carlos P. **Reestruturação produtiva e trabalho bancário no Brasil**: crise, rupturas e fetiche no caso das demissões voluntárias no Banespa. 2006. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista. UNESP, campus Marília, 2006. Disponível em <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/50976>> Acesso em 21 dez.2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

NETZ, Jacéia Aguilar; MENDES, Jussara Maria Rosa. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 25-34, jan./jun. 2006.

OLETO, Aline de F. **Prazer e sofrimento no trabalho: as vivências de gerentes no setor bancário de Belo Horizonte**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: FNH, 2011. 109 p. : il.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. OCDE/Finep, 2006.136p. Disponível em <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 20 ago.2012.

PAIVA, Kelly C. M.; MAGESTE, Gizelle de Souza. Ação, Devoção e Desilusão: Incluindo as Categorias de Cultura e Tempo na análise da Função Gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ENANPAD 2008.

PAYNE, J. C. **Put Your Hands Where My Eyes Can See**: An Analysis of Workplace Surveillance, Resistance and Consent. (Dissertação Mestrado).North Carolina State University, 2008.

PENNELLA, Isabela. **Ler**: uma jornada de prazer e sofrimento no trabalho bancário. 2000. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Programa de Pós- Graduação em Sociologia, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2000.

PEREIRA, José M.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Lei de inovação tecnológica**: instrumento efetivo de incentivo a inovação e a pesquisa no Brasil?. Revista de Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR- Campus Ponta Grossa - Paraná - Brasil, v. 2, n. 2: p. 98-114, 2006.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, Ana Carolina S.. **Modelos Organizacionais para Inovação.** In: Moreira, D. M.; Queiroz, A. C. S.. (Orgs.). Inovação Organizacional e Tecnológica. 1 ed. São Paulo: Thomson, 2007. p. 79-98.

QUICK, James C.; COOPER, Cary L.; QUICK, Jonathan D.; GAVIN, Joanne H.. **O executivo em harmonia:** um guia que mostra como obter os melhores resultados na vida pessoal e profissional por meio do equilíbrio entre corpo, mente e carreira. São Paulo: Publifolha, 2003.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial:** alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES FILHO, Auri Luiz Moraes. **a influência da gerência intermediária na performance organizacional:** um estudo multisetorial em empresas de alta performance do rio grande do sul. Dissertação (Mestrado). Pontifícia universidade católica do rio grande do sul. Faculdade administração, contabilidade e economia. Programa de pós-graduação em administração Mestrado em estratégia empresarial. Disponível em <http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2008-03-24T080836Z-1087/Publico/399518.pdf> Acesso em 21 ago. 2013.

ROSSI, Elizabeth Z. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT:** análise psicodinâmica. Tese (doutorado). Doutorado em Psicologia social, do Trabalho e das Organizações, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia de Brasília. Brasília: UnB, 2008.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1984.

SEWELL, G.; WILKINSON, B. **Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process.** *Sociology.* v.26, n.2, p. 271–291, 1992.

SEGNINI, Liliana R. P. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** *Educação & Sociedade.* Ano XX n.67, agosto 1999.

SEGRE, Lidia., MASSA, Mônica de S. **Uma análise da Reestruturação Produtiva, da Adoção das Tecnologias de Informação e dos Impactos sobre o Trabalho no Setor Bancário.** Projeto Finep/ Modernização Produtiva e Impactos socioeconômicos. Coordenação dos Programas de Pós-Graduação / COPPE/ UFRJ, 2002.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter:** consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA FILHO, Antonio Isidro da S.; GUIMARÃES, Tomás de A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. Rio de Janeiro: **Anais**. XXXII Encontro de Estudos Organizacionais do EnANPAD, 2008.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970. 277 p.
SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Operations strategy**. London: Prentice-HALL, 2002.

SLOAN JUNIOR, Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. 5. ed. São Paulo: Negócio, 2001. 408p.

TIDD, Joe. BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p. il.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

TONELLI, Maria José; BASTONI, Marco A. Como atuam os gerentes? O desenvolvimento de uma medida. Encontro da ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

TURETA, César; TONELLI, Maria José. O gerente ciborgue nas organizações: metáforas do trabalho "pós-humano". Rio de Janeiro: **Anais**. XXXII Encontro de Estudos Organizacionais do EnANPAD, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: a pesquisa qualitativa em educação São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VALERIANO, Maya Damasceno. **O processo de precarização das relações de trabalho e a legislação trabalhista**: o fim da estabilidade no emprego e o FGTS. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Centro de Estudos Gerais. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia. Programa de Pós-Graduação em História Social. Disponível em <
http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/6/TDE-2009-05-06T134213Z-1949/Publico/Dissert-2008_VALERIANO_Maya_Damasceno-S.pdf > Acesso em 21 ago. 2013.

VASCONCELOS, Maria C. R. L. de. A Inovação no Brasil em comparação com a Comunidade Européia: Uma Análise sobre os desafios e oportunidades, com base em indicadores. Brasília: **Anais**. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. D. F. ANPAD, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 93 p.

VILHENA, Fernanda; SICSÚ, João. **Mapeamento da produtividade nos bancos brasileiros**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 115-144, abr. 2004

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIMMER, M.V. **O panóptico está superado?** Estudo etnográfico sobre a vigilância eletrônica. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS.2009.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES INTERMEDIÁRIOS

Prezado (a) Senhor (a):

Solicitamos sua colaboração na pesquisa "**Impactos da inovação bancária na função gerencial**: a percepção de gerentes intermediários de bancos privados". Trata-se de um trabalho científico-acadêmico com o objetivo de contribuir para a elaboração de minha dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

A coleta de dados da pesquisa acontecerá entre os meses de abril e maio de 2013, sendo que a entrevista deverá ser respondida pessoalmente com o entrevistador.

Ressalta-se que os dados coletados serão instrumentos de pesquisa e será mantido o sigilo quanto à identificação do respondente e do local pesquisado (empresa). A sua participação é de fundamental importância para a realização do estudo.

A análise dos dados e sua apresentação ficarão à disposição de cada entrevistado.

Certos de sua colaboração, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Giovanna I. Coelho
Mestranda

Profª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Orientadora

BLOCO I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

a) Qual a sua principal ocupação? _____

b) Tempo no cargo atual:

- 4 anos De 5 a 8 anos 9 anos em diante

c) Tempo na empresa:

- 4 anos De 5 a 8 anos De 9 a 11 anos De 12 a 14 anos
 De 15 a 17 anos De 18 a 20 anos Acima de 20 anos

d) Formação acadêmica

- Ensino Médio
 Ensino Médio profissionalizante. Em qual área? _____
 Superior. Em qual área? _____
 Especialização. Em qual área? _____
 Mestrado. Em qual área? _____
 Outros. Explicitar: _____

e) Faça um breve relato sobre sua trajetória profissional no banco até o cargo atual (como você entrou no banco, como foi seu processo de seleção e admissão, os cargos que ocupou até os dias de hoje).

BLOCO II - A PERCEPÇÃO DE GERENTES INTERMEDIÁRIOS BANCÁRIOS SOBRE INOVAÇÃO

1. Quais foram as principais inovações tecnológicas que possibilitaram introduzir novos produtos e serviços bancários na sua percepção.
2. Identifique quais são os novos produtos e serviços advindos da inovação tecnológica na sua percepção.
3. Na sua opinião, o banco em que trabalha preocupa-se em promover inovações em produtos e serviços?
4. Há alguma inovação em produtos ou serviços introduzidos durante a sua gerência que foi nova para o mercado brasileiro?
5. Há alguma inovação em produtos ou serviços introduzidos durante a sua gerência que foi nova para o mundo?
6. O banco em que você trabalha desenvolve projetos de inovação em parceria com outras instituições?
7. Qual a sua percepção sobre as inovações inseridas nos bancos?
8. Quais inovações tecnológicas afetam a função gerencial? Como?
9. As inovações tecnológicas introduzidas pelo banco ajudam ou atrapalham o desenvolvimento da função gerencial intermediária? Elas implicam novas metas de trabalho? Aumenta a pressão no dia a dia? Há mudanças na rotina das suas tarefas? Quais?
10. Identifique quais as dificuldades vivenciadas na implantação das inovações tecnológicas na sua percepção.
11. Descreva quais são as desvantagens das inovações introduzidas pelo banco em produtos e serviços referentes às atividades do gerente na sua percepção.
12. Descreva, na sua percepção, quais são os principais desafios e tensões que você enfrenta no trabalho.

13. Descreva, na sua percepção, quais são as facilidades trazidas pela implantação de inovações tecnológicas no trabalho gerencial?
14. O banco em que você trabalha promove treinamento aos gerentes intermediários com o objetivo de facilitar a adoção das inovações tecnológicas?
15. Identifique quais foram os treinamentos em inovação tecnológica que contribuíram para a sua atuação gerencial intermediária.
16. Como as novas tecnologias adotadas no setor bancário afetam o futuro do gerente intermediário?
17. Como você percebe o futuro da função gerencial intermediária no setor bancário?
18. O que é ser um gerente bancário?
19. O que será ser um gerente bancário no futuro?
20. Que pergunta você acharia importante acrescentar a essa pesquisa para ser feita aos outros entrevistados? Você tem algum comentário a fazer?

Agradeço a sua participação.

Sua opinião será fundamental para o êxito da pesquisa