

---

# Modernidade na gestão de bancos

---

**Marisa Pereira Eboli**

A palavra modernidade tem sido amplamente empregada nos mais diversos debates, tanto no âmbito internacional como no nacional.

No caso da realidade brasileira, essa discussão tomou maior fôlego em 1990 com o Governo Collor, que pretendia tornar o País mais moderno, sobretudo pela liberação das importações e pela quebra das reservas de mercado, possibilitando assim a modernização do parque industrial e dos produtos ofertados. Exaltava-se, portanto, a modernidade do ponto de vista tecnológico.

Esse parece ser o grande dilema relativo ao assunto. Normalmente, a modernidade é analisada apenas em suas dimensões mais visíveis e tangíveis: prosperidade econômica ou disponibilidade e utilização de tecnologias de ponta. Dificilmente ela é concebida como um processo complexo que traz em seu bojo a multidimensionalidade. A discussão está presente tanto no que diz respeito aos rumos do País como em relação à competitividade de setores produtivos ou de organizações. Todos parecem estar preocupados em atingi-la, mas não em compreendê-la em toda sua dinâmica e complexidade para depois, então, poder defini-la.

A fim de que as organizações possam preparar-se para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração internacional, há necessidade de revisão urgente na gestão de recursos humanos, no sentido de favorecer um comportamento organizacional mais competente, competitivo e moderno.

Acompanhando as discussões sobre modernidade dos ramos de atividades da economia brasileira, nota-se a existência de um que sobressai pelos altos lucros obtidos e pelo alto padrão tecnológico, sendo considerado um dos mais modernos. Trata-se do setor financeiro. Nas palavras de Cristovam Buarque (1994:145): "Quando, na Idade Média, a modernidade significava a espiritualidade, as igrejas eram as principais edificações da sociedade; quando o objetivo é o consumo e a especulação, os melhores prédios são os *shopping centers* e os bancos".

O setor financeiro brasileiro é justamente o que mantém, independente do plano econômico, os maiores níveis de lucro. É um dos mais modernos em termos de tecnologia empregada e estratégias de *marketing*, mas ao mesmo tempo apresenta como principais estratégias de recursos humanos a alta rotatividade e a baixa remuneração, compensando a necessidade mais intensiva de mão-de-obra com a automação dos serviços.

Recebido em dezembro/96

---

Marisa Pereira Eboli é Professora Doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Fax: (011) 814-0439  
E-mail: meboli@usp.br

O processo inflacionário foi a base de todo o inchaço do Sistema Financeiro Brasileiro, inchaço este três a quatro vezes maior do que o apresentado por países desenvolvidos.

A estabilidade econômica é um desafio importante a ser superado pelo País, para que seja possível sua integração na nova ordem internacional. Por outro lado, se o Brasil consolidar sua estabilidade econômica, certamente os bancos sofrerão forte impacto e terão de reorganizar-se, além de proceder a rápido ajuste, enxugando sua estrutura organizacional ainda hoje inchada. A pretensa sofisticação do sistema não se traduz necessariamente em competência empresarial.

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

Dentro desse contexto, no qual se evidencia caráter dual e contraditório do moderno, surgiu o interesse em analisar os padrões de modernidade existentes na gestão de instituições financeiras brasileiras.

## PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

A presente pesquisa situa-se na área de Gestão de Pessoas e propõe referencial teórico para analisar e discriminar os padrões de modernidade na gestão de bancos, por meio da avaliação das características organizacionais e do perfil gerencial. O método utilizado foi desenvolvido a partir da elaboração de um quadro teórico inicial que permitiu identificar indicadores de modernidade que, por sua vez, nortearam a construção de um instrumento de coleta de dados específico para esse fim. Investigou-se a adequação do quadro conceitual de referência, cuja finalidade foi auxiliar no mapeamento dos padrões de modernidade na gestão de bancos.

## ELABORANDO UM REFERENCIAL TEÓRICO PARA IDENTIFICAR A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Para que o objetivo deste trabalho seja atingido, não se pode simplesmente apresentar as principais características, os elementos e os atributos da modernidade,

precisa-se estabelecer relações entre a modernidade no âmbito da sociedade e a modernidade em termos organizacionais, fazendo a transposição dos conceitos de um nível para o outro.

Tem-se a exata noção dos riscos dessa proposta, em razão do reducionismo nela explícito, ao sistematizar-se o pensamento de autores tão díspares e enquadrá-los em apenas seis dimensões da modernidade. Contudo, isso é importante principalmente para o avanço no conhecimento de área tão pragmática e carente de fundamentações teóricas como a de Administração.

## Conceituando modernidade

De modo geral, quando se fala em modernidade todos entendem seu significado, mas poucos preocupam-se com sua conceituação. Tendo em vista a grande diversidade da literatura sobre o tema, o caminho escolhido para a elaboração do quadro teórico foi: inicialmente, discute-se autores que analisam a modernidade de forma crítica, principalmente com relação aos aspectos sociais e políticos, visto que as dimensões econômica e tecnológica não suscitam maiores controvérsias. Nessa parte, trabalha-se fundamentalmente as idéias de Alain Touraine, cientista político francês de renome internacional, agregando-se idéias de pensadores nacionais como o jurista Raymundo Faoro, o político Cristovam Buarque e o filósofo e professor Luciano Zajdsznajder.

Não é desconhecido o risco que se corre ao trabalhar idéias de autores com formações e experiências tão divergentes, mas julga-se necessário arriscar, pois a proposta neste trabalho é avançar na discussão sobre modernidade organizacional, tão em voga, mas geralmente pensada sob uma visão imediatista, reducionista e simplificada.

## Uma caracterização geral da modernidade

“Ao nascimento da mecanização e da indústria moderna (...) seguiu-se um violento abalo, como uma avalanche, em intensidade e extensão. Todos os limites da moral e da natureza, de idade e sexo, de dia e noite, foram rompidos. O capital celebrou suas orgias” (Karl Marx, em *O Capital*, volume I).

De acordo com Zajdsznajder (1993), a compreensão de que seja Modernidade pode ser introduzida a partir de determinadas caracterizações que a diferenciam de períodos ou fases anteriores, como o mundo primitivo e o mundo antigo.

Historicamente, a Idade Moderna começou em 1453 com a queda de Constantinopla. Considera-se que o Mundo Moderno teve início com as chamadas invenções

— pólvora, bússola, imprensa — e as **descobertas** marítimas. Tecnologicamente, pode-se caracterizar o mundo da Modernidade como utilizando várias formas de energia que envolvem e possibilitam a utilização de máquinas, enquanto na Antigüidade isso era feito principalmente com as forças humana e animal e a energia dos ventos e das águas, de modo mais limitado. Assim, o Mundo Moderno caracteriza-se pelas máquinas movidas a vapor, por motores a explosão e, finalmente, pela eletricidade.

No entanto, o aspecto central da Era Moderna é o domínio tanto da razão como da ciência. Esses domínios tiveram repercussões fundamentais que marcaram diferenças em relação à Antigüidade. Em primeiro lugar, o declínio da religião. Em segundo, as alterações das formas de autoridade política. A Modernidade é o período do domínio da idéia de progresso — científico e social — e da afirmação da democracia.

A Modernidade deve ser concebida como um processo complexo que resultou de mudanças profundas nas condições de vida dos homens. Esse processo, que aconteceu na Europa Ocidental entre os anos 1500 e 1900, significou a passagem da era do sagrado para a era da ciência, da qual a tecnologia é o principal fundamento. Do ponto de vista econômico, a Era Moderna caracteriza-se pelo aparecimento da empresa industrial, possível a partir dos avanços científicos e tecnológicos ocorridos à época. Foi a utilização da energia mineral, tornada disponível pelo avanço tecnológico, que ensejou a emergência da Revolução Industrial (Santos, 1990).

Sob o ponto de vista político, a Modernidade também rompeu com os padrões de comportamento vigentes até então. A Revolução Francesa é um marco histórico importante, pois consolida as idéias de Rousseau, principalmente no tocante à noção de cidadania universal: todo aquele que tem voz tem direito a voto e quem exerce o voto participa do poder. Quanto ao aspecto cultural, a Modernidade implicou a ruptura com o sagrado, visto não mais se apoiar na figura perene de Deus, mas sobre um processo de constante progresso, evidenciando-se a idéia de uma sociedade livre, porém muito inquieta.

Essa caracterização geral da Modernidade torna-se fundamental para a compreensão desse fenômeno em toda a sua complexidade, não esquecendo que ele teve impacto na vida humana em suas várias dimensões: técnica, econômica, política e cultural. Outro ponto importante é que essas substanciais modificações emergiram de processos revolucionários nos campos científico, industrial e político.

### Principais críticas à modernidade

“É preciso absolutamente ser moderno” (Rimbaud, poeta francês).

A maioria das críticas feitas à Modernidade refere-se, na verdade, a outro movimento, o chamado Pós-Modernismo. O Pós-Modernismo seria o limite máximo da crise da Modernidade.

As críticas mais contundentes (Zajdsznajder, 1993) recaem sobre os aspectos negativos do progresso industrial, a degradação do meio ambiente, o problema da concentração urbana e o caráter desumano das organizações burocráticas.

Touraine (1994) define a situação pós-moderna como a dissociação completa entre a racionalidade instrumental transformada em estratégia sobre mercados móveis e as comunidades enclausuradas na sua **diferença**. O Modernismo afirmava que o progresso da racionalidade e da técnica não tinha somente efeitos críticos de liquidação das crenças, dos costumes e dos sacrilégios herdados do passado, mas também criava conteúdos culturais novos. Uma nova modernidade deveria unir a razão e o sujeito que integram cada um dos elementos culturais de uma modernidade esfacelada.

Procurar-se-á, agora, sintetizar as principais idéias de Touraine (1994) para a reconstrução dessa nova modernidade.

Em primeiro plano aparece o **resgate do sujeito** como condição necessária para a modernidade. Portanto, a capacidade de combinar a **racionalização** e a **subjetivação** é que define, segundo Touraine, a modernidade. Assim, a modernidade não pode ser definida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, deve contemplar também a emergência do sujeito como liberdade e como criação. Os sucessos da ação técnica não devem fazer com que se esqueça a criatividade do ser humano.

Ao colocar o homem no eixo central da discussão sobre a modernidade, Touraine recupera-o enquanto **ator social**, capaz de interferir no seu destino. O indivíduo tem controle sobre suas ações e sua situação, o que lhe permite conceber seus comportamentos como componentes da sua história pessoal de vida, conceber a si mesmo como ator. O sujeito é o indivíduo transformado em ator, que se insere nas relações sociais, transformando-as. Ator não é aquele que age em conformidade, mas aquele que modifica o meio ambiente material e, sobretudo, o social em que está colocado.

Ao aprofundar-se a noção de ator social, surge imediatamente a idéia de **movimento social**, pois é impossível separar o indivíduo de sua situação social. Touraine complementa dizendo que o sujeito é um modo de construção da experiência social, assim como o é também a racionalidade instrumental; ele só existe como movimento social. Não existe movimento social sem apelo direto à liberdade e à responsabilidade do sujeito.

Na seqüência de suas idéias emerge a preocupação com a **democracia** enquanto regime que permite aos

atores sociais formarem-se e agirem livremente, sendo portanto a expressão política do sujeito.

Enfim, Touraine coloca em relevo a noção de que a modernidade significa necessariamente redirecionar o homem para o centro da sociedade, contemplando as suas várias dimensões:

- **tecnológica** — combinando racionalização e subjetivação;
- **social** — na medida em que a subjetivação só é possível através do movimento social;
- **política** — visto que a democracia é o regime que permite a expressão política do sujeito;
- **cultural** — uma vez que valores de liberdade e eficácia se encontram em sua origem.

### Modernidade técnica e modernidade ética

“Modernidade é combinar o domínio da biotecnologia com um prato de comida aos que têm fome” (Aloízo Mercadante, político brasileiro, 1993).

Preocupado em analisar os erros da modernidade brasileira, Buarque (1994) desenvolve algumas idéias que ajudam a ampliar e enriquecer a discussão.

O autor coloca em destaque a dicotomia existente entre a modernidade técnica e a modernidade ética, afirmando que a partir deste século o avanço tecnológico deixou de ser um elemento intermediário na construção das utopias e passou a ser o símbolo da própria utopia em si. Buscou-se a modernidade dando prioridade à técnica, subordinando à racionalidade econômica os objetivos sociais e ignorando os valores éticos. A economia foi organizada sem levar em consideração os efeitos das técnicas na natureza e a pobreza foi considerada como parte do processo, a qual seria eliminada quando a riqueza fosse dividida. A modernidade técnica baseou-se nos meios, a modernidade ética deve basear-se nos fins.

O conceito de modernidade, segundo Buarque (1994), deve significar a aproximação crescente do futuro desejado. Quanto mais próxima de seus objetivos utópicos, mais moderna é uma sociedade.

Tal dissociação entre a utilização da técnica e a participação do povo no processo de mudança da sociedade brasileira reforçam a distinção feita por Faoro (1992) entre modernidade e modernização, ou seja, no Brasil, em quase 200 anos, modernizações sepultaram modernizações e em nenhum desses surtos encontrou-se a “pista da lei do desenvolvimento”. Conclui Faoro que “o caminho que leva à modernidade é o mesmo no qual trafega a cidadania: essa via que só os países modernos, e não modernizadores, percorreram não tem atalhos”.

Sintetizando, pode-se dizer que a modernidade também engloba os seguintes aspectos:

- envolve a noção de projeto que permite ligar o presente aos objetivos utópicos, aproximando o presente intermediário na construção de utopias;
- significa definir objetivos que estejam subordinados a valores éticos.

Tais colocações acrescentam um ponto às discussões sobre modernidade realizadas até então, que diz respeito à identificação de uma nova dimensão para defini-la, ou seja, a dimensão que se denominará de administrativa.

### A modernidade individual

“Nossos corações precisam conhecer o mundo da razão, e a razão tem de ser orientada por um coração informado” (Bruno Bettelheim, psicanalista, 1985:10).

Outra idéia relevante para que se avance na discussão sobre modernidade refere-se à noção de modernidade individual. Inkeles & Smith (1981) realizaram uma pesquisa com o desafio de explicar o processo através do qual as pessoas trocam sua personalidade tradicional por outra mais moderna. Tinham, enquanto psicólogos sociais, a convicção de que os homens não nascem modernos — o que os faz ficar assim é a sua experiência de vida.

Segundo os autores, esse processo tem, entretanto, um curso muito lento e, infelizmente, afeta apenas uma minoria. Cada população é, por certo, grande o suficiente para abrigar alguns indivíduos que, espontaneamente, desenvolveram as qualidades necessárias para uma rápida adaptação à exigência do mundo moderno.

### Síndrome da modernidade individual

A teoria apresentada por Inkeles & Smith (1981) enfatiza a contribuição prestada pela experiência de trabalho de um homem para torná-lo mais moderno. Acreditam que um emprego em organizações complexas, racionais, tecnocratas ou mesmo burocráticas ajude a transformar um homem, fazendo com que abandone atitudes, valores e comportamentos tradicionais por outros mais modernos. Dentre essas instituições, dão grande ênfase à fábrica como fator de modernidade. Para os autores, a palavra moderno refere-se a qualquer coisa que tenha substituído recentemente outras que, no passado, eram perfeitamente aceitas (Inkeles & Smith, 1981:15). O moderno é definido como um modo de funcionamento individual, um conjunto de disposições para agir de determinada maneira. Se a modernidade é definida como um estado de espírito, as mesmas condições devem ter estado presentes em países e em épocas diferentes.

Inkeles & Smith (1981) acreditam que a modernidade poderia ser manifestada por variedade de formas e con-

textos, ou seja, que ela é uma síndrome ou um complexo de qualidades e não um único traço.

### Homem tradicional *versus* homem moderno

Apresentar-se-á a seguir os resultados obtidos por Inkeles & Smith (1981) na pesquisa. Os autores retratam dois homens selecionados por representarem o homem moderno e o tradicional, da forma como os conceberam: "Nuril (o homem moderno) comunicava um forte sentido de eficiência pessoal. Achava que o resultado das coisas dependia muito mais dele próprio e, também, que os outros eram responsáveis por suas ações. Almadullah (homem tradicional) titula uma natureza relativamente passiva e bastante dependente de forças estranhas (e externas), principalmente da intervenção de Deus".

Inkeles & Smith (1981) contrastam os dois tipos com base nos seguintes fatores:

- contato informado com o mundo;
- sentido de eficiência pessoal;
- abertura a novas experiências;
- estar pronto para as mudanças;
- educação e aspirações ocupacionais;
- relacionamento com a autoridade tradicional.

Levando-se em conta a síntese das conclusões dos autores em relação à definição de Homem Moderno, parecem importantes as noções de autodesenvolvimento dentro do processo de modernização individual.

### A questão do autodesenvolvimento

Com o intuito de melhor esclarecer a idéia de autodesenvolvimento, recorrer-se-á às análises realizadas por Berman (1986).

Segundo Berman (1986:39), desde que se começou a pensar em uma cultura moderna, Fausto (de Goethe) tem sido um de seus heróis culturais. Sua história tem sido contada e recontada, em todas as línguas modernas, em todos os meios conhecidos, da ópera ao espetáculo de marionetes.

O Fausto de Goethe, composto em 1799 ou 1800 e publicado em 1808, expressa e dramatiza o processo através do qual, no fim do século XVIII e início do seguinte, um sistema mundial especificamente moderno vem à luz. A força útil que anima o Fausto goethiano e gera muito de sua riqueza e seu dinamismo é um impulso, que Berman designa como desejo de desenvolvimento.

A análise de Berman (1986) evidencia que o que Fausto deseja para si é um processo dinâmico que incluiria toda a sorte de experiências humanas, alegria e desgraça juntas, assimilando-se todas ao seu interminável

crescimento interior. Uma das idéias mais originais e frutíferas diz respeito à afinidade entre o ideal cultural do **autodesenvolvimento** e o efetivo movimento social na direção do desenvolvimento econômico. Goethe acredita que essas duas formas de desenvolvimento devem caminhar juntas, devem fundir-se em uma só. O único meio de que o homem moderno dispõe para transformar-se é a radical transformação de todo o mundo físico, moral e social em que ele vive.

A análise de Berman (1986) sobre Fausto é muito mais ampla e complexa do que a apresentada aqui. Contudo, os aspectos mencionados parecem reforçar as idéias de Inkeles & Smith (1981), anteriormente citadas, que enfatizam a organização cultural e idealista, dando prioridade aos modos de **pensar** e de **sentir** na definição de modernidade individual.

As inquietações e os sentimentos presentes em Fausto assemelham-se muito à síndrome de modernidade individual desenvolvida por Inkeles & Smith (1981), na medida em que expressam um sujeito ávido por novas experiências e emoções, preocupado com seu autodesenvolvimento, com sua transformação e seu crescimento interior, dinâmico, corajoso e disposto a transformar também o mundo ao seu redor.

Percebe-se, também, que esse homem moderno traz consigo a preocupação com a aprendizagem. Fleury & Fleury (1995), ao discutirem aprendizagem organizacional, mencionam dois valores básicos que devem fundamentar sua dinâmica:

- a natureza humana é boa e mutável e envolve-se em um processo de autodesenvolvimento;
- espera-se que o ser humano não tenha atitude passiva, fatalista em face dos acontecimentos, mas assuma uma postura pró-ativa, não apenas procurando resolver problemas, mas envolvendo-se em processo constante de aprendizagem.

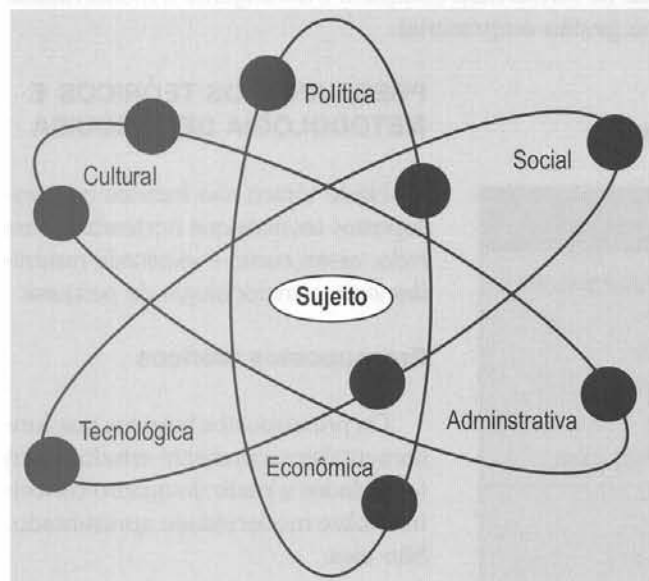
Dessa forma, acredita-se que as noções de autodesenvolvimento e aprendizagem deveriam agregar-se à de modernidade individual.

### Atributos da modernidade

Os principais atributos da modernidade podem ser assim sintetizados:

- trata-se de um processo complexo e multidimensional, envolvendo aspectos culturais, políticos, sociais, administrativos, econômicos e tecnológicos que se ordenam hierarquicamente;
- é dialética — o paradoxo e a contradição fazem parte de sua dinâmica;
- é dinâmica — a mudança e a desestabilização alimentam seu processo.

A figura a seguir representa a dinâmica do processo complexo e multidimensional da modernidade, tendo o sujeito como seu principal elemento de interação e articulação.



**Dimensões da Modernidade**

#### Dimensões da modernidade

##### Cultural

- passagem do sagrado para o profano, da religião para a ciência;
- está voltada para o futuro;
- envolve a noção de ética e de valorização do ser humano.

##### Política

- afirmação da democracia, pois esse é o regime que permite aos atores sociais formarem-se e agirem livremente;
- engloba a noção de cidadania;
- favorece a ação política, ou seja, a expressão do desejo do sujeito de ser responsável por sua própria vida.

##### Social

- o sujeito é o indivíduo transformado em ator que se insere nas relações sociais, transformando-as;
- o sujeito só existe como movimento social, sendo ele quem transforma sua situação social;
- não existe movimento social sem apelo direto à liberdade e à responsabilidade do sujeito.

##### Administrativa

- princípio de justiça acompanhado de preocupação com a eficácia;

- não é separável da esperança; portanto, definem-se objetivos, ainda que utópicos;
- aproximação crescente do futuro desejado, necessitando para tanto da definição de estratégias e metas e da elaboração de projetos.

##### Econômica

- visa a prosperidade e o lucro;
- promove a distribuição de renda e a redução da pobreza;
- consumo deve ser acessível para a maioria da população.

##### Tecnológica

- domínio da razão e da ciência;
- pressupõe inovação constante;
- associa progresso e cultura, ou seja, universos técnico e cultural.

#### Indicadores da modernidade individual

No quadro 1 são apresentadas as dimensões e os respectivos indicadores da modernidade individual.

**Quadro 1**

#### Indicadores de Modernidade Individual

Dimensões	Indicadores
<b>Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligação maior é com o presente e o futuro</li> <li>• Visão de mundo ampla</li> </ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Iniciativa de ação e decisão</li> </ul>
<b>Psicológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença de que o desenvolvimento pessoal e profissional é um processo contínuo</li> <li>• Mente aberta e flexível</li> </ul>
<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece objetivos e formula projetos pessoais e profissionais</li> <li>• Possui noção de controle de tempo</li> </ul>
<b>Econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independência</li> <li>• Expectativa de adquirir produtos e serviços</li> </ul>
<b>Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom nível de informação e atualização</li> <li>• Sentido de eficácia pessoal</li> </ul>

Para analisar a modernidade de uma organização é necessário avaliar também o grau de modernidade dos seus gestores. Assim, é importante a definição de indicadores que permitam a avaliação desse perfil.

### Indicadores da modernidade organizacional

A partir da discussão teórico-conceitual sobre modernidade, foram definidos os principais indicadores de modernidade organizacional, os quais são apresentados no quadro 2.

**Quadro 2**

#### Indicadores de Modernidade Organizacional

Dimensões	Indicadores
<b>Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite e estimula a diversificação de práticas, comportamentos e atitudes</li> <li>• Valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade</li> <li>• Orientação para o futuro, embora não elimine o passado</li> <li>• Preocupa-se com princípios éticos</li> <li>• Clima interno favorece mudanças, inovação e aprendizagem</li> </ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime político democrático</li> <li>• Processo decisório descentralizado e democrático</li> <li>• Estimula a ação política</li> <li>• Favorece a consciência e o exercício da cidadania</li> <li>• Estimula a autonomia, a iniciativa de ação e decisão</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajamento à interação social</li> <li>• Estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais</li> <li>• Objetivos sociais subordinam-se a valores éticos</li> <li>• Favorece que as pessoas se mantenham informadas</li> <li>• Favorece que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos</li> </ul>
<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há definição clara de missão, objetivos, estratégias e metas</li> <li>• Elabora projetos</li> <li>• Políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas</li> <li>• Políticas e práticas estimulam o autodesenvolvimento</li> <li>• Preocupa-se em avaliar resultados, em níveis organizacional e pessoal</li> </ul>
<b>Econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos econômicos subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos</li> <li>• Preocupação com eficácia e prosperidade traduz-se em participação no mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre investimentos e qualidade dos produtos ou serviços ofertados</li> </ul>
<b>Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de tecnologias que favoreçam a eficácia</li> <li>• Flexibilidade para a inovação</li> <li>• Harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana</li> <li>• Tecnologia favorece a interação social</li> <li>• Favorece o alto grau de informação das pessoas</li> </ul>

Estabelecer os indicadores de modernidade tanto organizacional como individual é etapa fundamental para realizar pesquisas nessa área, pois só a partir da identificação e da seleção das principais variáveis pode-se avaliar de forma mais completa e abrangente a modernidade na gestão empresarial.

### PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste tópico são focados os pressupostos teóricos que nortearam o estudo, assim como é explicada resumidamente a metodologia da pesquisa.

#### Pressupostos teóricos

Os pressupostos teóricos que fundamentaram o presente estudo foram formulados a partir do quadro conceitual sobre modernidade apresentado. São eles:

- A modernidade, tanto organizacional como individual, é um processo dialético, complexo e multidimensional.
- A modernidade deve ser contemplada em suas várias dimensões: cultural, política, sócio-psicológica, administrativa, econômica e tecnológica.
- O sujeito constitui elemento essencial no processo de desenvolvimento organizacional. Uma organização não pode ser considerada moderna se a maioria dos seus gestores também não o for.
- A modernidade individual é um estado de espírito (funcionamento apresentando conjunto de disposições para agir de determinada maneira), mas cabe às organizações criarem condições favoráveis para que ele se manifeste.
- A empresa moderna deve apresentar estrutura, estratégia, políticas e práticas que permitam atrair, manter e desenvolver um perfil moderno de gestores.

## Metodologia da pesquisa

Tendo em vista o objetivo deste trabalho e o referencial teórico adotado, que contempla seis dimensões para analisar os padrões de modernidade — cultural, política, social-psicológica, administrativa, econômica e tecnológica —, seja na esfera individual ou na organizacional, procurou-se por intermédio da pesquisa de campo levantar e identificar os padrões de modernidade na gestão dos bancos escolhidos para participar da pesquisa.

O método utilizado foi a pesquisa de campo, adotando-se técnicas variadas como entrevistas pessoais e levantamentos registrados em questionários. Dessa forma, o universo da pesquisa correspondeu aos bancos do Sistema Financeiro Nacional e a amostra intencional foi composta por três bancos.

### A pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas.

- **Primeira etapa** — foram levantados dados sobre as principais características organizacionais de cada um dos bancos. As informações foram coletadas por meio de consulta a material jornalístico e documentos oficiais dos bancos (dados secundários), assim como através de entrevistas realizadas com pessoas responsáveis pela área de Recursos Humanos e com dirigentes dessas organizações.
- **Segunda etapa** — foi realizada por meio da aplicação de um questionário junto a gerentes e diretores dos três bancos, com o objetivo de obter-se suas avaliações e opiniões sobre o conjunto do perfil gerencial e sobre as características da organização. O questionário, autoperenchível, foi criado com base no referencial teórico apresentado anteriormente, sendo composto por 90 questões fechadas abordando os seguintes assuntos: breve caracterização dos respondentes (idade, sexo, instrução, tempo de banco, área de atuação); avaliação do conjunto do perfil gerencial; avaliação das características organizacionais.

A aplicação dos questionários foi feita no período de 15 de janeiro de 1996 a 29 de fevereiro de 1996 junto às pessoas que ocupavam função gerencial ou cargo de direção nos bancos e atuavam na cidade de São Paulo. O momento complicado pelo qual passam as instituições financeiras sinalizou, claramente, que a pesquisa deveria ser de caráter exploratório, limitando-se a apenas uma cidade, cidade esta considerada o coração financeiro do País.

A base de dados foi constituída por uma amostra de 192 indivíduos. Uma vez completo o banco de dados, estabeleceu-se os cruzamentos possíveis e desejáveis das variáveis. Tendo

em vista o caráter da pesquisa, optou-se por uma análise predominantemente qualitativa, mas com tratamento estatístico quando este se mostrou apropriado aos objetivos do trabalho.

## COMPARAÇÃO ENTRE O PERFIL DOS TRÊS BANCOS

Na tabela 1 é apresentada uma comparação sucinta das principais características dos bancos pesquisados.

Os dados constantes na tabela 1 permitem formar uma idéia do perfil dos bancos pesquisados, principalmente no que diz respeito a desempenho econômico, tamanho e estrutura organizacionais. Nota-se que possuem características bem diferentes, exemplificando assim a heterogeneidade do setor bancário brasileiro.

Tabela 1

### Perfil dos Bancos — Comparação

Características	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Idade	6 anos	187 anos	71 anos
Tipo	Múltiplo	Comercial	Múltiplo
Controle	Privado	Estatal	Privado
Número de agências	23	4.781	476
Número de funcionários	500	100.000	17.000
Número de gerentes	60	4.000	2.716
Número de níveis hierárquicos	4	14	6
Lucro líquido (US\$ milhões)	30,5	128,1	142,3
Rentabilidade do patrimônio (%)	24,2	1,9	13,9
Rentabilidade dos depósitos (%)	7,3	0,5	2,5

Notas: • Dados referentes ao exercício de 1994.

- A ordenação dos bancos foi feita em função da devolução dos questionários preenchidos.

## PERFIL GERAL DOS RESPONDENTES COMPARAÇÃO ENTRE OS TRÊS BANCOS

Na tabela 2 mostra-se uma síntese das principais características demográficas do perfil geral de gerentes e diretores dos três bancos que participaram da pesquisa.

O banco n.1 apresentou o nível de escolaridade mais alto, diferenciando-se dos demais. O banco n.2 apresentou as maiores médias de idade e tempo de casa dos gerentes. O banco n.3 apresentou a menor média de idade dos respondentes.

**Tabela 2**  
**Perfil Geral dos Respondentes — Comparação**  
**Entre os Três Bancos**

Variáveis	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Idade (Média)	38 anos	42 anos	37 anos
Escolaridade (Média)	Acima de superior completo	Abaixo de superior completo	Abaixo de superior completo
Tempo de casa (Média)	4 anos	21 anos	10 anos

### **AValiaÇÃO DO PERFIL GERENCIAL** **COMPARAÇÃO ENTRE OS TRÊS BANCOS**

As principais conclusões sobre as avaliações do perfil gerencial realizadas nos três bancos foram sintetizadas, tendo sido obtidas as seguintes médias globais para o conjunto do perfil gerencial: banco n.1 = 7,21; banco n.2 = 6,36; banco n.3 = 6,28. As avaliações foram feitas em uma escala de 0 a 10 — quanto mais as características fossem percebidas como ausentes tendiam a 0, quanto mais fossem percebidas como presentes, tendiam a 10.

Ressalta-se o fato de que os diretores tenderam a avaliar melhor o perfil dos gerentes do que eles próprios. Isso talvez seja reflexo da crescente exigência das empresas para com os gerentes e da obrigação que eles sentem em corresponder à expectativa de tornarem-se

pessoas e profissionais com perfil extremamente moderno, para que tenham valor no mercado de trabalho.

### **AValiaÇÃO DA MODERNIDADE ORGANIZACIONAL** **COMPARAÇÃO ENTRE OS TRÊS BANCOS**

Tendo por base os resultados obtidos nas avaliações das características organizacionais dos três bancos, foi elaborada a comparação entre eles cuja síntese consta na tabela 3.

As avaliações foram feitas com base em uma escala que ia de 1 a 6 (discordância total a concordância total). A avaliação máxima possível era de 6 pontos e a mínima de 1 ponto.

A partir dos dados da tabela 3 pode-se apontar algumas tendências nas avaliações dos três bancos. O banco n.1 apresentou a maior média global, 4,79, sendo seguido pelo banco n.3, com média global igual a 4,32, e pelo banco n.2, com média global de 3,74.

Verificou-se que a maior média foi obtida pelo banco n.1 na dimensão cultural. Esse banco distingue-se dos demais principalmente pelas dimensões cultural, política, social e administrativa. O banco n.3 diferencia-se dos demais pelas dimensões econômica e, principalmente, tecnológica. O banco n.2 apresentou avaliações inferiores em quase todas as dimensões, apenas comparando-se ao banco n.3 na dimensão social.

No banco n.1, a dimensão mais bem avaliada foi a cultural, seguida pelas dimensões política, administrativa e econômica, sem diferenças significativas entre elas, vindo depois a dimensão social. Por fim, a dimensão mais mal avaliada foi a tecnológica. No banco n.2, a

melhor avaliação foi a da dimensão econômica e depois a da social, seguidas pelas das dimensões política e cultural. A pior avaliação foi a da dimensão tecnológica. No banco n.3, por sua vez, a dimensão mais bem avaliada foi a econômica, seguida pela tecnológica, vindo depois a cultural. Por fim, as dimensões administrativa e social foram mais bem avaliadas do que a dimensão política.

Conforme já mencionado, optou-se por uma análise predominantemente qualitativa. No entanto, a análise quantitativa mostrou-se adequada para dar

**Tabela 3**  
**AValiação da Modernidade Organizacional**  
**Comparação Entre os Três Bancos**

Dimensão	Banco 1		Dimensão	Banco 2		Dimensão	Banco 3	
	X	S		X	S		X	S
Cultural	5,17	0,48	Econômica	4,36	0,70	Econômica	4,99	0,52
Política	4,93	0,53	Social	3,99	0,77	Tecnológica	4,89	0,73
Administrativa	4,92	0,60	Política	3,84	0,85	Cultural	4,29	0,91
Econômica	4,83	0,44	Cultural	3,68	0,96	Administrativa	4,05	0,87
Social	4,79	0,52	Administrativa	3,46	0,96	Social	4,00	0,80
Tecnológica	4,11	0,72	Tecnológica	3,15	0,99	Política	3,70	1,02
Média Global	4,79	—	Média Global	3,74	—	Média Global	4,32	—

**Legenda:** X = Média das avaliações  
S = Desvio padrão

maior objetividade ao processo de diferenciação entre os três bancos pesquisados no referente aos padrões de modernidade na gestão. Procurou-se estabelecer, estatisticamente, as distinções da modernidade organizacional e do perfil gerencial; para tanto, recorreu-se à técnica estatística denominada de análise discriminante a três grupos.

### Análise discriminante

A análise discriminante é uma técnica adequada para determinar quais variáveis, entre as independentes, têm mais poder explicativo para a diferenciação dos escores médios entre grupos.

Em primeiro lugar, apresentar-se-á o alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) das variáveis da análise discriminante, que pode ser considerado o índice de validação geral de toda a pesquisa, pois engloba as 18 dimensões analisadas (seis da modernidade organizacional e doze da modernidade individual — seis para perfil gerencial de rede de agências e seis para perfil gerencial de administração central). As correlações entre as dimensões resultaram em alfa igual a 0,9502; o alfa padronizado foi de 0,9548. No conjunto, as dimensões analisadas estão altamente correlacionadas e consistentes para o objetivo de pesquisa proposto.

Estabeleceu-se uma hipótese nula, ou seja, não há funções relevantes que possibilitam discriminar estatisticamente os três bancos. A hipótese alternativa, por consequência, estabelece a existência de funções que permitem discriminar os três bancos com relação aos padrões de modernidade na gestão.

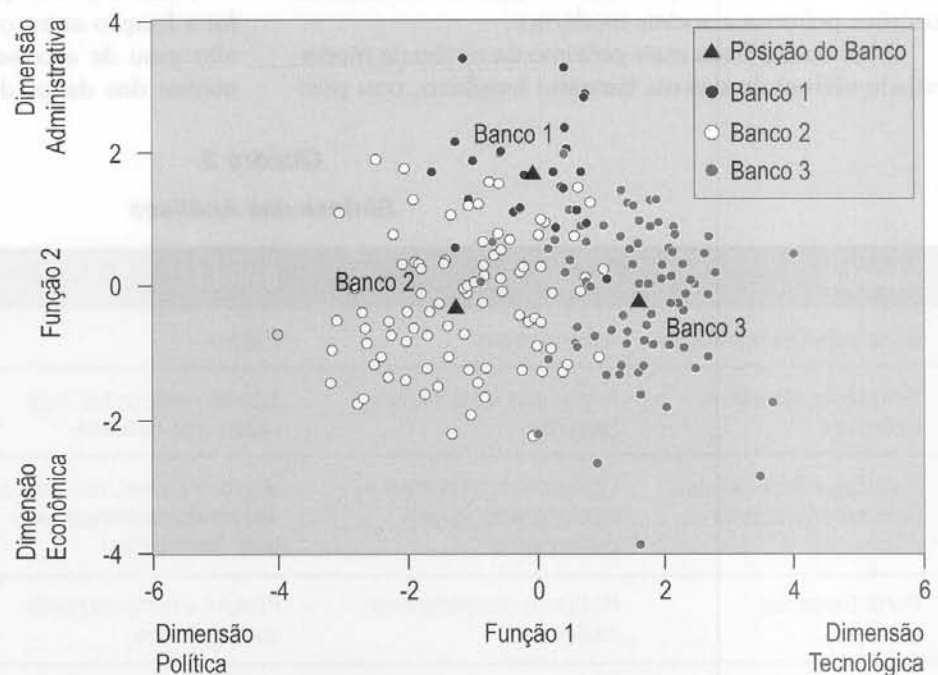
A análise realizada possibilita afirmar que há duas funções que permitem estabelecer distinção estatística entre os três bancos. A análise discriminante canônica realizada por computador indica exatamente como projetar as declividades de cada uma das dimensões sobre apenas dois planos, ou seja, nas duas funções distintas. Essas funções, apresentadas na tabela 4, são determinadas pela importância relativa no processo de distinguir os bancos.

Conforme pode ser constatado na tabela 4, as funções de maior peso aparecem das dimensões administrativa, econômica, política e tecnológica. No gráfi-

**Tabela 4**  
**Coefficientes Padronizados das Funções Discriminantes**

	Função 1	Função 2
Dimensão Administrativa	0,05525	1,04442
Dimensão Cultural	0,69888	0,77140
Dimensão Econômica	-0,15556	-0,67260
Dimensão Política	-0,95269	-0,09218
Dimensão Tecnológica	1,09694	-0,25793
Perfil Administração Central na Dimensão Cultural	-0,29595	-0,41954

co a seguir são apontadas as funções, ou seja, os elementos de discriminação entre os bancos. A marcação de cada um dos eixos representa o desvio padrão da média obtida pelo banco naquela função; estando separadas por mais de um desvio padrão, as médias são consideradas diferenciadas. A função 1 é composta pelas dimensões política (à esquerda) e tecnológica (à direita). Nessa função, o banco n.3 distancia-se do banco n.1 por cerca de 1,5 desvio padrão; essa diferença mantém-se entre o banco n.1 e o banco n.2, o mais mal avaliado na dimensão tecnológica. A função 2 é composta pelas dimensões administrativa (acima) e econômica (abaixo).



**Análise Discriminante**

O banco n.1 distancia-se em dois desvios padrão dos demais, o que é significativo; entre os dois outros bancos não há diferença significativa.

### Síntese das análises

As análises qualitativa e quantitativa realizadas permitiram algumas conclusões no que diz respeito aos padrões de modernidade de cada um dos bancos. No quadro 3 estão sintetizadas as principais conclusões a que se chegou através do processo comparativo.

### CONCLUSÕES

As conclusões a que se chegou a partir da pesquisa realizada junto aos bancos citados apontam fortes evidências de que as idéias iniciais poderiam ser aplicadas para o todo o setor bancário brasileiro, uma vez que ficou confirmada a heterogeneidade desse setor em termos de estratégias e políticas empresariais, além do perfil e do comportamento dos profissionais.

Os resultados obtidos permitem concluir que apenas um banco (o de número 1) situa-se dentro do conceito de modernidade organizacional definido neste trabalho. Por ser de pequeno porte, portanto com estrutura enxuta e flexível, possui condições mais favoráveis ao desenvolvimento do processo de modernidade. Tal constatação faz pensar se o tamanho das empresas não seria fator decisivo na consolidação da modernidade assim definida, pois a partir de determinado tamanho elas tenderiam a burocratizar-se, inibindo o desenvolvimento de padrões políticos e sociais modernos.

O banco n.3 ficou mais próximo da noção de modernidade **visível** do sistema bancário brasileiro, pois privi-

legia a prosperidade econômica e o emprego de tecnologia de última geração.

Ficou evidenciada, também, a importância de adequada gestão de recursos humanos para contribuir no estabelecimento de relações políticas e sociais modernas, colocando o sujeito como o principal elemento de articulação da modernidade organizacional.

Há estreita associação entre modernidade e competitividade, e essa é uma das vantagens da empresa moderna: ser mais competitiva, na medida em que ao colocar o sujeito como o centro, valorizando-o, resgata o ser humano. Quando uma organização se preocupa apenas com o aspecto técnico, o ser humano é relegado a segundo plano, desperdiçando-se sua criatividade, importante fator de vantagem competitiva. Desde a Revolução Industrial a preocupação das empresas esteve voltada para a utilização de tecnologia de ponta subordinada à racionalidade econômica. Essa excessiva racionalidade levou a padronização de comportamentos e massificação de idéias que anularam no homem sua capacidade criativa e de construção e transformação da realidade. "Os sucessos da ação técnica não devem fazer com que se esqueça a criatividade do ser humano" (Touraine, 1994:218).

Apesar do risco de reducionismo explícito no referencial teórico, o conceito de modernidade significou importante contribuição para os estudos relacionados à gestão de empresas, pois permitiu associar um conteúdo à palavra modernidade, que vem sendo freqüentemente empregada e de forma tão vazia.

Outro aspecto que chamou a atenção neste estudo foi a ligação entre o perfil de homem moderno e o seu alto grau de escolaridade, o que ficou evidenciado na análise dos dados do banco n.1. Tal fato também faz

### Quadro 3

#### Síntese das Análises

Aspectos	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Dimensão Discriminante	Administrativa	Política	Tecnológica
Estratégia, Missão e Objetivos	Adequados e claramente definidos	Não são adequados, nem claramente definidos	Adequados e claramente definidos
Políticas e Práticas de Recursos Humanos	Diferenciam, promovem e recompensam o bom desempenho	Não diferenciam, não promovem e não recompensam o bom desempenho	Diferenciam o bom desempenho, mas não o promovem, nem o recompensam
Perfil Gerencial	Postura e comportamento modernos	Postura e comportamento semimodernos	Postura e comportamento semimodernos
Padrões de Modernidade	Modernos	Não-modernos	Semimodernos

pensar em outro problema a ser resolvido pelas empresas e até mesmo pelo País, que é o da educação, ou seja, estabelecer empresas modernas implica ter pessoas com alto nível de educação e escolaridade. Isso acentuaria esse caráter dual e contraditório da realidade brasileira: uma pequena parcela da sociedade vivendo em determinado patamar diferenciado, com acesso irrestrito à informação, e outra parcela, a maior, constituída por analfabetos e semi-alfabetizados. "O analfabetismo é incompatível com a modernidade ética" (Buarque, 1994:154) e compromete a consolidação da democracia e da eficiência econômica, condições básicas para a existência da mesma.

Pensar a modernidade como um processo dinâmico, complexo e multidimensional, contemplando suas dimen-

sões de forma abrangente e integrada, representa enorme desafio para as empresas brasileiras, pois significa transformar padrões culturais, políticos e sociais, aspectos nem sempre visíveis e tangíveis. É percebida como mais fácil a introdução de processos de modernização que privilegiem a dimensão tecnológica, pois ela é concreta e produz efeitos imediatos, ainda que ilusórios.

A criação de conteúdos culturais novos que transformem a realidade das organizações é passo fundamental rumo à modernidade, mas esta não pode ser confundida com a moda puramente capitalista de modernização. "Não existe modernidade sem racionalização, mas também não sem formação de um sujeito no mundo que se sente responsável perante si mesmo e perante a sociedade" (Touraine, 1994:215). ♦

## RESUMO

A discussão sobre a modernidade na gestão das organizações tem colocado em relevo o paradoxo existente entre a utilização de tecnologias avançadas e as estratégias de gestão adotadas, em especial as de recursos humanos. A modernidade **visível** do setor financeiro brasileiro — prosperidade econômica e tecnologia de última geração — é aceita com relativa tranquilidade, mas é inquietante o fato de que provavelmente não se sustente em estratégias de gestão competentes que favoreçam relações sociais também modernas. Dentro desse contexto surgiu o interesse em analisar o padrão de modernidade na gestão de empresas do setor financeiro brasileiro. O quadro teórico-conceitual sobre modernidade está dividido em duas instâncias, a organizacional e a individual. É multidimensional, ou seja, contempla o tema sob os pontos de vista cultural, político, sócio-psicológico, administrativo, econômico e tecnológico. Foi realizada uma pesquisa de campo junto a três bancos que caracterizam a heterogeneidade do setor, levantando-se opiniões e percepções de diretores e gerentes sobre as características das organizações e do perfil do corpo gerencial. Acredita-se que os resultados obtidos poderão contribuir para que essas instituições desenvolvam projetos de mudança que as coloquem, se for o caso, no real caminho da modernidade.

**Palavras-chave:** autodesenvolvimento, bancos, competitividade, dimensões organizacionais, gestão de recursos humanos, indicadores de modernidade, modernidade, perfil gerencial moderno.

## ABSTRACT

The discussion about the modernity in the administration of the organizations has highlighted the existent paradox between the use of advanced technologies and the administration strategies adopted, especially the one of human resources. The visible modernity of the Brazilian financial sector — economic prosperity and last generation technology — is widely accepted, but the fact that it is probably not based upon competent administration strategies that also favor modern social relationships is disturbing. In that context the interest in analyzing the modernity pattern in the administration of companies of the Brazilian financial section. The modernity's theoretical-conceptual frame is divided in two levels, the organizational and the individual. It is multi-dimensional meaning it contemplates the theme under the cultural, political, social, psychological, administrative, economic and technological points of view. A field research was carried out with three banks that characterize the heterogeneity of the sector, collecting opinions and directors and managers' perceptions on the characteristics of the organizations and of the profile of the managerial body. It is believed that the obtained results can contribute so that those institutions develop projects that place them on the real way to modernity.

**Uniterms:** self-development, banks, competitiveness, organizational dimensions, human resources management, modernity indicators, modernity, modern managerial profile.

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- BERMAN, M. *Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo, Companhia das Letras, 1986.
- BUARQUE, C. *A revolução nas prioridades: da modernidade de técnica à modernidade ética*. São Paulo, Paz e Terra, 1994.
- FAORO, R. A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, São Paulo, IEA/USP, v.6, n.14, jan./abr. 1992.
- FLEURY, M.T.L. & FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo, Atlas, 1995.
- INKELES, A. & SMITH, D.H. *Tomando-se moderno*. Brasília, Universidade de Brasília, 1981.
- SANTOS, F.A. *A emergência da modernidade*. Petrópolis, Vozes, 1990.
- TOURAINÉ, A. *A crítica da modernidade*. Petrópolis, Vozes, 1994.
- ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. *Boletim Técnico do SENAC*, v.19, n.3, p.10-19, set./dez. 1993.