

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão

**OS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇA:
ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS NO SECTOR BANCÁRIO**

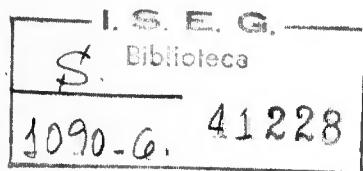
Tese de Mestrado em Gestão

Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado
Orientador: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

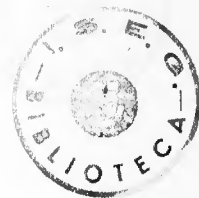
Lisboa
Outubro 1993

RESERVADO

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão



HG 1615.5
M33
1993



OS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇA: ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS NO SECTOR BANCÁRIO

Tese de Mestrado em Gestão

Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado
Orientador: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Lisboa
Outubro 1993



AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão, em primeiro lugar, para a Professora Ilona Kovács por ter aceite a orientação científica deste trabalho, e pelos comentários, sugestões e estímulo que sempre me dispensou.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, onde fiz a parte escolar do Mestrado e onde sempre recebi, quer da parte dos docentes do Mestrado, quer de outros docentes, quer dos Serviços de Documentação, toda a ajuda e disponibilidade.

À Universidade do Minho pela disponibilização dos meios e apoio financeiro.

Aos funcionários da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho que sempre colaboraram com a maior simpatia e atenção e aos funcionários da Reprografia que executaram o trabalho com gentileza e empenho.

Aos amigos e colegas que sempre se interessaram por este trabalho o meu obrigada.

Aos meus Pais

RESUMO

Integrado num contexto onde as mutações económicas, sociais e tecnológicas assumem proporções cada vez mais acentuadas, o sector bancário tem vindo a sofrer, também ele, profundas alterações que impõem a urgente passagem de um sistema de gestão caracterizado por forte rigidez, para um sistema mais competitivo, onde a flexibilidade e diversificação assumem uma importância crescente.

É exactamente neste processo de mudança que se pretende avaliar a importância dos recursos humanos (R.H.) ao serviço da banca, mais concretamente, qual o papel atribuído ao factor humano em todo este contexto.

Para tal, após uma resenha das mais significativas contribuições teóricas e estudos mais recentes para a abordagem do tema, na análise empírica, a partir de um conjunto de bancos previamente seleccionados, procura-se avaliar as acções que neste sector e nesta matéria têm vindo a ser implementadas.

Sendo múltiplos os esforços desenvolvidos por estes bancos no âmbito de um efectivo acompanhamento das mutações em curso, pode-se todavia constatar a existência de dois modelos distintos. Efectivamente, se por um lado determinadas instituições possuem as "munições" necessárias, outras sofrendo ainda de "pesadas heranças" apresentam inúmeras limitações, essencialmente ao nível da informação e conseqüente envolvimento no processo de mudança. Mais especificamente, paralelamente a um modelo dinâmico, perfeitamente implantado e evidenciado numa das instituições estudadas, deparamos com um modelo híbrido - presente nas restantes instituições - que estando em forte progressão e proximidade daquele, denota todavia algumas fraquezas e obstáculos que requerem a urgente intervenção dos órgãos respectivos.

ABSTRACT

In a context where economic, social and technological changes become more and more important, the banking sector has been enduring profound changes, which impose an urgent transition to a more competitive system where flexibility and diversification are paramount.

It is exactly in this changing process that we intend to evaluate the role of human resources (H.R.) in the banking sector.

In this sense, after a review of the most important theoretical contributions and the most recent studies on this subject, we proceed to an empirical analysis of a sample of previously selected banks. We look further into the measures which have been implemented by this sector in the H.R. area.

Besides the multiples efforts implemented by these banks in order to have an effective attendance of the changes in course, we can establish the existence of two different models. While some institutions have the necessary will, others, suffering of "heavy deadweight" face many limitations, essentially related with information and consequent involvement in the process of change. More exactly, closely a dynamic model, perfectly implemented and evidenced in one of the studied institutions, we also have a hybrid model - dominant in the other institutions - which expresses some weaknesses and obstacles which apply for an urgent intervention of their respective agents.

ABSTRACT

In a context where economic, social and technological changes become more and more important, the banking sector has been enduring profound changes, which impose an urgent transition to a more competitive system where flexibility and diversification are paramount.

It is exactly in this changing process that we intend to evaluate the role of human resources (H.R.) in the banking sector.

In this sense, after a review of the most important theoretical contributions and the most recent studies on this subject, we proceed to an empirical analysis of a sample of previously selected banks. We look further into the measures which have been implemented by this sector in the H.R. area.

Besides the multiples efforts implemented by these banks in order to have an effective attendance of the changes in course, we can establish the existence of two different models. While some institutions have the necessary will, others, suffering of "heavy deadweight" face many limitations, essentially related with information and consequent involvement in the process of change. More exactly, closely a dynamic model, perfectly implemented and evidenced in one of the studied institutions, we also have a hybrid model - dominant in the other institutions - which expresses some weaknesses and obstacles which apply for an urgent intervention of their respective agents.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
OBJECTIVOS E METODOLOGIA	4
PARTE I - ORGANIZAÇÃO, RECURSOS HUMANOS	
E O PROCESSO DE MUDANÇA	
1. ORGANIZAÇÃO: SISTEMA ABERTO.....	12
1.1. Modelo racional.....	16
1.1.1. Organização científica do trabalho.....	16
1.1.2. Teoria clássica da administração: Henry Fayol.....	19
1.2. Modelo burocrático: Max Weber.....	22
1.3. Modelo de relações humanas: Elton Mayo.....	27
1.4. Modelo neo-clássico.....	32
1.4.1. Gestão por objectivos.....	33
1.5. Modelo sistémico da organização.....	36
2. GESTÃO DA MUDANÇA.....	48
2.1. Gestão da mudança organizacional.....	48
2.1.1. Caracterização do meio ambiente.....	48
2.1.2. A reacção das empresas face às mudanças.....	51
2.1.2.1. Organização funcional versus organização flexível.....	51
2.1.2.2. Mudança social para permitir a mudança tecnológica.....	53
2.1.2.3. Atitudes do enquadramento face à mudança.....	55
2.1.2.4. Atitudes do pessoal face à mudança.....	57
2.1.2.5. Atitudes da empresa face à mudança.....	60
2.2. O sector bancário num contexto de mudança.....	62
2.2.1. Caracterização do ambiente.....	62
2.2.2. O fim de uma gestão centralizada e a emergência de uma gestão mais concorrencial.....	64
2.2.3. Descentralização de responsabilidades e transformação do trabalho....	66
2.2.4. A emergência de novas qualificações.....	68
2.2.5. Formação: promoção de novas qualificações.....	72
3. GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS.....	76
3.1. Perspectiva tradicional versus perspectiva de recursos humanos.....	76
3.2. Política de recursos humanos.....	78
3.2.1. Análise de cargos e planeamento de recursos humanos.....	80

3.2.2. Recrutamento, selecção e integração de pessoal.....	83
3.2.2.1. Recrutamento.....	84
3.2.2.2. Selecção e integração.....	87
3.2.3. Formação e desenvolvimento.....	90
3.2.4. Planeamento de carreiras.....	93
3.2.5. Avaliação de desempenho.....	95
3.2.6. Gestão das remunerações.....	98
3.2.7. Análise social: balanço e auditoria social.....	102
3.2.7.1. Balanço social.....	103
3.2.7.2. Auditoria social.....	104
PARTE II - O SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS: ESTUDO DE CASO	
1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO PORTUGUÊS.....	108
2. CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES SELECIONADAS.....	116
3. A ESTRUTURA DA FORÇA DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES SELECIONADAS.....	121
3.1. Volume de emprego.....	121
4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DIVISÃO DO TRABALHO E PARTICIPAÇÃO..	132
4.1. Divisão do trabalho.....	132
4.2. Autonomia no trabalho e descentralização das decisões.....	135
4.3. Participação, informação e comunicação.....	138
5. ATITUDES FACE AO TRABALHO E AO BANCO.....	144
5.1. Atitudes face ao trabalho.....	144
5.2. Satisfação com as condições de trabalho.....	145
5.2.1. Conteúdo do trabalho.....	145
5.2.2. Perspectivas de promoção.....	146
5.2.3. Relações de trabalho.....	147
5.2.4. Horário de trabalho.....	148
5.2.5. Remuneração e benefícios.....	149
5.3. Atitudes relativamente ao banco.....	150
6. MUDANÇA TECNOLÓGICA, ORGANIZACIONAL E MUDANÇA DE QUALIFICAÇÕES.....	154
6.1. A organização do trabalho e a utilização das novas tecnologias.....	154
6.1.1. O impacto das novas tecnologias: transformação qualitativa do trabalho, das tarefas e da função pessoal.....	156
6.1.2. Esforço de formação e requalificação.....	162
6.2. Resistência/adaptação à mudança.....	165

6.2.1. Adaptabilidade dos recursos humanos.....	165
6.2.2. Comunicação: instrumento estratégico e tático na gestão da mudança.	167
6.2.3. Envolvimento nas decisões relativas às mudanças.....	169
7. GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS.....	171
7.1. Análise de cargos e planeamento de recursos humanos.....	171
7.2. Recrutamento, selecção e integração do pessoal.....	173
7.3. Formação e desenvolvimento.....	177
7.4. Planeamento de carreiras.....	180
7.5. Avaliação de desempenho.....	182
7.6. Gestão das remunerações.....	184
7.7. Análise social: balanço e auditoria social.....	187
8. CONCLUSÃO PRELIMINAR.....	189
8.1. Determinação do quadro teórico de referência.....	189
8.2. Factor humano, factor de sucesso?.....	192
CONCLUSÃO.....	193
ANEXOS	
A. Questionário e Guião de entrevista.....	199
B. Tratamento estatístico.....	217
C. Informação suplementar.....	223
BIBLIOGRAFIA.....	231



INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

Tendências recentes apontam no sentido de alterações significativas na gestão das organizações e para o despoletar de novos problemas. Vivemos actualmente um período caracterizado por uma nova dinâmica que se irá traduzindo, progressivamente, numa evolução positiva dos Recursos Humanos (R.H.) destas organizações, e, muito particularmente, no sector bancário em resultado das alterações que aqui se vêm a operar.

É precisamente em todo este contexto de mudança e de modo a avaliar a situação actual e respectivas transformações que se perspectivam ao nível dos R.H. ao serviço na banca, que o presente trabalho denominado *OS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇA: ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS NO SECTOR BANCÁRIO* foi elaborado, começando-se por apresentar os objectivos e metodologia que serve de base ao estudo empírico.

Na tentativa de atingir o objectivo proposto, entendeu-se dividir o trabalho em duas partes: na primeira, procura-se analisar a organização e os R.H. no processo de mudança; na segunda, aborda-se o caso concreto do sector bancário português, recorrendo-se ao estudo de caso.

A primeira parte é constituída por três pontos, fornecendo o primeiro uma abordagem de diferentes contribuições teóricas para o estudo das organizações, dando-se especial destaque ao modelo sistémico da organização, que atribui àquela o conceito de sistema aberto.

No ponto dois, e porque "R.H.", "mudança" e "banca" são três das nossas

palavras-chave, procede-se a uma caracterização mais pormenorizada da mudança organizacional, dando-se especial relevo à perspectiva do sector bancário em todo o processo de mudança.

Mas para que a mudança seja realmente efectiva e uma vez considerada a organização como um sistema aberto em forte interação com o meio ambiente, os seus R.H. têm de ser geridos de uma forma integrada. Neste contexto, surge um terceiro e último ponto, onde depois de uma rápida confrontação entre a perspectiva tradicional e a moderna perspectiva de R.H., se expõe a política de R.H. a implementar por estas organizações.

Feita esta revisão bibliográfica, entra-se na segunda parte do trabalho, procedendo-se à análise empírica do caso português. Recorreu-se ao estudo de experiência de três bancos designados no trabalho com pseudónimos: o Banco Comercial do Minho, Banco Lusitano do Investimento e Banco Nacional Agrícola.

Partindo duma perspectiva macro - caracterização do sistema bancário português -, passa-se de imediato para uma abordagem micro consubstanciada na caracterização das instituições bancárias seleccionadas e consequente estrutura dos seus R.H..

Em busca de uma descentralização e participação tão necessárias no contexto dinâmico em que os bancos se inserem, a organização do trabalho assume particular importância. Os aspectos relacionados com a divisão do trabalho e participação dos colaboradores são abordados no quarto ponto. O quinto ponto apresenta as atitudes que estes colaboradores adoptam relativamente ao trabalho - dando-se ênfase a aspectos como o conteúdo do

trabalho, perspectivas de promoção, relações de trabalho, horários e remuneração - e ao banco em que estão integrados.

O sexto ponto aborda a mudança tecnológica, organizacional e de qualificações, onde é focada a organização do trabalho e a utilização das novas tecnologias (N.T.), bem como a resistência e/ou adaptação apresentada pelos colaboradores ao processo de mudança.

Procedendo-se de forma análoga à primeira parte, surge o sétimo ponto onde são apresentadas as políticas desenvolvidas pelos bancos seleccionados no âmbito da gestão dos seus R.H..

Finalmente, no oitavo e último ponto são apresentadas algumas conclusões preliminares, onde se procura fazer um enquadramento com o quadro teórico de referência, e realçar a importância do factor humano como factor de sucesso destes bancos.

Na conclusão do trabalho faz-se uma breve síntese dos resultados obtidos, propondo-se algumas recomendações decorrentes da análise efectuada, salientando-se ainda algumas insuficiências subjacentes a este trabalho, donde surgem pistas para trabalho futuro.

OBJECTIVOS E METODOLOGIA

Há um conjunto de fenómenos que afecta a realidade empresarial portuguesa, onde a qualidade e eficácia da gestão, são condições necessárias à sua sobrevivência e sucesso. Entre esses fenómenos podemos salientar os seguintes:

- a crescente internacionalização da economia portuguesa, com as consequentes oportunidades e ameaças;
- a rápida evolução das novas tecnologias, que trazem alterações ao nível do conteúdo das tarefas, dos métodos de trabalho, bem como da estrutura organizacional;
- as profundas mudanças económicas, sociais e políticas;
- o elevado grau de complexidade e competitividade que caracteriza o momento actual.

E se estes fenómenos se fazem sentir de modo generalizado por todo o tecido empresarial, eles são mais acentuados ao nível da actividade bancária onde a intensificação da concorrência, a internacionalização, a desregulamentação e a generalização das novas tecnologias, provocaram profundas mudanças que conduziram à sua quase que completa transformação.

Esta é a razão pela qual o objectivo deste estudo incide sobre a actividade bancária.

Neste sentido, propomo-nos avaliar de que forma as mutações em curso

estão a afectar a actividade bancária portuguesa, e qual o seu impacto nos R.H.. Mais concretamente, em todo este processo de mudança que se vive, até que ponto os recursos humanos são encarados como o factor estratégico, diferenciador e de sucesso da Banca.

De acordo com o nosso quadro teórico de referência, o bom desempenho da empresa, a sua "performance", é fortemente condicionado pela estratégia adoptada face ao seu ambiente - interno e externo-, assumindo a gestão dos seus R.H. um papel relevante. Por outras palavras, o posicionamento futuro desejado também requer que se recrutem e seleccionem as pessoas mais qualificadas para as funções previamente definidas; que se proceda a uma correcta avaliação de modo a proporcionar o "feedback" necessário; que se motivem os colaboradores, proporcionando-lhes as adequadas recompensas face à sua "performance"; que se promova a formação e desenvolvimento dos mesmos exigidos pela evolução das estratégias e novas formas de organização do trabalho e métodos de gestão.

Com base neste quadro teórico, e atendendo à rápida evolução dos produtos e mercados, o presente trabalho procurará dar resposta a um conjunto de questões, nomeadamente:

- quais as políticas de recursos humanos implementadas;
- quais as características da organização do trabalho;
- que informação e formação a banca proporciona aos seus colaboradores;
- constituirá o desenvolvimento das competências um factor diferenciador para a banca?

Tendo em consideração que as tradicionais abordagens ao estudo dos problemas e do comportamento organizacional apresentam um conjunto de limitações face à falta de instrumentos conceptuais adequados, para uma melhor compreensão das organizações, o nosso quadro teórico de referência é o da abordagem sistémica nas suas vertentes contingencial, sócio-económica e de gestão estratégica dos R.H..

Neste contexto, as organizações não são mais que sistemas abertos, dadas as contínuas transacções entre estas e o seu meio ambiente. Face a este ambiente dinâmico as organizações têm de ser capazes de desenvolver estruturas e R.H. com capacidade de adaptação rápida. Deste modo, o papel dos membros da organização é entendido de modo muito diferente do que era adoptado nos modelos clássicos. Ao passo que nestes os responsáveis centralizam decisões/informações e controlam, nos modelos preconizados pelas abordagens sistémicas eles explicam, formam, animam e escutam os seus subordinados. Quanto a estes, passam de um papel passivo para um papel activo. Eles devem reflectir sobre as vantagens e inconvenientes da sua situação de trabalho, exprimir os seus pontos de vista, enfim, apresentar as suas críticas a fim de melhorar a "performance" económica e social da organização.

Os indivíduos vêm-se assim evoluir segundo um processo dual de diferença e integração. De acordo com o nível de autonomia que lhes é atribuído, cada um vai-se diferenciar, desenvolver as suas próprias potencialidades, tornar-se mais competente e especializado. Simultaneamente a integração social desenvolver-se-á através da formação de grupos, impondo, a prossecução de um

objectivo comum, a coordenação das actividades de cada membro.

Somos pois de opinião que o sucesso, ou não, resultante das decisões que envolvem o futuro da empresa assenta, em grande parte, sobre a capacidade desta mobilizar os R.H. adequados.

De realçar no entanto que, apesar das limitações subjacentes, não nos vamos aqui alhear dos modelos que antecederam o nosso quadro teórico. Embora indirectamente, aqueles estarão também presentes neste estudo, na medida em que a abordagem de referência contém as contribuições anteriores, nomeadamente as da Escola de Relações Humanas e da Teoria Neo-Clássica.

Em todo este ambiente de mudança o sector bancário não tem imunidade.

Durante muitos anos a funcionar num mercado administrativamente controlado, a banca vê-se actualmente envolvida num mercado fortemente competitivo onde apenas os melhores serão capazes de sobreviver. Mais especificamente, ao longo dos últimos anos, o sector bancário português tem vindo a sofrer mudanças profundas que de certa forma reflectem, e nalguns casos antecipam, as alterações que estão a modificar profundamente a organização e funcionamento do nosso sistema económico.

Factores como a inovação tecnológica e financeira e as medidas liberalizadoras e desregulamentadoras que têm incidido sobre a actividade bancária, contribuem consideravelmente para o processo de globalização e integração destes mercados.

Neste contexto, e de modo a adoptar novas estratégias compatíveis com

a melhoria da qualidade dos serviços, torna-se fulcral proceder à aquisição de novas competências e à melhoria progressiva das qualificações profissionais dos empregados bancários.

Face ao exposto, atendendo ao objectivo proposto e a fim de o alcançar, optou-se por efectuar uma análise através de estudos de caso, tendo por base uma combinação do método qualitativo e quantitativo. Assim, para a recolha de informações de natureza quantitativa e qualitativa, foram utilizadas as seguintes técnicas de investigação:

- análise documental:
 - . balanços sociais das instituições bancárias
 - . acordo colectivo de trabalho (ACTV)
 - . Dados estatísticos do Ministério do Emprego e Segurança Social
- entrevistas semi-estruturadas (gravadas) junto dos principais responsáveis
- entrevistas a informadores chave
- inquérito por questionário, que abrangeu elementos pertencentes aos órgãos directivos/centrais, à Direcção Regional e algumas agências, a partir de amostra aleatória e estratificada
- observação directa, da organização e condições de trabalho, que decorreu à medida que os inquéritos por questionário foram distribuídos e recolhidos

Relativamente à realização do inquérito por questionário, antes do preenchimento propriamente dito do mesmo, foi feito um teste prévio, de modo a serem detectadas possíveis anomalias e incompreensão. Feito este teste preliminar, e não tendo sido manifestado qualquer tipo de dificuldade no preenchimento dos questionários, procedeu-se à sua realização. Saliente-se que

tendo em consideração a natureza e características do universo inquirido, não se efectuaram entrevistas individuais à totalidade desses elementos, optando-se pela realização do questionário auto-administrado dirigido a uma amostra.

O presente estudo incide sobre três casos concretos: o Banco Comercial do Minho (BCM), o Banco Lusitano do Investimento (BLI) e o Banco Nacional Agrícola (BNA)¹. Pretendia-se, todavia, um universo mais dilatado que nos permitisse uma confrontação mais profunda, no entanto surgiram dificuldades que nos limitaram aos casos apresentados.

De facto, foi na realidade muito mais elevado o número de instituições inicialmente contactadas. Contudo, de todas elas, apenas as três que aqui são mencionadas, permitiram efectuar um estudo mais detalhado. Relativamente às restantes, embora duas delas tenham sido "eliminadas" logo de início - já que as suas características não se coadunavam com o estudo a realizar - as outras recusaram-se a um estudo mais profundo. A sua disponibilidade era plena sempre que se tratava de contactos ao nível da Direcção, no entanto, questionados sobre a possibilidade de realização do inquérito por questionário ao nível operacional - às agências -, de imediato a disponibilidade desaparecia, obtendo-se como resposta que tal actuação iria pôr em causa o bom e normal funcionamento das agências visadas.

Saliente-se ainda que, e relativamente às instituições sobre as quais incidiu o estudo, apesar da disponibilidade dada pelos respectivos responsáveis, foi relativamente significativo o número de pessoas que se recusou ao

¹ Por uma questão de sigilo, as designações aqui expressas, atribuídas aos bancos estudados são de natureza fictícia.

preenchimento do questionário.

Independentemente dos diversos obstáculos manifestados, conseguiu-se contudo atingir uma amostra significativa de elementos - 156 inquiridos -, permitindo assim chegar, tal como se observará ao longo do estudo apresentado, a conclusões extremamente interessantes no tocante às instituições financeiras integradas num ambiente marcado pela forte concorrência que enfrentam diariamente.

Finalmente, apesar das instituições estudadas se encontrarem dispersas por todo o território nacional, e conscientes das limitações inerentes à opção por nós tomada, é de todo o interesse realçar que a nossa amostra incide, basicamente, sobre agências localizadas na região minhota. A justificar tal opção, duas razões poderão ser apontadas:

- a) a possibilidade de se estabelecer um contacto mais pessoal aquando da distribuição e explicação dos questionários - contacto este difícil de se verificar caso aquelas sucursais, tal como gostaríamos, se encontrassem dispersas por todo o país;
- b) a existência de um denso tecido empresarial, que acrescido das suas potencialidades económicas e densidade populacional, faz com que aquela região seja uma das áreas prioritárias aquando do alargamento da rede de balcões das diferentes instituições de crédito.

PARTE I

ORGANIZAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E O PROCESSO DE MUDANÇA

1. ORGANIZAÇÃO: SISTEMA ABERTO

Hoje, mais do que nunca, o Homem é um ser organizacional. O seu dia-a-dia depende das organizações. Vivemos numa sociedade que se caracteriza por ser organizada, uma comunidade que se manifesta num conjunto de organizações.

"A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de acções humanas. Combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente a sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir seus resultados"(ETZIONI, 1973:7).

Resulta assim que as organizações são um importante elemento do nosso tecido social, existindo para todo o tipo de realização. O simples facto de ignorarmos a sua existência, é o mesmo que ignorarmos parte de nós mesmos. De facto, a maior parte de nós nasce numa organização, estuda numa organização, trabalha numa organização e utiliza (nos seus tempos de lazer) os serviços prestados pelas organizações.

Assiste-se contudo a uma tendência para uma complexidade cada vez maior destas organizações, resultante da própria evolução das actividades do Homem, que se tornam, com o passar dos tempos, mais complexas.

Em todo este processo a especialização assume especial destaque, ao permitir uma base para a divisão do trabalho, tornando mais eficaz e eficiente a execução de cada elemento. Mas, simultaneamente, pressupõe a integração das

diferentes actividades a fim de alcançar as metas previamente definidas. Segundo KAST e ROSENZWEIG (1987:17) trata-se de "um processo de análise e de síntese; ou seja, ela divide a tarefa em partes, de conformidade com actividades especializadas, e unifica essas actividades visando atingir um objectivo". Torna-se evidente que são inúmeras as forças que operam nas organizações, o que contribui para a crescente complexidade no interior das mesmas, dificultando a tarefa da gestão.

Sinteticamente, poder-se-à dizer que as organizações se caracterizam por(CURY,1983:74):

- divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação, tendo em vista a realização de objectivos específicos;
- presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços concentrados da organização e os dirige até aos seus fins;
- substituição de pessoal, ou seja, as pessoas que não satisfazem podem ser dispensadas e as suas tarefas atribuídas a outras potencialmente mais capazes.

Procurando sumariar a opinião de alguns autores das correntes teóricas actualmente mais influentes, poder-se-à começar por dizer que a organização pode ser vista como sendo um subsistema do ambiente sócio-cultural mais amplo, no qual opera. "Pareceu apropriado definir organização como um sistema social organizado para alcançar determinado tipo de meta; alcançar essa meta corresponde, ao mesmo tempo, ao desempenho de certo tipo de função em favor

de um sistema mais englobador, a sociedade" (PARSONS, cit. por KAST e ROSENZWEIG, 1987:28).

Por seu turno, PFIFFNER e SHERWOOD (cit. por DANTAS, 1990:24) entendem que as organizações são uma forma de associação onde as pessoas, desenvolvem tarefas complexas, relacionadas entre si por um consistente e sistemático estabelecimento e consecução de objectivos, mutuamente aceites.

Numa outra perspectiva deparamos com J. MOONEY (cit. por DANTAS, 1990:24) que afirma que a "organização é a forma que assume toda a associação humana para lograr um propósito comum".

LAWRENCE e LORSCH, dão-nos, por sua vez, uma visão mais dinâmica da organização, ao considerarem-na como sendo "a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente" (LAWRENCE e LORSCH, 1979:12).

Resulta então que a organização tem subjacente a si um comportamento dirigido para a obtenção de determinados objectivos; utiliza conhecimentos e técnicas para executar as suas tarefas; implica actividades estruturadas e unificadas; trata-se de um sistema social (já que pressupõe a existência de pessoas trabalhando, cooperando mutuamente, estabelecendo relacionamentos interdependentes) em interacção com o meio circundante.

Neste contexto, e segundo KAST e ROSENZWEIG (1987:5) as organizações surgem como sendo:

- orientadas para uma meta, *gente com uma finalidade*;
- sistemas psicossociais, *gente trabalhando em grupo*;
- sistemas tecnológicos, *gente usando conhecimentos e técnicas*; e

- uma unificação de actividades estruturadas, *gente trabalhando junto*.

Mas as organizações não são estáticas. Aliás, se há algo que seja permanente, esse algo é a mudança. E da mesma forma que o Homem se desenvolve ao longo da sua existência, também as organizações vão sofrendo mudanças, e contínuas adaptações às mudanças do meio ambiente.

Em todo este processo de mudança, deparamos com um recurso que assume grande relevância, dado o carácter insubstituível que lhe está subjacente. Estamos, é claro, a falar do Homem, trabalhador, o qual é agora e cada vez mais encarado não como o Homem-instrumento, mas como o Homem-pensante. "As pessoas estão tornando-se menos dóceis à condução e mais inclinadas a "pensar com suas cabeças"" (KAST e ROSENZWEIG, 1987:20).

Todas as organizações assentam basicamente em quatro pilares, a saber:

- pessoas
- tarefas
- administração / gestão
- meio ambiente

Superados os receios turbulentos do meio ambiente (os quais actualmente constituem mais uma oportunidade, do que propriamente uma ameaça), dominadas as técnicas administrativas e identificadas e definidas as tarefas, restam-nos as pessoas, consideradas o elemento diferenciador das empresas e organizações. De entre estas, apenas sobreviverão as que dispuserem de R.H. preparados, capazes de enfrentar as mudanças a que estão sujeitas.

Apesar de actualmente assumir maior relevo o estudo da organização sob um ponto de vista sistémico, esta perspectiva não existiu desde sempre. Antes pelo contrário, ela é o resultado de todo um conjunto de trabalhos anteriores, podendo-se mesmo afirmar que muitos dos actuais métodos de gestão receberam influências e orientações de diversas correntes teóricas. Deparamos assim com diferentes perspectivas da gestão, razão pela qual se mostra de todo o interesse avaliar de que modo se processou o seu desenvolvimento.

1.1 Modelo Racional

1.1.1 Organização Científica do Trabalho

Taylor está para a gestão, da mesma forma que Copérnico e Galileu estão para a ciência moderna (DANTAS, 1990:35).

Procurando estabelecer regras capazes de generalizações úteis e pragmáticas, Taylor chegou ao conceito de "organizações fechadas", onde os objectivos estão claramente definidos e conhecidos; as tarefas são sempre repetitivas; e as pessoas são perfeitamente previsíveis nos seus modos de agir e comportamentos.

Não pretendendo criar uma teoria sobre toda a organização, o seu estudo concentrou-se essencialmente no aumento da eficiência do trabalhador. "A Administração Científica deu ênfase, principalmente, ao planeamento, à padronização e ao aperfeiçoamento do esforço humano em nível operacional, para

- organização funcional;
- uso de padrões para o controlo;
- estudo dos tempos;
- criação de sistemas de incentivos para o trabalhador;
- princípio da administração pela excepção;
- especialização por tarefa;
- etc..

Foram muitos porém aqueles que apresentaram uma posição oposta à administração científica de Taylor. Oposição esta, manifestada essencialmente pela visão demasiado mecanicista atribuída ao factor humano, o qual era completamente ignorado como ser social. Mas, se assim não fosse, "Taylor não marcaria uma época histórica; marcaria a história" (DANTAS, 1990:39).

A posição adoptada por Taylor e seus adeptos, não seria a mesma se vissemos os dias de hoje. A sua actuação foi resultado do seu ambiente. "Sofreu forte influência da ética protestante da época e do racionalismo tanto da teoria económica, como dos métodos de engenharia empregados. Considerando-o nesse quadro, verifica-se que ele prestou contribuições de monta ao pensamento gerencial, contribuições essas que hoje beneficiam todos os ramos de actividade" (KAST e ROSENZWEIG, 1987:69).

E a verdade é que, apesar de todas as críticas que lhe foram feitas, muito do trabalho desenvolvido actualmente é organizado e executado de acordo com os métodos e pressupostos defendidos pelo dinamizador da Administração Científica.

Concluindo, os R.H. em Taylor submetidos às tarefas simples e repetitivas

e funções especializadas, não tinham ainda adquirido o direito à expressão da sua personalidade.

Como se tratava de aprender alguns gestos elementares, a formação de um trabalhador não qualificado era extremamente rápida, o que reforçava a eficácia económica do modelo. Temos, todavia, aqui subjacente um certo condicionamento que não pode ser esquecido. É que se o elemento que chega à empresa se adapta imediatamente ao trabalho, ele não é, contudo, capaz de desempenhar a tarefa segundo a cadência solicitada. Tal actuação só será possível ao fim de certo tempo, quando a integração for plena.

Taylor era também de opinião que a organização científica do trabalho conduzia a um crescimento da satisfação no trabalho e da paz social. Para ela, a satisfação de cada trabalhador aumentava porque ao produzir mais, o seu salário seria mais elevado. O Homem era assim conduzido por necessidades económicas, procurando retirar daí o máximo de proveito.

Em suma, o Homem segundo Taylor era incapaz de uma auto disciplina e de se gerir a si mesmo. Observa-se aqui um forte desejo de neutralizar os grupos de trabalhadores, favorecendo os relacionamentos entre o trabalhador individual e a gestão organizada.

1.1.2 Teoria Clássica da Administração: Henry Fayol

Tal como Taylor, também Fayol tinha como objectivo alcançar a eficiência das organizações. A diferença que entre eles se estabelece, situa-se mais ao nível

da ênfase por eles colocada, já que enquanto Taylor enfatizava a tarefa desenvolvida pelo trabalhador, obtendo-se a eficiência a partir da racionalização do trabalho deste; Fayol enfatiza a estrutura que a organização deveria possuir, a qual garantiria a eficiência a todos os elementos nela envolvidos.

Para este autor, organizar uma empresa é dotá-la de tudo o que é útil ao seu funcionamento: matérias, instrumentos, capitais, pessoas, etc.. Dotada dos recursos materiais necessários, de pessoal, o corpo social deve ser capaz de preencher as funções essenciais, isto é, executar todas as operações que compõem a empresa (SAINSAULIEU,1987:36).

Daqui ressalta que Fayol considera que a empresa tem subjacente seis funções básicas:

- Função técnica
- Função financeira
- Função comercial
- Função de segurança
- Função contabilística

Contudo, é do entendimento de Fayol que nenhuma das funções citadas, apesar de essenciais, tem a responsabilidade máxima de elaborar "o programa de acção geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os actos" (CHIAVENATO,1983:72). Esta responsabilidade não compete a nenhuma das funções citadas, dando sim, origem a uma sexta função, à qual ele atribui a designação de Função Administrativa. Neste sentido, o administrador/gestor, tem como funções:

- prever
- organizar

- comandar
- coordenar
- controlar

Paralelamente, e para que essa actividade administrativa seja exercida com eficiência, é necessário observar certos princípios nos quais se poderá distinguir princípios de direcção e princípios de funcionamento, a saber:

- Princípios de direcção:

- . Unidade de direcção
- . Unidade de comando
- . Hierarquia
- . Centralização

- Princípios de funcionamento:

- . Divisão do trabalho
- . Iniciativa
- . Autoridade e responsabilidade
- . Disciplina
- . União do pessoal
- . Ordem
- . Equidade
- . Estabilidade do pessoal
- . Subordinação do interesse particular ao interesse geral

Do exposto resulta que, tal como em Taylor, também a teoria clássica preconiza a "divisão mecânica do trabalho", onde a divisão de tarefas é a base de todo o sistema.

Consequentemente, as exigências colocadas a nível dos trabalhadores, são de que estes "saibam muito" relativamente a "poucas coisas". Isto é, apesar desta

teoria não desprezar os problemas humanos da organização, não conseguiu, contudo, dar um tratamento sistemático à interacção entre as pessoas e os grupos informais, nem aos conflitos intra-organizacionais.

Em suma, muito embora se considerasse o factor humano, este não era visto como um dos elementos fundamentais da organização.

1.2 Modelo Burocrático: Max Weber

Um terceiro pilar dos conceitos clássicos de organização, é-nos fornecido por Max Weber, cujo pensamento sobre a administração racional legal, dita burocrática, é desenvolvido a partir da questão da legitimidade de exercício de autoridade (SAINSAULIEU, 1987:38).

Atente-se, no entanto, que a palavra burocracia, tal como é aqui utilizada, se encontra longe do conceito vulgarmente usado, "carregado" de aspectos negativos e pejorativos. Antes pelo contrário, a burocracia de Weber é uma forma de organização humana, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objectivos que se pretendem alcançar, de modo a garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objectivos (CHIAVENATO, 1983:277).

Neste sentido, Weber considerava que para que uma organização, ou melhor dito, uma burocracia funcionasse eficientemente, deveria assentar nos seguintes pilares (CHIAVENATO, 1983:282):

- carácter legal das normas e regulamentos,
- carácter formal das comunicações,

- carácter racional e divisão do trabalho,
- impessoalidade nas relações,
- hierarquia de autoridade,
- rotinas e procedimentos estandardizados,
- competência técnica,
- especialização da administração que é separada da propriedade,
- profissionalização dos participantes,
- completa previsibilidade do funcionamento.

A burocracia assume assim o papel de um instrumento, que quando correctamente utilizado garante a sobrevivência de uma organização. Estamos perante um certo tipo de poder. Poder, que juntamente com a legitimidade e autoridade, estão no cerne do pensamento de Weber. Mas qual o significado exacto destes conceitos?

"Weber utilizou o *poder* para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a *legitimidade* para designar a aceitação do exercício do poder; e *autoridade* para designar a combinação dos dois - isto é, o poder que é considerado legítimo" (ETZIONI, 1973:83).

Com base nestes conceitos, Weber identifica diferentes formas de organização e de relações de dependência entre Homens, desenvolvendo a seguinte tipologia da autoridade:

- Autoridade tradicional, quando as ordens são perfeita e naturalmente aceites pelos subordinados, na medida em que sempre foi assim. Trata-se de uma tradição que pode ser transmitida por herança.
- Autoridade racional, burocrática ou legal, quando os subordinados

aceitam as ordens emanadas dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de leis e normas que consideram legítimas. Trata-se de uma autoridade que se impõe em virtude da legalidade.

- Autoridade carismática, quando as ordens são aceites pelos subordinados, face à influência da personalidade do superior com a qual os primeiros se identificam.

Para Weber o tipo de autoridade a implementar numa organização, que se pretende seja eficiente, é a autoridade burocrática.

A burocratização, tal como Weber a define, surge assim como a forma mais eficiente de gerir grandes e complexas organizações. De facto, o autor via aí numerosas vantagens, a saber (CHIAVENATO, 1983:288):

- **Racionalidade** no tocante ao alcance dos objectivos da organização.
- **Precisão** na definição e clarificação do cargo e das operações, pelo correcto conhecimento dos deveres para com a organização.
- **Rapidez** nas decisões, na medida em que todos sabem o que fazer e por quem deve ser feito, transitando as ordens por canais prévia e eficientemente definidos.
- **Univocidade de interpretação** assegurada por regulamentos específicos e escritos, para além de uma total descrição da própria informação, que apenas é fornecida a quem de direito.
- **Uniformidade de rotinas e procedimentos**, o que possibilita reduzir, senão evitar, erros e custos desnecessários e prejudiciais.

- **Continuidade da organização** manifestada pela substituição do pessoal afastado. Na organização, o que vale é a competência técnica, assumindo as normas mais importância que as próprias pessoas.
- **Redução dos conflitos** entre o pessoal, já que tudo se encontra escrito. Cada um sabe o que fazer e quais as suas responsabilidades.
- **Constância** na medida em que para questões iguais, iguais soluções/decisões.
- **Subordinação dos mais novos aos mais antigos**, o que releva a antiguidade e a capacidade do superior tomar decisões que afectem o nível mais baixo.
- **Confiabilidade**, pois tudo se desenvolve dentro de princípios bem definidos. Além disso, atendendo ao carácter despersonalizado e existência de normas racionais, são de excluir possíveis sentimentos capazes de pôr em causa os fundamentos da racionalidade, como por exemplo o ódio, amor, raiva, entre outros.
- Existência de **benefícios para as pessoas**, as quais subirão na hierarquia pelos seus próprios méritos e capacidade técnica.

Contudo, estudos posteriores² vieram evidenciar que o modelo burocrático de Max Weber se encontrava "cheio" de limitações. De facto, no seu estudo das organizações, Weber esqueceu a principal força de todo e qualquer sistema social:

² Autores como Merton, Selznick, Gouldner, Litwak, entre outros, evidenciaram que o modelo burocrático de Weber, se por um lado tem subjacente o tipo ideal no tocante a relações formais, por outro lado, não considera determinados disfuncionamentos na organização, como é o caso de aspectos relacionados com o comportamento dos indivíduos (KAST e ROSENZWEIG, 1970:77).

o ser humano.

Só assim lhe foi possível chegar ao conceito ideal da racionalidade. Os R.H. numa burocracia são vistos e utilizados como um recurso de menor importância. Ao ver as pessoas como coisas, como simples peças de máquinas, significa ignorar a realidade do ser humano, seus valores e sentimentos, sua polivalência, suas potencialidades. Ao esquecer o elemento "perturbador" que é o ser humano, a teoria da burocracia mostra-se avessa às novas e diferentes formas de fazer, à criatividade e inovação, sendo mais compatível com a rotina, as actividades rotineiras da organização, cujo objectivo máximo é o alcance da produtividade.

Concluindo, Max Weber estudou a burocracia de uma "forma abstracta e estática, não a estudou dinamicamente, em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, por seus valores e crenças, por seus sentimentos e necessidades" (MOTTA e PEREIRA, 1980:57).

O modelo de Weber apresenta-se assim como um modelo extremamente mecanicista, apresentando, tal como nos é mencionado por SIMON e MARCH, mais coisas em comum com os teóricos da gerência administrativa, como Fayol, do que com autores posteriores, que efectuaram estudos empíricos a partir do modelo burocrático (cit. por KAST e ROSENZWEIG, 1987:78).

1.3 Modelo de Relações Humanas: Elton Mayo

O acesso cada vez mais amplo ao ensino (contribuindo para um acréscimo das expectativas dos trabalhadores quanto à evolução, carreira, melhoria da posição social,...), o desenvolvimento do movimento sindical e da legislação do trabalho, a consciencialização crescente da empresa vista como o local de desenvolvimento da personalidade do trabalhador, o desenvolvimento da psicologia e da sociologia, são, entre outros, alguns dos factores que conduziram ao estudo do factor humano na organização.

Ao possuir uma visão humanística da organização, o movimento das Relações Humanas (tendo como principal promotor Elton Mayo) surge assim como forma de corrigir a grande tendência à desumanização do trabalho caracterizada pela aplicação de métodos extremamente rigorosos, científicos e precisos, a que os trabalhadores se tinham que submeter.

Este novo movimento, ao centrar a sua atenção nos factores humanos e na forma como as pessoas de facto se comportam nas organizações, apresenta todo um conjunto de características inseridas numa nova perspectiva, entre as quais se poderão citar algumas, nomeadamente:

- A organização empresarial é não só um sistema técnico-económico, como também um sistema social.
- Muito mais que os elementos racionais, são aqui acentuados os elementos emocionais, não racionais e não planeados das organizações.
- O trabalhador não se deixa motivar apenas pelos incentivos económicos.

mas também por vários factores sociais e psicológicos.

- Os grupos informais assumem especial destaque, já que desempenham um papel importante na determinação das posições e do desempenho dos trabalhadores.

- Para uma adequada troca de informação entre os vários escalões hierárquicos, assume relevo a criação de eficientes canais de comunicação.

- A participação é um importante factor deste movimento, ao permitir solucionar determinados problemas resultantes da rotatividade de pessoal, absentismo, baixa produtividade, insatisfação, etc..

- A satisfação do trabalhador está relacionada com a produtividade. Maior satisfação implica maior eficácia.

- Em oposição aos padrões autoritários que vigoravam, assumem especial relevo os padrões "democráticos" de liderança.

- O elemento humano é o factor central de toda esta análise, evidenciando-se a existência de todo um conjunto de necessidades, que não apenas as económicas.

Do anteriormente exposto, facilmente se observa que esta corrente de pensamento enfatiza determinados elementos até aí desconsiderados. Verifica-se assim que é a capacidade social do indivíduo, e não a sua capacidade muscular, tal como era defendido por Taylor³, que está na base da produção por ele desenvolvida.

³ Para Taylor, as pessoas mais indicadas para transportar barras de ferro seriam aquelas que fossem "estúpidas e fortes como bois".

Factores como a participação, comunicação e liderança, são então encarados como importantes instrumentos para a gestão das organizações. Nesta gestão, muito mais que olhar para o trabalhador como indivíduo que é, é fundamental considerá-lo como fazendo parte activa de um grupo. De facto, se o indivíduo procura no trabalho a satisfação das suas necessidades complexas, é também nas relações informais do grupo que uma boa parte das respostas podem ser encontradas (SAINSAULIEU, 1987:53).

Dada a importância destas relações informais - pois tornam mais completa a motivação, já que unem a ideia de integração à de satisfação - mostra-se fundamental proceder à sua integração no funcionamento global da empresa.

A origem destas ideias está ligada à experiência de Hawthorne efectuada por Elton Mayo, em 1927, na Western Electric Company.

Mayo e sua equipa demonstraram que os acréscimos da produtividade não estavam relacionados com as condições físicas de trabalho mas resultaram das alterações verificadas na situação social dos trabalhadores observados, na sua motivação, satisfação, assim como na forma como a supervisão era feita.

As hipóteses aqui levantadas, "abalavam" por completo os princípios defendidos pela teoria clássica que até aí vigoravam. De facto, relativamente aos factores que afectavam a produção, a produtividade e a satisfação, contavam-se não só as variáveis físicas, fisiológicas e financeiras, tal como era defendido, mas também e fundamentalmente, as variáveis sociais e psicológicas.

Em suma, a Escola das Relações Humanas chegou a todo um conjunto de conclusões que mudaram a maneira de pensar e praticar a gestão.

Entre as principais conclusões podemos salientar as seguintes:

- O nível de produção obtido, é determinado não pela capacidade física ou fisiológica do trabalhador, mas por expectativas e normas sociais.
- O comportamento do trabalhador apoia-se completamente no grupo a que pertence, isto é, as pessoas não agem de modo isolado, mas como elementos de um grupo.
- Mais importantes que as sanções e recompensas monetárias, apresentam-se as sanções e recompensas sociais, o que conduz à soberania do **homem social**, em detrimento do "**homo economicus**".
- Os grupos informais constituem a organização humana da empresa, nem sempre de acordo com a organização formal previamente estabelecida. Aí se definem as formas de comportamento, de recompensas e sanções, os seus valores e expectativas.
- As relações humanas, as influências do e sobre o indivíduo, são o suporte de tudo o que se passa na organização.
- O conteúdo e a natureza do cargo exercem grande influência no moral do trabalhador.
- Finalmente, e contrariamente à racionalidade clássica, assumem aqui especial relevo os elementos emocionais, não planeados.

Para concluir, poder-se-à dizer que apesar do contributo dado pela Teoria das Relações Humanas, sob a luz das novas correntes teóricas, apresenta limitações.

Preocupados em dotar o Homem da importância que lhe tinha sido

destituída pelos clássicos, os defensores desta teoria estudaram as relações humanas num sistema fechado, não considerando forças externas à empresa, nomeadamente forças ambientais.

De facto, da mesma forma que os clássicos enfatizaram os aspectos técnicos e estruturais, os humanistas colocaram excessiva ênfase nos aspectos psicossociais. Deram especial relevo à organização informal, quase que esquecendo a organização formal; além de considerarem o trabalhador pleno de felicidade, produtivo e perfeitamente integrado no seu ambiente de trabalho. Imagem esta, no entanto, nem sempre confirmada, já que posteriormente se concluiu à cerca da existência quer de trabalhadores felizes e improdutivos, como infelizes e produtivos, o que colocava em causa a relação satisfação/produtividade.

Finalmente, Mayo era criticado pela sua manipulação dos R.H.. "A manipulação, de que estamos a falar aqui, envolve um processo através do qual o indivíduo acredita estar a fazer algo que realmente vem de encontro à sua vontade quando na realidade ele foi condicionado cuidadosamente para pensar assim. No fundo, o indivíduo acha que faz o que vem do seu íntimo, quando realmente faz o que outros pretendem que ele faça para que esses outros consigam atingir os seus objectivos" (CHIAVENATO, 1983:152).

Em suma, pretendia-se alcançar sempre o mesmo objectivo, isto é, a obtenção de um lucro cada vez mais elevado para a empresa.

1.4 Modelo Neo-Clássico

Face ao crescimento exagerado das organizações e conseqüente complexidade no processo de tomada de decisões, o gestor não mais se poderia restringir ao conhecimento dos aspectos técnicos e específicos do seu trabalho, mostrando-se também fundamental atender aos aspectos relacionados com a direcção das pessoas dentro dessas organizações.

Neste sentido, surgiu na década de 50, uma nova corrente de pensamento - o designado **Modelo Neo-Clássico** -, que assentava na utilização simultânea dos elementos mais relevantes quer da teoria clássica, quer da teoria das relações humanas e outros comportamentalistas.

Não se tratando propriamente de uma teoria - pois os neoclássicos não formam uma escola no verdadeiro sentido da palavra, mas antes um movimento relativamente heterogêneo -, este movimento apresenta algumas características básicas, a saber:

- Não esquecendo os conceitos teóricos da administração, esta teoria dá grande ênfase aos aspectos práticos da mesma, procurando essencialmente obter resultados concretos, palpáveis, mensuráveis. A teoria, enquanto teoria "não vale"; apenas tem valor quando operacionalizada na prática, i.e., no ambiente específico da organização.
- Recebendo fortes influências da teoria das relações humanas, os neoclássicos retomam grande parte dos conceitos desenvolvidos pela teoria clássica, mas dando-lhes uma nova "fisionomia", i.e., "redimensionando-

os e reestruturando-os" de acordo com as exigências que se faziam sentir, permitindo assim maior amplitude e flexibilidade.

- Existe uma profunda preocupação na elaboração de normas, a fim de auxiliar a actividade dos gestores. Neste sentido, são aqui retomados os Princípios Gerais da Administração defendidos pelos clássicos, só que acrescidos de uma maior elasticidade. Apesar de defenderem a existência de normas, estas não são generalizadas a todas as organizações, pois os neoclássicos têm subjacente a ideia de que as organizações têm realidades diferentes.

- A existência de uma organização é justificada pelo alcance de objectivos e obtenção de resultados. É em função destes que se poderá proceder à estruturação e orientação da organização.

- A grande preocupação consiste na obtenção de resultados práticos. Sendo assim, apesar de fortemente influenciados pela teoria clássica, não se verifica qualquer limitação no tocante à utilização do conteúdo das restantes teorias tais como o movimento das relações humanas, a teoria da burocracia, a teoria sistémica, entre outras.

1.4.1 Gestão Por Objectivos

Pelo que se acabou de dizer, fácil é de deduzir que a tónica fundamental de todo este pensamento reside no alcance de objectivos e resultados.

A famosa máxima defendida por Taylor -*THE BEST WAY*- assume aqui

uma nova faceta, pois a questão agora é colocada não na melhor forma de executar o trabalho, mas sim na realização do trabalho mais relevante para se alcançar os objectivos previstos. Observa-se assim que "a Teoria Neoclássica considera os *meios* na busca da *eficiência*, mas enfatiza fortemente os *fins* e *resultados*, na busca de *eficácia*. Há um forte deslocamento para os *objectivos* e *resultados*" (CHIAVENATO, 1983:169).

Atendendo à importância assumida pelos objectivos nasce nesta fase a designada Gestão Por Objectivos⁴, que teve como seu fundador Peter Drucker⁵.

A Gestão por Objectivos, pode então ser vista como um processo pelo qual o gerente, superior e subordinado de uma organização, identificam objectivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam essas medidas como guias para a operação dos negócios (DRUCKER, 1954).

Observa-se então que cada quadro é responsável por elaborar ele próprio os seus objectivos e resultados, aceitando ser avaliado não só "à priori", como também "à posteriori" sobre os desvios entre objectivos e realização. Desta forma, cada um vê mais claro os seus meios, podendo ser mais racional relativamente ao trabalho que tem em mãos, observando-se mais responsabilidade, comunicação inter-hierárquica e uma melhor avaliação das "performances" (SAINSAULIEU, 1987:56). Tal actuação permite, em suma, desenvolver o espírito

⁴ Também conhecida por muitos por Administração Por Objectivos (APO) ou ainda por Administração Por Resultados (APR).

⁵ Este conceito (GPO) foi pela primeira vez caracterizado por Peter F. Drucker, em 1954, aquando da publicação do seu livro "THE PRACTICE OF MANAGEMENT", New York, Harper e Row.

de participação e de iniciativa na empresa.

Contudo, se a Gestão por Objectivos for utilizada sem que haja uma avaliação realista por parte dos trabalhadores, pode originar uma forte ansiedade, ao ponto de o subordinado se sentir incapaz de determinar as suas metas. Significa isto que, a par de todos os benefícios que lhe estão subjacentes, há alguns aspectos críticos. Dentro destes, e muito sinteticamente, poder-se-ão destacar:

- denso trabalho burocrático;
- insistência no alcance de determinados objectivos;
- aceitação de objectivos incompatíveis;
- coerção sobre os subordinados;
- maior destaque sobre os resultados facilmente mensuráveis, do que propriamente sobre os mais relevantes.

Em suma, a G.P.O. deixa de considerar os sentimentos mais profundos, emocionais e motivacionais de um gerente, na medida em que pode colocá-lo numa posição idêntica à de uma cobaia em laboratório, defrontando-se com apenas duas alternativas: ou acerta o caminho pelo labirinto e come ou então, pura e simplesmente, passa fome (LEVINSON, cit. por CHIAVENATO, 1983:262).

1.5 Modelo Sistémico da Organização

A abordagem sistémica da organização, provém da Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Bertalanffy⁶. Muito rapidamente esta Teoria dos Sistemas penetrava na Teoria Administrativa, por duas razões básicas (CHIAVENATO, 1983:514):

- "por um lado, em face da necessidade de uma síntese e uma integração maior das teorias que a precederam, esforço tentado com considerável sucesso pela aplicação das ciências do comportamento ao estudo da organização desenvolvido pelos "behavioristas";
- por outro lado, a matemática, a cibernética, de um modo geral, e a tecnologia da informação, de um modo especial, vieram trazer imensas possibilidades de desenvolvimento e operacionalização das ideias que convergiam para uma teoria de sistemas aplicada à Administração".

Deparamos assim com uma visão ampla, geral, a fim de se tratar dos diferentes fenómenos - físicos, biológicos e sociais.

Um sistema surge-nos então como sendo um todo organizado, em que existe a combinação de todo um conjunto de elementos, interdependentes entre si, de modo a alcançar um dado objectivo.

Temos aqui patente a ideia de holismo, na base da qual o todo não é a

⁶ Ludwing Von Bertalanffy, biólogo alemão, foi o pioneiro da Teoria Geral dos Sistemas, teoria interdisciplinar que, ao proporcionar princípios gerais para todas as ciências, permitia que as descobertas verificadas em cada uma delas pudessem ser utilizadas pelas restantes.

simples soma das partes, pelo que o sistema não pode ser explicado senão como uma globalidade.

A este nível é grande o contraste com a teoria clássica. De facto, enquanto naquela os elementos eram estudados separadamente, e só posteriormente se procederia à sua junção para se formar o todo; a visão sistémica realça que tal não é possível, sendo necessário começar pelo sistema total. Enfim, sistema é "um todo organizado ou complexo; um agregado ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral" (KAST e ROSENZWEIG, 1987:122).

A organização passa então a ser vista num outro prisma. Isto é, ao tomar em consideração as pessoas, a dinâmica dos grupos, sem nunca esquecer a interacção que se estabelece com o meio envolvente, a análise sistémica apresenta-nos a organização como sendo (GROSS, cit. por KAST e ROSENZWEIG, 1987:23):

1. um sistema de recursos humanos no espaço e no tempo,
2. aberta, com várias transacções verificando-se entre ela e o seu meio-ambiente,
3. caracterizada por relações internas e externas de conflito, bem como de cooperação,
4. um sistema para desenvolver e usar o poder, com graus variados de autoridade e responsabilidade, tanto no interior da organização como no ambiente externo,
5. um sistema de "realimentação", com as informações sobre os

resultados do desempenho passado fornecendo, através de canais múltiplos, realimentação que venha a influir no desempenho futuro,

6. em mutação, com conceitos estáticos derivados de conceitos dinâmicos, mais do que servindo de preliminares para eles,

7. complexa, isto é, contendo numerosos subsistemas, sendo contida em sistemas mais amplos e sendo atravessada por sistemas superpostos,

8. frouxa, com numerosos componentes podendo apresentar-se imperfeitamente coordenados, parcialmente autônomos, e controláveis apenas em parte,

9. passível de conhecimento apenas em parte, com muitas áreas de incerteza, com "regiões misteriosas" e "caixas pretas" e com muitas variáveis que não podem ser claramente definidas e precisam ser apresentadas em termos qualitativos, e

10. sujeita a considerável incerteza no tocante às informações presentes, às futuras condições ambientais e às consequências dos seus próprios actos".

Ressalta desta análise que a abordagem sistêmica nos libertou das teorias clássicas da organização, que interpretavam esta como sendo um modelo fechado, sem considerar a interdependência crescente do mundo actual. Daqui resulta uma **nova teoria da administração**, com as seguintes características (HICKS e GULLETT, cit. por CHIAVENATO, 1983:539):

- **Visão sistêmica:** as organizações, na perspectiva actual são vistas como um sistema constituído basicamente por cinco partes:

- . entrada ("input")
- . processo
- . saída ("output")
- . retroacção
- . ambiente

- **Dinamismo:** a organização não é mais tida como algo fechado; antes pelo contrário, deparamos com um constante relacionamento, interacção e interdependência das partes, nomeadamente com o meio ambiente.

- **Multidimensional e multinivelada:** a organização é estudada de acordo com as perspectivas micro e macro.

- **Multimotivacional:** uma determinada actuação pode ser provocada (motivada) por vários desejos ou motivos.

- **Probabilística:** o carácter aberto das organizações, implica todo um conjunto de incertezas, e portanto o recurso à probabilidade.

- **Multidisciplinar:** para uma melhor compreensão das organizações, recorre-se ao contributo de numerosos campos do saber (Economia, Psicologia, Pesquisa Operacional, Sociologia, etc.).

- **Descritiva:** Não mais se pretende criar normas e regulamentos. Procura-se agora descrever e entender o funcionamento das organizações, competindo ao trabalhador escolher o método mais adequado, face aos objectivos a alcançar.

- **Multivariável:** o comportamento organizacional é afectado por diversos factores, ao contrário da "causa única" defendida pelos tradicionalistas.

- **Adaptativa:** a fim de se manter e desenvolver no seu espaço de acção, a organização tem de se adaptar continuamente às mudanças que se

fazem sentir no meio envolvente.

Esta adaptação, elemento diferenciador desta com as restantes teorias, dá-se através de uma aprendizagem contínua dos indivíduos no grupo, e deste no seu ambiente. Isto é, num primeiro momento, esta aprendizagem respeita a cada elemento do grupo, que deverá resolver todo um conjunto de dificuldades - técnicas, organizacionais, sociais e humanas - que encontre - actuação esta perfeitamente facilitada, atendendo ao excelente nível de formação que aqui é dada ao elemento humano, não só em termos de polivalência como também formação humana e social.

Num segundo momento, é o próprio grupo, no seu todo, que aprende a evoluir através das limitações do seu ambiente.

De facto, contrariamente à abordagem clássica, o grupo assume especial relevo ao serem confiadas à sua responsabilidade a execução de um determinado conjunto de actividades. Está-se perante um trabalho partilhado, mais significativo, onde a polivalência e portanto a execução sucessiva de todas as tarefas do grupo, se opõe radicalmente à separação que se observava entre a concepção, coordenação, controlo e execução. No seio dos grupos, cada um dos seus membros participa nos estudos e decisões dos aspectos relacionados com a sua esfera de actividade.

Vive-se aqui "le stade de l'adaptation à l'environnement" (LIU. 1983:40), no qual os grupos, e portanto os elementos humanos que os constituem, participam na definição dos objectivos de produção, na escolha dos equipamentos, enfim, procuram um constante contacto com os clientes e/ou fornecedores, como forma

de alcançarem maior eficiência e eficácia no seu trabalho.

Só assegurando as necessárias condições de trabalho ao elemento humano, este poderá desenvolver e efectuar as suas tarefas numa realidade em que a organização deixa de viver "intra-muros", para passar a enquadrar um universo mais amplo, onde o ambiente externo assume ênfase crescente.

A dinâmica deste ambiente, aliada à própria complexidade interna da organização, tem subjacente a ideia de que não existe uma repetição de situações idênticas. Diz-se então que se está na era da contingência.

A fim de dar um maior contributo à teoria sistémica, a abordagem contingencial "pega" na ideia de sistema aberto e adaptativo das organizações, bem como na flexibilidade necessária frente às mudanças ambientais, defendidas por aquela teoria, procedendo a um "mix" entre a teoria e a prática num contexto de integração sistémica.

Esta abordagem assenta no princípio de que não existe nenhuma única forma óptima de organizar e gerir as organizações. Não há leis nem princípios universais; tudo depende de um conjunto de variáveis internas e externas que estão em constante interacção.

Neste sentido, e de modo a sobreviver num mundo caracterizado por elevados graus de incerteza e competitividade, a gestão terá que implementar um funcionamento interno compatível com todo um conjunto de variáveis: tecnologia, matérias-primas, R.H., meio externo, etc..

Tecnologia e ambiente, são de facto duas variáveis primordiais em todo este contexto, face à influência que exercem sobre a estrutura e funcionamento

de uma organização.

Foi enorme o contributo dado por SKINNER a esta teoria, ao considerar que o "comportamento é função das suas consequências". Mais claramente, em oposição a um comportamento reactivo, é aqui manifestada a ideia de um comportamento operante, já que actua sobre o ambiente de modo a produzir uma consequência, podendo ser reforçado, modificado ou eliminado face às consequências verificadas.

Observa-se assim que esta teoria não é mais que uma relação do tipo "SE-ENTÃO" - onde os "SE" têm carácter ambiental, ao passo que os "ENTÃO" são administrativos.

Neste sentido, e a fim de alcançar para a sua organização o máximo de eficiência e eficácia, o gestor deverá atender cuidadosamente aos factores ambientais. Isto é - e parafraseando LAWRENCE e LORSCH -, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

Não há pois uma única maneira melhor de organizar e gerir.

Mesmo ao nível dos próprios R.H., a abordagem é contingencial, já que está fortemente condicionada pelo contexto organizacional - o ambiente, a tecnologia, as políticas existentes, a concepção que vigora ácerca do Homem, e fundamentalmente a qualidade e quantidade dos R.H. disponíveis. Consoante estes factores se vão alterando, também a forma como os R.H. são geridos se modificará, o que evidencia o carácter adaptável e flexível das técnicas aqui utilizadas.

A realidade está em constante mutação, as necessidades sofrem

alterações, o próprio Homem não mais é visto como um "homo economicus", "homem funcional", "homem social", mas sim como um ser complexo e multivariado. Neste contexto, a gestão, e no caso concreto a gestão de R.H., tem de considerar a constante mudança que se observa no ambiente, e por conseguinte nas organizações.

Mas este alargamento e enriquecimento teórico, não fica por aqui. Outras correntes de pensamento têm surgido a acentuar e aprofundar os conceitos iniciados pela teoria sistémica.

Preconizando uma estrutura por pequenos grupos autónomos, a abordagem Sócio-Técnica retoma e integra aqueles princípios, chamando a atenção para o facto de que a "parcelização e as estruturas taylorianas são incompatíveis com as tecnologias do futuro e com as populações de hoje" (JARDILLIER:262).

A este nível foi de relevo o contributo dado pelo Tavistock Institute of Human Relations de Londres, quando concluiu ácerca da inadequação do sistema "tayloriano" no que concerne à utilização de equipamentos automatizados, sofisticados e extremamente dispendiosos. É pois necessário substituir a repartição do trabalho por postos individuais não qualificados, pelos já mencionados pequenos grupos capazes de aceder a uma certa autonomia.

Duas características fundamentais são aqui expostas: o grupo e a semi-autonomia.

É no seio do grupo que os membros, ao desenvolver as tarefas respectivas

aprendem a conciliar as suas aspirações individuais com as necessidades de entre-ajuda e solidariedade.

Relativamente à semi-autonomia, esta significa que o grupo é autónomo, uma vez que não está sob o controlo de um superior hierárquico, sendo contudo uma autonomia limitada. "En effet il contribue avec d'autres groupes - qui auront des exigences techniques, économiques, humaines et sociales différentes des siennes - à la réalisation d'une tâche globale qui impose ses contraintes à tous" (LIU, 1983:40).

Continuando com o pensamento de MICHEL LIU, é através do reconhecimento desta situação de semi-autonomia que os elementos de um grupo aprenderão a resolver os problemas técnicos e organizacionais resultantes das limitações da tarefa global, desenvolvendo, a partir daqui, as suas capacidades de iniciativa e as suas competências técnicas e funcionais.

Em suma, com base neste modo de organização procura-se obter não só melhores "performances" económicas, como também uma boa qualidade de vida no trabalho actuando simultaneamente sobre factores técnicos e sociais.

As novas tecnologias constituem assim uma das variáveis do sistema social, razão pela qual o sistema de trabalho deve ser considerado sócio-técnico, isto é, e segundo Jardillier (262) "de igual modo satisfatório para a economia que o utiliza e para os homens que o fazem".

Resulta desta análise que o conceito de sistema sócio-técnico criado pelo Tavistock Institute surgiu em resultado das pesquisas efectuadas sobre o efeito das mudanças tecnológicas no comportamento de grupos.

Retendo-nos um pouco mais sobre estes grupos, poderemos aqui acrescentar que estes assumem um importante papel nos processos de mudança planeada da organização, tal como é defendido pelos recentes desenvolvimentos do desenvolvimento organizacional (D.O.).

Fortemente orientado a actuar sobre os comportamentos humanos numa perspectiva de abordagem sistémica, o D.O. não é mais que um processo de mudança planeada. Isto é, face à dinâmica ambiental, a organização defronta-se com uma escolha possível: ou prevê e prepara o impacto da mudança, ou então espera até que a mesma a force a agir.

Atendendo ao ritmo acelerado em que ocorrem as mudanças, o gestor terá, cada vez mais, de deixar de agir reactivamente para começar a utilizar os seus conhecimentos e potencialidades de uma forma pró-activa.

E é precisamente aqui que surge a importância do D.O. ao procurar "tornar as organizações eficientes, eficazes e efectivas e, como tal, capacitá-las para a mudança de uma forma consciente e auto-renovadora" (DANTAS, 1990:652).

Mas para que a implementação deste programa de D.O. seja possível, é necessário contar com a adesão consciente e voluntária de todos aqueles que trabalham na organização. "O D.O. exige a participação activa, aberta e não manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pela pessoa humana" (CHIAVENATO, 1983:423). Os R.H. são pois o ponto central das organizações, contrariamente ao que era preconizado pelas teorias tradicionais.

Poder-se-ão, deste modo, distinguir dois tipos de desenvolvimento: o **desenvolvimento organizacional** (D.O.) que, como se observou é o esforço integrado e contínuo para desenvolver as unidades de trabalho como um todo; e o **desenvolvimento pessoal** (D.P.) que, tal como no anterior, também se refere a um esforço integrado e contínuo, mas para desenvolver os indivíduos.

Apesar de incidirem sobre as pessoas, os dois processos apresentam objectivos distintos. De facto, quando se trata de desenvolver as capacidades, potencialidades, destreza,...., a questão subjacente é essencialmente de carácter individual, razão pela qual se fala em D.P.. Por outro lado, quando o problema consiste em desenvolver, ainda que por meio de pessoas, a unidade de trabalho, deparamos com uma questão de nível organizacional, atribuindo maior relevo ao D.O..

De tudo o que foi exposto uma conclusão se tira: do ponto de vista do D.O., e portanto da abordagem sistémica, a organização passa a apresentar um conceito dinâmico, flexível, compatível com uma maior adaptação às mudanças e exigências dos sistemas com os quais se inter-relaciona.

Neste sentido e porque, tal como foi mencionado, a empresa vive do e para o meio ambiente, de todos os modelos aqui apresentados, aquele que por nós será utilizado como referência teórica para o estudo empírico a desenvolver, será obviamente este último, mais concretamente, o modelo sistémico em toda a sua extensão contingencial, sócio-técnica e de D.O., já que é este o que melhor se adequa às constantes e complexas metamorfoses ambientais.

Efectivamente, toda a empresa envolvida num processo de modernização

tem de promover o seu próprio desenvolvimento e dos seus R. H., compatível com uma mais efectiva exploração das novas potencialidades tecnológicas e rápida adaptação às mudanças.

Em suma, e de acordo com ILONA KOVÁCS (1992:17) "As concepções e práticas gestionárias de hoje redescobrem o factor humano e o sistema social da empresa. Está subjacente a ideia de que por um lado os problemas ligados à falta de competitividade são, em grande parte, problemas de gestão dos recursos humanos e do sistema sócio-cultural da empresa e por outro lado, a maior flexibilidade, a capacidade de adaptação e de inovação hoje em dia, são necessidades vitais para as empresas. E não há flexibilidade, reacção rápida e inovação sem R. H. qualificados, informados, formados, motivados e empenhados nos objectivos da empresa. As novas concepções e práticas gestionárias, amplamente divulgadas em livros e em revistas, visam enfrentar as novas exigências de competitividade num mercado dinâmico e fragmentado".

2. GESTÃO DA MUDANÇA

2.1. Gestão da Mudança Organizacional

São vários os contributos que têm vindo a ser dados à abordagem das organizações. De uma perspectiva estática, mecanicista, fechada, fomos progressivamente passando para uma concepção que entende a organização como um sistema composto de um conjunto de elementos em constante interacção, aberto ao exterior e dotado de um elevado grau de dinamismo. Neste sentido, são múltiplos os desafios que se enfrentam, os quais "exigem a adopção de novas atitudes empresariais consubstanciadas em estratégias flexíveis numa "perspectiva de contingencialidade" e em modelos de gestão interactiva dos subsistemas constituintes das organizações. Para o efeito, há que definir os objectivos gerais, proceder ao diagnóstico organizacional e estabelecer eixos de desenvolvimento, susceptíveis de viabilizar uma interligação eficaz dos sistemas social, económico e técnico, de modo a permitir uma mudança organizacional direccionada à elevação dos níveis de competitividade empresarial" (MOURA, 1991a:37).

2.1.1. Caracterização do Meio Ambiente

As nossas empresas têm que mudar, precisamente porque muda o meio em que elas vivem e por sua vez ajudam a viver. E por que se trata de um

sistema no qual todos os elementos são interdependentes, relacionando-se simultaneamente com o meio envolvente, essa transformação que urge implementar afecta-as totalmente. Na realidade, "a própria operação de mudança se altera, não podendo continuar a ser aquilo que foi porque mudaram todos quantos a vivem" (JARDILLIER:520).

Observa-se assim que, e porque a empresa vive numa profunda simbiose com o meio envolvente, caso este meio se altere, ela terá inevitavelmente que se adaptar, caso contrário, desaparecerá.

E este meio muda. Mudam os mercados/necessidades, mudam as tecnologias, mudam as pessoas,.... A empresa não mais pode contar com mercados estáveis, garantidos, pois actualmente o nível de concorrência é extremamente elevado, os consumidores são mais exigentes, o ciclo de vida dos produtos é mais curto.

No campo da tecnologia, observa-se que de uma utilização limitada como era aquela que predominava ainda há relativamente poucos anos, passou-se muito rapidamente para uma explosão tecnológica, onde a sua não utilização é sinónimo de fracasso e "perda de um lugar ao sol".

Em termos sociais/humanos, a empresa deixa de poder contar com um batalhão de pessoas pouco qualificadas, para se confrontar com um universo menos numeroso, mais qualificado, mais "presente", mais formado, requerendo melhores condições de trabalho. "A aspiração a *ter*, dominante há trinta anos, é hoje acrescida e por vezes substituída pela aspiração a *ser* - quer isto dizer, pela aspiração a um trabalho mais qualificado, mais responsável, dotado de condições

de exercício mais autenticamente humanas e relações mais satisfatórias" (JARDILLIER: 521). Daqui resulta a necessidade de profundas alterações nas relações humanas dentro da empresa.

Perante um mundo em rápida mutação, a empresa deve pois proceder às necessárias adaptações, sob o risco de deparar com crises profundas. Crises estas que não são mais que uma consequência de toda uma rigidez acumulada ao longo dos tempos, isto é, o resultado de uma oposição entre as forças de mudança (geopolíticas, económicas, tecnológicas, sociais), e as forças de inércia (estruturas da organização, mentalidades, comportamentos individuais e colectivos,...).

Finalmente, e atendendo a que a mudança técnico-económica é mais rápida que a mudança social, o resultado será uma inadequação crescente das estruturas sociais e dos comportamentos face às novas realidades. "La crise n'est que le reflect de l'inadaptation de nos structures et le changement technologique ne fait qu'exacerber cette contradiction entre les forces d'inertie et les forces du changement" (GODET, 1985:98).

Neste sentido, a inovação mostra-se como necessária para a sobrevivência de todas as organizações. Devem pois os gestores desenvolver políticas e procedimentos que encorajam os membros da organização a contribuir para os esforços inovadores.



2.1.2. A Reacção das Empresas Face às Mudanças

A complexidade e competitividade crescente dos mercados (novos produtos/serviços, novas exigências dos clientes), novos imperativos tecnológicos, económicos e sociais, o elevado grau de incerteza, as tensões entre as forças de inércia e as de mudança,...., são apenas algumas das múltiplas consequências das mutações observadas no meio em que a empresa está integrada.

Daqui resulta a necessidade da empresa adoptar novas atitudes, mudanças na sua estrutura e organização, um novo perfil para os quadros e gestores, etc.. Esta actuação por parte da empresa por vezes é desejada; outras vezes, e mais frequentemente, ela é-lhe imposta face à crescente competitividade e flexibilidade resultante dessas mudanças.

De facto, num ambiente onde os ventos mudam bruscamente, as empresas não mais poderão assentar num tipo de organização funcional, clássico, sendo pressionadas a mudar para desenvolver uma organização dotada de maior flexibilidade.

2.1.2.1. Organização Funcional Versus Organização Flexível

Face às crescentes mudanças no contexto económico-social, cultural, tecnológico, as empresas são conduzidas progressivamente à implementação de novas concepções e práticas de gestão, em detrimento das concepções e práticas

tradicionais. Só deste modo lhes é possível responder e adaptar às mudanças.

Até aos anos 60, início dos anos 70, o conceito vigente era o do modelo funcional, burocrático, caracterizado (tal como foi focado anteriormente) por forte fragmentação do trabalho, simplificação e desqualificação do mesmo, centralização das decisões e elevado nível de controlo, intensificando-se com os avanços tecnológicos. A empresa funciona como uma grande máquina onde cada peça tem o seu lugar devidamente especificado. Os indivíduos "não são chamados para assumirem responsabilidades e tomarem decisões, não se apela à sua inteligência e iniciativa, apenas se exige a sua subordinação à produção e à tecnologia" (KOVÁCS, 1989:40).

Mas rapidamente o contexto em que a empresa opera deixou de ser estável e previsível, para apresentar altos níveis de instabilidade e imprevisão, culminando numa ruptura com o sistema burocrático-mecânico. Na busca da flexibilidade necessária, as empresas desenvolvem processos de descentralização, polivalência, motivação, autonomia e criatividade. Só com pessoas dotadas de maiores qualificações, motivadas, autónomas, se conseguem índices de produtividade e qualidade adequados. Estão deste modo reunidas as condições necessárias e compatíveis com as exigências do ambiente. Só uma estrutura *descentralizada e orgânica* é compatível com um ambiente dotado de complexidade e dinamismo.

Saliente-se que em todo este processo de adopção de maior flexibilidade compatível com a mudança, é relevante a existência de indivíduos mais capazes e polivalentes, isto é, exige-se uma maior flexibilidade da organização e dos R.H..

Na luta contra ventos contrários e turbulentos, muito frequentemente as organizações efectuam avultados investimentos em sistemas informatizados. Estes são vistos como os salvadores da "crise", já que os responsáveis empresariais os consideram como solucionadores dos seus problemas e garantia para uma melhoria de competitividade. Contudo, sem que hajam mudanças na estrutura, na organização e gestão, a simples adopção e introdução de novas tecnologias não é passível de ultrapassar os problemas resultantes dos tradicionais métodos de gestão.

O factor tecnológico, não pode pois ser privilegiado em detrimento dos outros factores. De facto, quando isso acontece, não se está a fazer mais do que a praticar o "taylorismo Informático" (KOVÁCS,1992b:21), isto é, proceder à informatização dos métodos tradicionais.

Resulta assim que a atitude mais correcta e compatível com as mudanças, será a de adoptar uma estratégia centrada no factor humano, que o torne mais qualificado, responsável, polivalente e com capacidade de adaptação e para trabalhar em equipa.

2.1.2.2. Mudança Social para permitir a Mudança Tecnológica

Mudança de estruturas, mudança de estratégias, mudança de prioridades, mudança de hábitos, mudança de formas de trabalho e, sobretudo, mudança de mentalidades, é pois a palavra de ordem, já que só assim a empresa consegue sobreviver.

Mas, e porque de mudanças e pessoas se fala, a "imposição" das primeiras às segundas, sem que haja um envolvimento prévio das mesmas, pode dar origem a que se observem resistências e dificuldades de adaptação, o que originará em disfuncionamentos com profundos reflexos negativos na empresa.

Há pois que preparar as mudanças, isto é, desenvolver adequados processos de comunicação. A formação e informação assumem deste modo um papel relevante. Só assim se conseguirá criar atitudes positivas e favoráveis à mudança a implementar; só assim se disporá de pessoas dotadas de maiores capacidades para trabalhar em novas formas de trabalho, recorrendo progressivamente à utilização de novos instrumentos. De facto, informação e comunicação, surgem-nos no quotidiano como sendo dois conceitos intimamente relacionados, já que sem que haja informação, a motivação não terá qualquer base de existência.

A empresa deve portanto, proporcionar o envolvimento do pessoal nos processos de mudança, concedendo-lhe programas de formação adequados, bem como explicações ácerca da necessidade de introdução dessas mudanças. Só assim estes se empenharão no processo de modernização da empresa, apresentando, não resistência, mas sim maior capacidade de adaptação àquelas.

Há pois que proceder a uma revolução de mentalidades, para que o futuro seja alcançado com sucesso.

De facto, as transformações que se fazem sentir no meio ambiente, requerem da parte da empresa capacidades de resposta rápida. Ora tal actuação só é possível com pessoas devidamente informadas, formadas e portanto,

motivadas, o que lhe possibilitará não só adaptar-se a essas mudanças ambientais, como também, e fundamentalmente, antecipar-se às mesmas.

Torna-se assim necessário ultrapassar as estruturas tradicionais caracterizadas por fortes limitações e rigidez, para passar para estruturas mais simples, descentralizadas, mais humanas e autónomas. E isto, precisamente porque, tal como é mencionado por MICHEL GODET (1988:7) "Pour nombre d'entreprises en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes de management que par la tempête qui sévit à l'extérieur: sans bon capitaine, point d'équipe gagnant".

2.1.2.3. Atitudes do Enquadramento Face à Mudança

Há pois que proceder a uma mudança das estruturas e comportamentos dos agentes pertencentes à empresa. A este nível, o gestor, responsável pela organização, assume uma importância vital. Isto é, o seu poder não reside no domínio exercido sobre os outros, mas na sua capacidade de desenvolver a iniciativa e responsabilidade dos seus colaboradores.

KATZ e KAHN enfatizam a importância fulcral do poder na vida organizacional. "Toda a organização precisa ter meios para assegurar o desempenho de papel, fazer a reposição dos membros perdidos, coordenar os diversos subsistemas, reagir às mudanças externas e tomar decisões sobre como tudo isso deve ser realizado" (KATZ e KAHN, 1987:225).

Mas, se por um lado a existência desta estrutura de poder e autoridade

é vista como um instrumento de grande efectividade já que possibilita grande unidade e cumprimento, por outro lado, também coexistem algumas fraquezas. De acordo com os mesmos autores, observa-se aqui "grande desperdício de potencial humano para criatividade, inovação e grande custo psicológico para seus membros" (1987:244).

Neste sentido, e ao invés de assentar nos títulos que possui, a autoridade baseia-se na competência e capacidade de animação, motivação e coordenação. Os dirigentes devem pois, eles próprios, submeterem-se a programas de formação, sob pena de serem reformados.

De facto, e atendendo à frequente falta de preparação psicológica dos responsáveis, a formação surge-nos assim como um instrumento vital. Na verdade, e em resultado de uma insegurança quanto ao futuro, os dirigentes não se sentem à vontade para assumir e introduzir a mudança no seio da organização.

Deparamos aqui com um paradoxo da gestão da mudança, isto é, aqueles que estão melhor posicionados para mudar a cultura organizacional, são também os que estão mais habituados aos velhos métodos e atitudes que aí dominam. E quando urge modificar estes métodos, eles tornam-se defensivos, rejeitam as críticas, colocando as culpas em qualquer outra pessoa ou situação.

Permanecendo prisioneiros dos seus sentimentos, eles poderão criar uma atitude negativa relativamente às mudanças que urgem implementar. A preocupação excessiva com as "ameaças", leva-os a perder de vista as "oportunidades" oferecidas pela nova situação.

É pois necessário promover uma "revolução de mentalidades" a qual será amplamente conseguida através da formação.

2.1.2.4. Atitudes do Pessoal Face à Mudança

Acabamos de ver que, como consequência das mutações ambientais, é necessário introduzir modificações no estilo de gestão, de modo a que de uma gestão por comando, se passe para uma gestão pela liderança. Por outras palavras, ao responsável caberá não só utilizar o poder de que dispõe sobre os trabalhadores, mas sim utilizar esse poder para influenciar os mesmos de modo a que estes transformem as suas capacidades em "performance". Melhor ainda, é necessário implementar um novo tipo de gestão onde todos participem; uma gestão onde exista um perfeito envolvimento de todos os níveis da empresa. "É fundamental que as empresas informem o seu pessoal sobre a necessidade de transformações, que os envolvam nos processos de mudança e lhes dêem uma formação adequada. Apenas de indivíduos conscientes das novas condições de competitividade, informados e/ou consultados se pode esperar que se empenhem no processo de modernização da empresa" (KOVÁCS, 1992:47).

Só através do envolvimento no projecto de mudança, se conseguirá a adesão de todos aqueles que são afectados por essa mudança. Esta é de facto a mensagem dada por ILONA KOVÁCS na obra citada, quando refere que "hoje aceita-se cada vez mais a ideia de que quando as pessoas se encontram associadas às decisões relativas ao processo da mudança, a sua resistência

diminui e a sua capacidade de adaptação aumenta".

Subentende-se pois que, tendo por base um intervalo de variação que nos seus extremos vai desde uma atitude favorável (indo até à adesão), a uma atitude desfavorável (indo até à hostilidade), são múltiplas as reacções que os diversos colaboradores manifestam relativamente à mudança.

A este nível, DANIEL OLLIVIER (1988:14) apresenta-nos a seguinte tipologia comportamental:

- **Atitude de indiferença:** trata-se de uma atitude de neutralidade e de empatia perante as mudanças.

- **Atitude de ansiedade:** atitude assumida por todos aqueles que se limitam a um papel de meros executantes, submetidos à vontade dos outros.

O grande respeito pelas normas e procedimentos, típico desta atitude, considerado como uma interessante qualidade profissional num ambiente estável, mostra-se no ambiente evolutivo actual como uma grande resistência à mudança.

- **Atitude de identificação:** observa-se aqui uma adesão plena, sem quaisquer restrições, e com total ausência de sentido crítico. Deparamos aqui com um comportamento tipo "kamikaze".

- **Atitude de envolvimento:** estamos perante uma atitude que manifesta uma vontade real de envolvimento no processo de mudança, onde as pessoas afectadas contribuem de facto para a implementação dessas mudanças.

- **Atitude de oposição:** atitude assumida por todos aqueles que assumem uma posição defensiva, os quais realçam mais os inconvenientes que as vantagens inerentes à mudança.
- **Atitude de hesitação:** manifestada por todos aqueles que não sabem, ou estão indecisos acerca de qual atitude adoptar.
- **Atitude de recusa:** perante este tipo de atitude, não existe qualquer possibilidade de diálogo com a(s) pessoa(s) em causa. Assenta em todo um conjunto de princípios, valores que as pessoas assumem, o que faz com que tudo o que os ponha em causa seja pura e simplesmente eliminado.
- **Atitude de exaltação:** segundo a qual se poderão observar duas tendências contraditórias: por um lado poderá originar uma hostilidade, noutros casos uma adesão sem limites. Face às suas características, este duplo comportamento implica algumas dificuldades em termos de gestão.

São pois várias as atitudes que os trabalhadores poderão adoptar face à mudança organizacional. Razão pela qual se mostra fundamental que, e a fim de adaptar e criar uma dinâmica favorável à mudança, os responsáveis procurem identificar as causas que lhes estão subjacentes.

Responsáveis estes que, como já vimos, assumem um papel relevante em todo este processo de mudança.

De facto, a eles compete proceder à sua gestão, a qual terá que ser eficaz, já que é vista como um critério determinante da competitividade. Neste sentido, a sua actuação incidirá não só no plano técnico como também humano,

dependendo o sucesso de uma inovação da sua capacidade de conciliação destes dois elementos.

2.1.2.5. Atitudes da Empresa Face à Mudança

A dinâmica em que vivemos não nos permite passividade. Muito mais do que se adaptar às mudanças, é preciso que a empresa se antecipe a elas.

Como resposta a toda esta dinâmica, a empresa poderá agir de diferentes formas, podendo implementar múltiplas estratégias de actuação.

Apesar desta multiplicidade, procuraremos contudo ser breves, sintetizando em três as possíveis atitudes que poderão ser aqui adoptadas, a saber:

- "**Avestruz**": ao adoptar esta atitude, a empresa assenta no princípio de que a situação actual é a mesma que vigorava há uns anos atrás. Não há alterações, não há mudanças. Esta dinâmica, "se existe", apenas afecta as outras empresas.

- "**Guarda**": aqui tem-se presente a ideia de que algo mudou, isto é, a envolvente contextual tem subjacente um elevado grau de dinamismo.

Apesar desta consciência quanto às mudanças que se fazem sentir, continua-se a pensar e a actuar de acordo com as atitudes tradicionais, não procurando novas oportunidades, nem fazendo face às mudanças.

O principal objectivo é defender a posição que se ocupa, não se observando alterações em termos de estrutura organizacional,

tecnologia,....

- "**Bombeiro**": contrariamente à atitude anterior, neste caso, e face às mudanças que se fazem sentir, a empresa está continuamente à procura de novas oportunidades que o mercado possa oferecer.

Ao adoptar esta atitude, estas empresas são consideradas os elementos criadores de mudança e incerteza no meio ambiente. Ao contrário da busca pela eficiência, elas preocupam-se mais com as oportunidades em termos de produtos/mercados.

Obviamente que atendendo ao ambiente turbulento como é aquele em que vivemos, a estratégia mais ofensiva, isto é, a "atitude bombeiro", é aquela que deve prevalecer, já que só assim a empresa conseguirá enfrentar de modo bem sucedido essa mudança.

Sumariando, para se alcançar o sucesso na gestão da mudança organizacional, poder-se-à expor a seguinte metodologia:

- antes de mais, é fundamental visionar aquilo que se pretende alcançar;
- posteriormente, passar-se-à ao desenvolvimento de estratégias.

Neste processo de tomada de decisão relativamente às alternativas a adoptar, os gestores, regra geral, escolhem a melhor solução sem tomarem em linha de conta a opinião dos subordinados. A este nível diz-se que a principal preocupação é a eficácia sem se olhar à eficiência. Para a garantia do sucesso, contudo, deve-se verificar a situação inversa, isto é, há que olhar mais à eficiência, sem que com isso se despreze a eficácia.

Há pois que promover o envolvimento dos subordinados no processo de decisão, o qual, apesar de tornar este processo mais moroso, permite que mais elementos dêem a sua adesão à decisão, tentando posteriormente implementá-la.

Posto isto, mostra-se então necessário proceder à criação:

- de condições específicas para o sucesso da mudança;
- da cultura mais adequada.

Paralelamente a estas condições, é ainda de realçar o conjunto de fases por que passa um processo de mudança, isto é,

- avaliar a necessidade e o tipo de mudança;
- planear e executar essa mudança;
- promover o envolvimento;
- manter e melhorar continuamente esse ritmo de mudança.

2.2. O Sector Bancário num Contexto de Mudança

2.2.1. Caracterização do Ambiente

A partir de meados dos anos 70, o sector bancário tem vindo a observar profundas mutações, caracterizadas por uma intensificação da concorrência e uma transformação rápida dos mercados.

Tais mudanças, dão origem a um novo ambiente, mais dinâmico e diferente daquele que até aí vigorava.

De facto, aspectos como:

- **desintermediação**, segundo a qual os utilizadores dos serviços financeiros satisfazem as suas necessidades fora das instituições e redes tradicionais;
- **desregulamentação**, que permite a entidades não bancárias participarem em actividades bancárias, assim como às instituições de crédito actuarem noutros domínios;
- **internacionalização**, segundo a qual as diferentes instituições evoluem para além fronteiras, competindo pelos mesmos mercados;
- **saturação dos mercados**, que leva a que de um crescimento quantitativo (onde a principal preocupação era aumentar significativamente o número de clientes) se passe progressivamente para um crescimento qualitativo (que, para além do aumento do número de clientes, pressupõe o desenvolvimento e "oferta" de novos produtos aos clientes);
- **introdução de novas tecnologias**, que provoca profundas reorganizações, interferindo no funcionamento de cada posto de trabalho, são apenas algumas das principais causas do dinamismo que caracteriza o meio ambiente.

Os bancos são assim confrontados cada vez mais com uma concorrência bastante forte, e que se acentuará no quadro do novo espaço europeu, dando origem a profundas repercussões em matéria de gestão de R.H..

De facto, ao nível dos R.H. são múltiplos os "handicaps" de que sofrem os

bancos na actualidade, a saber:

- uma pirâmide etária extremamente envelhecida;
- uma mobilidade geográfica e profissional insuficiente;
- um baixo índice de rotatividade;
- e finalmente, a existência de um paradoxo, já que sofrendo de um excesso de efectivos, a banca manifesta simultaneamente carências em termos de pessoal mais qualificado, o que origina uma inadequação entre os R.H. disponíveis e as necessidades actuais decorrentes da exigência de novas e mais qualificadas funções.

Num contexto caracterizado por forte mutação, e atendendo aos "handicaps" de que "sofre" a banca, mostra-se pois imperativo proceder aos necessários ajustamentos.

2.2.2. O Fim de uma Gestão Centralizada e a Emergência de uma Gestão mais Concorrencial

Face às mutações caracterizadoras do seu meio ambiente, poder-se-à referir que o futuro da banca é uma função da sua capacidade de adaptar, o mais rápido possível, a sua estrutura de emprego e as qualificações do seu pessoal.

Actualmente, caminhamos para uma sociedade onde o instrumento mais importante não é a máquina, nem o computador, mas sim a informação; e onde o elemento estratégico mais relevante não é o capital, que aparece inscrito no balanço, mas o capital humano, isto é, o nível de conhecimentos, a criatividade de todos aqueles que integram estas organizações.

Consequentemente, as instituições financeiras ver-se-ão levadas a mobilizar todas as suas energias no sentido da mudança.

Em oposição a uma polarização em torno de tarefas comerciais e tarefas de produção, deparamos com uma diversificação de actividades, com base nas quais as instituições bancárias procuram efectuar todos os tipos de operações junto de todos os tipos de clientes.

Os princípios da organização científica do trabalho de Taylor e da racionalização da organização de Fayol, que outrora se impunham, conduzindo a uma forte especialização dos vários serviços de produção e a uma centralização num único nível de todos os tratamentos de informação, não são compatíveis com as exigências que as novas condições impõem.

De um modelo essencialmente caracterizado pela rigidez de funcionamento e de difícil adaptação às novas exigências, impõe-se necessariamente a passagem para um outro modelo mais flexível e concorrencial, capaz não só de se adaptar, mas fundamentalmente de se antecipar às mudanças que a banca enfrenta. O quadro 1, na página seguinte, confronta os dois modelos:

Quadro 1: Modelo rígido e centralizado versus modelo flexível e concorrencial

MODELO RÍGIDO E CENTRALIZADO	MODELO FLEXÍVEL E CONCORRENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - produtos relacionados e em número limitado - divisão institucional: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de poupança,.... - forte especialização interna dos serviços de gestão - formação assegurada por instituições próprias à banca - baixos índices de mobilidade e consequentemente fraco nível de formação dos quadros - mercados internos fechados, onde a antiguidade é a base para a promoção - intermediação - mercados nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - produtos diversificados e em maior número - eliminação da divisão institucional - autonomia dos serviços de gestão, com possibilidades de externalização dos comerciais - formação externa; implementação de formação própria a cada instituição - mobilidade interna; maiores exigências no recrutamento - mercado interno aberto, promovendo a descentralização - desintermediação -internacionalização dos mercados bancários

2.2.3. Descentralização de Responsabilidades e Transformação do Trabalho

Em resultado das sucessivas mutações e face à necessidade de se adaptar rapidamente a um ambiente caracterizado por forte instabilidade, a banca não só desenvolveu novos produtos e serviços, como também, e essencialmente,

procedeu à modificação das suas estruturas, renovação dos modos de organização e implementação de uma gestão mais apropriada às novas condições do mercado.

A este nível mostra-se pois fundamental proceder a uma descentralização das responsabilidades, a qual "est susceptible de s'appliquer à de nombreux domaines, mais particulièrement à ceux qui concernent la stratégie commerciale, la conception des systèmes informatiques et finalement les décisions d'investissement. La décentralisation résulte de l'appréciation par l'entreprise des meilleurs moyens de faire face à la concurrence" (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:28).

Tendo por base a organização das empresas, poder-se-à dizer que a primeira geração da informática, que surgiu por volta dos anos 60, contribuiu bastante para uma tendência à centralização. Contudo, as mudanças tecnológicas observadas, graças à introdução de novos equipamentos, utilização de redes de terminais, bem como micro-informática, abrem por seu lado novas oportunidades e possibilidades de descentralização, que permitem responder às exigências de uma autonomia de gestão e de uma política comercial adaptada às necessidades locais (BERTRAND e NOYELLE, 1988b:31).

A ideia base subjacente a esta política de descentralização consiste em dar aos responsáveis das diferentes agências e níveis a responsabilidade de gerirem as suas unidades como se de uma gestão independente se tratasse, implementando cada unidade os seus próprios objectivos estratégicos.

A introdução das novas tecnologias, ao promover a descentralização, está

consequentemente a pôr em causa o modelo "tayloriano" que até aí vigorava.

Reforçado pela primeira geração da informática, promotora da centralização, este modelo tradicionalmente inerente ao sector dos serviços, era caracterizado por uma forte parcelização do trabalho. Posteriormente, e face às exigências impostas pela actual realidade económico-social, esta organização "tend à être remplacée par une nouvelle division du travail, impliquant une réintégration des tâches et mettant l'accent sur la globalisation plutôt que sur la parcellisation des processus de travail" (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:36).

Desta transformação do trabalho, resulta para o trabalhador a possibilidade de exercer um controlo mais efectivo e mais amplo. Outrora restringidos a um conjunto limitado de dados, os trabalhadores vêm agora à sua disposição uma ampla gama de informação, que lhes permite prestar um serviço mais personalizado à sua clientela.

Muito rapidamente, a organização "tayloriana" perde a sua importância e razão de ser, enquanto a natureza das tarefas se modifica profundamente, levando ao desaparecimento das mais simples e rotineiras.

2.2.4. A Emergência de Novas Qualificações

Durante os anos 60/70, face a um ambiente estável e com ausência de incertezas, os bancos viam os seus efectivos crescer consideravelmente.

Esta tendência estava contudo "condenada" a uma inversão, já que as rápidas mudanças que se começaram a fazer sentir a partir dos anos 80, levaram

os bancos a reclamar uma profunda transformação das qualificações.

De facto, em resultado desta evolução e conseqüentemente da introdução de novas tecnologias da informação, assiste-se progressivamente a uma redução do volume de trabalhos administrativos, basicamente executados por trabalhadores pouco qualificados, ao mesmo tempo que se reforça a importância de empregos de especialistas. Mais especificamente "l'intensification de la concurrence suscite des besoins nouveaux en personnel de vente, de conseil et d'assistance, ainsi qu'en spécialistes capables de travailler sur de nouveaux marchés, de concevoir de nouveaux produits, de mettre au point de nouveaux systèmes informatisés et de vendre les services nouveaux, souvent complexes" (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:41).

A fim de prestar um serviço de melhor qualidade e mais personalizado aos seus clientes, a organização tipo "tayloriana" deixa de ter sentido. Mostra-se pois necessário desenvolver a polivalência e enriquecimento das tarefas, ao mesmo tempo que se elimina a separação tradicional existente entre os trabalhadores administrativos e os que estão em contacto com os clientes.

A passagem a uma função de negociação e de conselho mais personalizada implica uma qualificação mais elevada.

A gestão da mudança pressupõe um novo tipo de competências que se opõe às tradicionalmente exigidas, a saber (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:42):

Competências Tradicionais

Novas Competências

Competências comuns

- | | |
|---|--|
| 1. Estabilidade da actividade numa organização rígida | Adaptabilidade a um ambiente incerto e em mutação |
| 2. Trabalho repetitivo, bem definido e concreto | Trabalho mais abstracto, automatizado, utilizando códigos e símbolos |
| 3. Capacidade de receber e seguir ordens | Capacidade de tomar decisões e responsabilidades |
| 4. Trabalho individual | Trabalho em grupo, interagindo com colegas/clientes |
| 5. Horizonte temporal e geográfico limitado | Horizonte temporal e geográfico mais amplo |

Competências específicas

Nível superior

- | | |
|---|--|
| 1. Quadros generalistas, com funções de comando e de gestão | Especialistas de alto nível, trabalhando em equipa e capazes de criar e comercializar novos produtos |
| | Enquadramento orientado para a animação, formação e relações externas |

Nível intermediário

- | | |
|--|---|
| 1. Predominância das operações administrativas | Predominância das actividades comerciais e de relacionamento |
| 2. Especialização | Polivalência |
| 3. Conhecimento de processos específicos | Compreensão global do ambiente: empresa, produtos, mercados e necessidades dos clientes |

Nível menos qualificado

- | | |
|---|--|
| 1. Especialização na obtenção e tratamento de dados | Eliminação das tarefas simples e repetitivas |
|---|--|

O problema que se coloca actualmente à banca, é pois não só a redução dos seus efectivos, mas essencialmente adaptar e mobilizar as competências da mão-de-obra.

Cada instituição vê-se assim confrontada com a escolha entre uma promoção e utilização da mão-de-obra existente e o recurso a uma mão-de-obra mais qualificada ou especializada sobre os novos produtos/exigências do mercado. Um dos problemas mais delicados que a banca tem de resolver na sequência das mutações no seu modo de funcionamento, é precisamente o de assegurar um equilíbrio entre o recrutamento externo de trabalhadores dotados das novas competências requeridas, e a promoção, ou melhor, a formação do pessoal actual (PETIT e VERNIÈRES, 1990:14).

Relativamente ao recrutamento externo, assenta-se aqui no princípio de que este, ao permitir obter novas competências e níveis de formação mais elevados, possibilita não só uma maior capacidade de resposta às mudanças, como também "facilite la modification des conditions d'emploi (main-d'oeuvre temporaire, à temps partiel, ou travaux à l'exterieur), ce qui permet aux entreprises de mieux équilibrer leurs ressources pour répondre aux besoins du marché" (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:48).

O risco de se criar uma estrutura dualista de emprego no interior das instituições, assume por seu lado fortes probabilidades de ocorrer. Como resultado, e de modo a evitar possíveis disfuncionamentos daí decorrentes, convém "mettre en cause les classifications actuelles, élaborer de solides analyses prévisionnelles des structures d'emploi et repenser les politiques de formation"

(PETIT e VERNIÈRES, 1990:14).

2.2.5. Formação: Promoção de Novas Qualificações

O investimento em formação é, de facto, uma alternativa à disposição da empresa, relativamente à forma como poderá adaptar-se ao ambiente.

A intensidade da mudança, tal como foi já mencionado, e a forma como está, gradualmente, a afectar as instituições bancárias, faz ressaltar a necessidade de se definir uma estratégia de formação, capaz de proporcionar a formação profissional adequada.

A formação tenderá pois a orientar-se em três grandes direcções (TORRES, 1988:30):

a) Contribuir para acelerar a evolução social

Uma vez que a evolução tecnológica está a progredir muito mais rapidamente que a evolução social, cabe à formação contribuir para a redução, senão mesmo eliminação, deste desfasamento.

Deverá assim, ser possível através da formação proporcionar:

- **uma formação geral de base**, capaz de permitir que as pessoas compreendam porquê das mudanças que estão a ocorrer;
- **uma formação profissional** que permita uma melhor e mais adequada utilização dos novos equipamentos, bem como um correcto conhecimento dos produtos e mercados;

- e finalmente, levar a que as próprias pessoas manifestem desejo de mudar. Isto é, que a formação conduza ao desenvolvimento individual do trabalhador.

Ao dotar as pessoas de maiores qualificações, a formação está a contribuir para acelerar a evolução social, de modo a introduzir mais suavemente a evolução tecnológica.

b) Ajudar a mudar as atitudes / comportamentos

É necessário mudar as atitudes, e portanto, mobilizar o pessoal de acordo com os objectivos e estratégias da empresa.

Actualmente, e cada vez mais, as empresas preocupam-se em desenvolver novas atitudes e comportamentos, como forma de melhor integrar os seus objectivos estratégicos, aconselhar os clientes e vender os produtos.

"Il s'agit ici de développer la capacité de communiquer, d'agir avec d'autres et de résoudre des conflits, permettant aux employés d'accomplir leur nouvelle mission, de collaborer avec d'autres et particulièrement de traduire en action l'image et les objectifs de l'entreprise" (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:76).

Face à importância que a qualidade e serviço assumem nos nossos dias, a mudança de atitudes de todos os colaboradores é imprescindível, já que "com uma mentalidade conformista de funcionários não se poderá vencer no Mundo de amanhã" (TORRES, 1988:30).

c) Preparar o futuro

Regra geral, a preocupação dos responsáveis empresariais, é a de formar as pessoas que com eles colaboram, para as questões que se colocam na actualidade. Contudo, o esforço deve ser feito não só no presente, mas antes, e essencialmente, no futuro, ao ponto de a formação ser compatível com as questões que se irão colocar amanhã.

Nesta perspectiva deparamos, então, com dois tipos de formação:

- **Formação inicial** ministrada nas escolas, sendo também dada na fase de início de carreira dos colaboradores. O seu principal objectivo consiste em ensinar aquilo que presentemente se faz.

- **Formação de desenvolvimento** que resulta das mudanças que se vão observando na banca, como por exemplo, o aparecimento de novos produtos, novos serviços, novas tecnologias, novos estilos de gestão, etc..

A sua orientação desenvolve-se em quatro grandes direcções (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:76):

- **Novos comportamentos**, compatíveis com uma melhoria das capacidades de relacionamento, de comunicação e de trabalho em equipa.

- **Conhecimento dos produtos e dos mercados**. O aparecimento de novos e mais complexos produtos, paralelamente a um mercado cada vez mais versátil, leva os bancos a desenvolver progressivamente as competências técnicas dos seus colaboradores, para uma melhor resolução dos problemas emergentes.

- **Novas capacidades / qualificações** no tocante às especializações de nível elevado.

- **Novo espírito de empresa**, de modo que os gestores não se limitem apenas a transmitir as instruções provenientes da direcção, mas sejam eles próprios capazes de tomar a responsabilidade das respectivas unidades, bem como de definir os objectivos e implementar novas formas de animação e direcção dos seus colaboradores.

Como consequência de todo este processo de mutação, a formação de desenvolvimento assume especial relevo ao criar junto dos colaboradores um espírito de iniciativa, criatividade e um sentido de responsabilidade, mais compatíveis com as novas condições do mundo do trabalho.

Sintetizando, o futuro do emprego na banca está relacionado com a capacidade deste sector adaptar as suas posições e desenvolver novas actividades.

Os bancos deverão, deste modo, adoptar uma actuação mais precisa em matéria de formação, iniciando com uma auditoria prévia das suas necessidades reais, à qual se seguirá a implementação de um sistema de gestão das competências e do desenvolvimento profissional do seu pessoal.

"Assurer le plein et bon emploi de chacun suppose la conception d'un dispositif de gestion anticipée des ressources humaines comportant la connaissance par anticipation de l'évolution des métiers de banque, l'élaboration avec chaque agent d'un project professionnel personnalisé, l'intégration de la gestion des ressources humaines dans le management de l'entreprise" (SERVICE FORMATION DE "BANQUES ET SOCIÉTÉS DE BOURSE CONSEIL", 1990:10).

3. GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Perspectiva Tradicional Versus Perspectiva de Recursos Humanos

Apesar das exigências colocadas pela realidade envolvente, ainda é muito frequente deparar com um elevado grau de negligência relativamente aos R.H..

Frequentemente nos defrontamos perante responsáveis empresariais que manifestam uma total falta de preocupação "em recrutar e seleccionar devidamente um novo elemento, em acompanhar e proporcionar o seu desenvolvimento, em favorecer-lhe uma plena integração no novo mundo de trabalho com que irá deparar" (DANTAS, 1990:93).

Contudo, quando se está perante a aquisição de uma nova máquina ou qualquer outro equipamento, sobre ela incidirão todos os olhos; esta será merecedora de todos os cuidados e atenções.

Enfim, em diversas organizações o tecnicismo ainda tem forte predominância sobre o humano. No entanto, é este lado humano que as distingue. Razão pela qual, mais recentemente deparamos com a gestão previsional integrada, segundo a qual os trabalhadores são considerados como um recurso, da mesma forma que as máquinas, finanças,...., mas que, por múltiplas razões, não pode ser avaliado sob o mesmo aspecto que aquelas, nem nas mesmas condições, já que é dotado de consciência, tem aspirações e reacções. Reacções estas que a empresa deve ter presentes, na medida em que toda a decisão a tomar, mesmo que aparentemente seja puramente técnica ou

financeira, apresenta consequências no plano humano.

Porque os Homens são *seres vivos* susceptíveis de adoecerem ou desaparecerem, são *seres livres* que a todo o momento podem mudar de empresa, são *seres sensíveis* que podem resistir às mudanças, enfim, são *seres pensantes* cujas competências estão em constante evolução, a gestão do pessoal não pode ser equiparada à das máquinas ou das matérias-primas.

E é precisamente aqui nesta forma de estar, nesta forma de ver as coisas que nos rodeiam, que está a base de sucesso de uma organização.

De facto, face à realidade em que estamos integrados, somos tentados a dizer que a empresa que alcança o sucesso será aquela que considera o problema dos R.H. como um elemento essencial da sua estratégia global, e não apenas como algo resultante dessa estratégia.

Isto é, a empresa bem sucedida será aquela que admite que não se pode fazer nenhuma planificação estratégica sem que se considere os R.H. existentes, bem como as suas necessidades de desenvolvimento (BERTRAND e NOYELLE, 1988a:84).

Por esta ordem de ideias, conceber e implementar uma estratégia implica repensar e reorganizar o seu enquadramento e elevar o nível da sua mão-de-obra.

Relativamente à actividade bancária, vimos já que os bancos estão a viver uma fase de constante adaptação das suas estruturas, da sua organização, das suas mentalidades e competências. Neste sentido, mostra-se necessário ajudar os homens a adaptar-se às novas exigências do ambiente, e a integrar as novas estratégias da banca.

É pois urgente implementar uma gestão previsional, segundo a qual os bancos passarão progressivamente de uma lógica de gestão de pessoal, para uma lógica de gestão dos empregos e dos R.H.. Tal actuação significa que a empresa considera as pessoas como um recurso a desenvolver, um "portfólio de competências" a frutificar.

Podemos pois dizer que a gestão previsional integrada, para a empresa, "consiste em construir o seu futuro metodicamente, ou seja imaginar, atendendo ao que a rodeia e àquilo que é, o que se esforçará por tornar-se" (JARDILLIER, 1973:28,29).

3.2. Política de Recursos Humanos

Atendendo ao ambiente circundante, considerar, actualmente, o Homem única e simplesmente como um custo, e não como um recurso susceptível de uma progressão contínua, é caminhar para o insucesso. De facto, a ideia que deve estar presente em toda a actuação empresarial, é a de que a melhoria da eficácia global do pessoal (produtividade, motivação e competências) só é possível se nos apoiar-mos nessas pessoas, e não indo contra elas.

Nesta ordem de ideias, face às novas formas de gestão de empregos, para que o sucesso seja possível, é necessário:

- Definir uma política de R.H..
- Apoiar-se no enquadramento, de modo a desenvolver um esforço de adaptação. "Sans le soutien de la ligne hiérarchique, quels que soient les

efforts des hommes de ressources humaines, cela n'a que peu de chances de fonctionner" (CROZIER,P.,1991:6).

- Definir e implementar métodos para melhorar a produtividade: polivalência, ritmos horários, redefinição de processos,...

Quando se fala na definição de uma política de R.H. na banca, de imediato sobressai a necessidade de:

- reduzir os postos naqueles sectores considerados em excesso, como é o caso das tarefas de "back office", sectores administrativos, entre outros; de modo a que seja possível preparar todos aqueles que apresentam capacidades para uma evolução no emprego, ocupando os sectores em "déficit";

- aumentar sensivelmente o ritmo de partidas, privilegiando as aproximações individuais,concertadas e credivéis de reconversão;

- proceder a um recrutamento em dois domínios:

. peritos (técnicos da banca e outros)

. jovens, com perfil de futuros gestores, para manter uma dinâmica interna.

Isto é, é preciso agir e antecipar, aqui e agora, sobre a gestão do emprego, de modo a evitar ajustamentos posteriores dolorosos.

Neste sentido, no processo de implementação desta política, o primeiro passo a dar será então o de proceder a uma análise dos cargos. "Before an

organization can select employees, it need to be able to specify *what* work needs to be done, *how* it should be done, the *number* of people needed, and the *knowledge, skills, abilities*, and other characteristics required to do the work" (CASCIO, 1992:101).

3.2.1. Análise de Cargos e Planeamento de Recursos Humanos

A análise de cargos e funções surge como um pilar fundamental aquando da elaboração da estrutura organizacional e da gestão integrada de R.H..

Esta descreve o processo segundo o qual se obtém informações sobre os cargos. Mais concretamente, informações sobre as acções a desenvolver, isto é, o conteúdo das atribuições que compõem o cargo - *descrição de cargos* -; e informações relativas às características do pessoal, mais especificamente, exigências em termos de capacidades físicas, intelectuais e de personalidade, necessárias para a boa execução da função - *especificação do cargo*.

Apesar de muito frequentemente a análise de cargos e funções ser implementada perspectivando um objectivo específico, deve-se aqui chamar a atenção para o facto de que a partir das informações assim obtidas, são múltiplas as utilizações que delas se poderão fazer, nomeadamente para a implementação da(o)(CASCIO, 1992:108-110; MOURA, 1991b:166-168):

- estrutura organizacional;
- planeamento de R.H.;
- recrutamento e selecção;
- plano de carreiras;

- orientação, treino e desenvolvimento;
- avaliação de desempenho;
- estrutura salarial;
- relações laborais;
- estudo das condições de trabalho;
- entre outras.

Nesta análise de cargos e funções, são múltiplos os processos que se poderão utilizar para obter as informações, processos estes que poderão variar de acordo com a dimensão da empresa, o tempo disponível, o número de analistas, os recursos financeiros disponíveis. Dentro destes salientam-se apenas os mais comumente utilizados (CASCIO,1992:111; CUNHA,1992:12; MOURA,1991b:171):

- observação directa,
- entrevista,
- questionário, o qual poderá assumir duas formas de implementação: questionário estruturado ou questionário aberto.

Atendendo às vantagens e desvantagens de cada um destes métodos, e de modo a superar estas e rentabilizar aquelas, aquilo que mais vulgarmente se observa é que os analistas utilizam não apenas um, mas sim uma combinação de métodos, compatível com uma mais completa visão da função e dos requisitos físicos, mentais e sociais por ela requeridos.

Identificadas as características e requisitos dos cargos, a organização estará em condições de definir não só os números e qualificações dos

colaboradores que necessita para alcançar os seus objectivos estratégicos, como também as acções que deve desenvolver para os atingir atempadamente - deparamos assim com o PLANEAMENTO DE R.H..

Planeamento este que, e atendendo à importância que o factor humano assume no todo que é a empresa, deve ser desenvolvido não de uma forma isolada, mas estar perfeitamente integrado no plano global da empresa, ou seja, no planeamento estratégico, que ao estabelecer quais os objectivos organizacionais a alcançar e de que forma os alcançar, está implicitamente a determinar quais deverão ser os objectivos dos R.H..

Olhando mais atentamente para o planeamento de R.H., poder-se-à referir que antes de mais, e com base nas previsões efectuadas pela empresa relativamente à sua actividade futura, ter-se-à que fazer uma correspondência com os R.H. necessários à consecução dessa actividade. Isto é, o primeiro passo é o de estimar quais as *necessidades* de pessoal.

Simultaneamente, a empresa tem também que considerar quais as *disponibilidades* internas de R.H.. Para isso, elaborará um inventário de pessoal de modo a saber quais as capacidades e potencial dos seus colaboradores, bem como a analisar como estão actualmente a ser afectados.

Estimadas as necessidades e disponibilidades de R.H., e após a sua comparação, elaborar-se-ão os planos de actuação, planos de R.H., os quais poderão ser de recrutamento, selecção, formação, promoção, desenvolvimento de carreiras,...

Sumariando, o planeamento de R.H. é a "determination of present and

future needs for human resources and the establishment of activities to meet these needs" (LOWRY, WEINRICH e STEAD, 1990:225).

Do desenvolvimento destas actividades - análise de cargos e planeamento de R.H. - resulta uma adequada especificação dos requisitos dos R.H., que por sua vez constitui a base para o recrutamento.

3.2.2. Recrutamento, Selecção e Integração de Pessoal

Em oposição a uma actuação segundo a qual, perante uma determinada vaga, o gerente com base numa simples observação dos potenciais candidatos, apontava o dedo dizendo "you, you and you - the rest of you come back another day" (CASCIO, 1992:147); actualmente o recrutamento e selecção não podem ser encarados como uma tarefa de menor importância, onde se acaba sempre por encontrar uma solução.

A nossa convicção é a de que se sempre constituiu uma preocupação atrair bons elementos para as empresas, de futuro torna-se vital garantir a escolha dos melhores entre os bons. E isto precisamente porque doravante a base de distinção das empresas será não apenas a sua capacidade financeira ou material, mas fundamentalmente a "criatividade, flexibilidade, adaptabilidade e intuição dos seus trabalhadores" (DANTAS, 1990:260).

Recrutamento e selecção de pessoal surgem-nos assim como duas fases de um mesmo processo, onde o recrutamento ao divulgar as vagas em aberto visa encontrar potenciais candidatos ao seu preenchimento e a selecção procura

detectar o(s) candidato(s) certo(s) para o(s) lugar(es) em causa (MOURA,1991b:179).

Somos, no entanto, de opinião que, embora fazendo parte de um todo dificilmente separável, pelo menos academicamente e de modo a permitir uma melhor análise e compreensão, estes dois conceitos podem ser tratados em separado.

E porque o recrutamento implica a tomada de todo um conjunto de decisões que antecedem a fase de selecção e integração da pessoa escolhida, será este o primeiro foco da nossa análise.

3.2.2.1. *Recrutamento*

Para MITCHELL S. NOVIT (1986:60) é necessário que se observem duas condições para que uma empresa recrute alguém: "First, there must be an acceptable candidate. The organization demonstrates this acceptability by extending an offer of employment. Second, the organization must be acceptable to the candidate. The candidate, in turn, shows this by accepting the offer". Neste sentido, o recrutamento não é mais que o processo de encontrar pessoas que preencham estas duas condições.

Por outras palavras, o recrutamento procura atrair para a organização candidatos suficientes em quantidade e qualidade a fim de satisfazer as necessidades sentidas ou previstas.

De facto, quando bem planeado e implementado, com uma correcta

determinação das fontes mais adequadas à função em causa, o recrutamento dará origem a um conjunto de candidatos de maior qualidade.

Posto isto, o primeiro passo será então o de decidir se o preenchimento do cargo será feito por alguém que integre já a empresa, ou alguém que lhe seja estranho. Isto é, dever-se-á optar por um recrutamento interno ou externo?

Obviamente que tudo depende da situação concreta que se esteja a enfrentar. É, no entanto, prática corrente que, quando se implementam actividades de recrutamento a atenção é inicialmente colocada nos elementos actuais. Deparamos assim com o recrutamento interno, com base no qual a empresa pretende promover a mobilidade interna dos seus R.H..

Tal opção, para além de implicar custos mais baixos, tem a vantagem de aumentar a motivação dos trabalhadores, bem como alargar a base de conhecimentos da empresa uma vez que os empregados passarão a desempenhar funções diferentes.

Contudo, e porque nem todas as respostas podem ser encontradas no seio da organização, pode-se mostrar conveniente recorrer a fontes externas, isto é, ao mercado de trabalho externo. Tal actuação ocorrerá quer porque não foi previamente implementado um programa de formação e rotação que gerasse novas oportunidades para os trabalhadores, quer porque há um desejo de ideias mais frescas, ou de renovação do "stock" de empregados que vai deixando a empresa. Dizemos neste caso que se está perante o designado recrutamento externo. Este, para além de proporcionar a entrada de novos elementos dotados de conhecimentos mais actualizados, tem também subjacente a vantagem de

funcionar como um sinal de mudança da estratégia da empresa.

Mas, e porque não há regra sem excepção, poder-se-lhe-á apontar algumas desvantagens, como por exemplo, ser não só mais demorado e mais caro, como também dar origem a uma quebra de motivação e frustração dos actuais trabalhadores, uma vez que ao contrário de se aproveitarem as suas capacidades e potencialidades, estas são colocadas em segundo plano.

A este nível, são múltiplas as fontes de recrutamento a que se poderá recorrer. A título de exemplo, limitar-nos-emos a mencionar apenas algumas, tais como:

- anúncios
- agências de recrutamento
- universidades e/ou outras escolas
- empresas
- etc.

O mais frequente, contudo, é observar-se não só o recrutamento interno ou o externo, mas optar-se antes por um recrutamento misto. Tal procedimento mostra-se coerente, já que ao optar-se por qualquer uma daquelas formas de recrutamento, algures na empresa terá necessariamente que decorrer a outra.

Para finalizar, convém ainda chamar a atenção para o facto de que a organização deverá promover uma avaliação contínua da eficácia das fontes de recrutamento, internas e externas, já que, com base nesta avaliação é possível fazer uma escolha sistemática das fontes e métodos de recrutamento mais adequados a cada função e a custos mais baixos (CUNHA, 1992:24).

3.2.2.2. *Seleccção e Integração*

De entre o conjunto de candidatos que foi atraído pelo processo de recrutamento, mostra-se agora necessário proceder à escolha daqueles que apresentam maiores probabilidades de obter sucesso no desempenho da função.

Deste modo, e com base num bom processo de selecção, será possível identificar aquele ou aqueles que darão um contributo positivo para a organização.

Significa isto que a ideia tradicionalmente aceite, e que tem vindo a ser desenvolvida pela grande maioria dos autores, assenta no princípio da adequação da pessoa ao cargo que se pretende ocupar.

Sem pretender pôr em causa tal necessidade - até porque a adequação ao cargo é fundamental -, somos contudo de opinião que tal princípio, se era correcto há alguns anos atrás - onde um cargo se mantinha mais ou menos inalterado ao longo dos tempos-, já não o será nos dias que correm. No ambiente turbulento em que as organizações se movimentam, esta forma de pensar conduzirá ao insucesso.

De tudo o que foi anteriormente exposto, resulta então que a selecção a desenvolver actualmente, deverá ser uma **selecção dinâmica** de R.H., com base na qual seja possível identificar pessoas capazes de se adaptar, de se desenvolver, enfim, pessoas capazes de se gerir a si mesmas.

Isto é, e porque as exigências inerentes ao cargo estão em constante mutação, "é imprescindível que o indivíduo mostre capacidades e potencialidades

para acompanhar esse crescimento" (DANTAS, 1990:284).

Em oposição a uma selecção subjectiva, caracterizada pela ausência de critérios fundamentados, onde os responsáveis respectivos decidem baseados em circunstâncias meramente pessoais, e de modo a escolher os melhores entre os bons, mostra-se vital implementar uma selecção sistemática que, através dos instrumentos mais adequados, permita identificar as pessoas mais aptas aos cargos em questão.

A este nível, e de acordo com a especificação do cargo a ocupar será dada maior ou menor importância a um dos requisitos seguintes (DANTAS, 1990:288):

- "**qualidades inatas:** proporcionam projectar a menor ou maior facilidade que um candidato terá para aprender, praticar e desenvolver certa actividade ou trabalho;
- **qualidades adquiridas:** representam os conhecimentos em posse do candidato, actuais, e manifestam a real capacidade de rendimento imediato do candidato;
- **qualidades de adaptação:** permitem concluir da capacidade do candidato para se integrar ao ambiente social da empresa, eventuais inovações tecnológicas e processuais e, também, de flexibilidade perante situações diferentes".

Dada a diversidade de instrumentos que poderão ser utilizados num processo de selecção, referiremos apenas os mais comuns (NOVIT, 1986:85-88):

- formulários
- recomendações e referências
- testes

- entrevistas
- exames físicos

De todos os instrumentos, a entrevista tem vindo a ser a mais amplamente usada. "The idea of selecting someone for a position without actually having a face-to-face talk, particularly for jobs beyond the entry level, would undoubtedly be anathema for most organizations" (NOVIT, 1986:85).

Trata-se pois, de um meio adicional da organização conhecer o candidato. Apesar de um certo grau de subjectividade que aqui poderá estar implícito, a entrevista tem-se apresentado como um método eficiente, cujo objectivo é conhecer o indivíduo em profundidade.

Para tal, assenta-se em hipóteses colocadas pelo seleccionador, a partir da análise de todas as informações prestadas pelo candidato.

Mas a decisão final quanto à selecção, não é tão passiva quanto aparentemente se possa julgar. De facto, os instrumentos citados ajudam o seleccionador a decidir-se sobre quem seleccionar. Contudo, o sucesso dessa decisão não está garantido.

Para MITCHELL S. NOVIT (1986:94) toda a decisão de selecção tem subjacente dois tipos de risco: "accepting someone for employment who does not prove successful and rejecting someone who would have been successful if given the opportunity".

Dada a existência destes dois riscos, a decisão relativamente à selecção será tomada com base no balanço dos custos subjacentes aos mesmos.

A responsabilidade da gestão em manter e conseguir que o novo elemento obtenha um bom nível de desempenho, começa logo no primeiro dia em que este entra para a empresa. Neste sentido, e de modo a alcançar esse desempenho desejado, mostra-se vital implementar um processo de acolhimento ou integração.

"Sentindo-se só e desamparado num mundo que se lhe apresenta como hostil cai naquela angústia do naufrago, em pleno mar, numa noite escura como breu: esbraceja, esbraceja mas não sabe para onde vai e se valerá a pena continuar com tão grande esforço" (DANTAS, 1990:308).

Para evitar tal situação, somos pois de opinião que à medida que os novos elementos vão ingressando na organização, se torna fundamental proceder ao seu acolhimento. Isto é, é vital acompanhá-lo de modo a que este tome conhecimento do sistema de valores, das normas e padrões de comportamento pretendidos pela organização. Aqui o superior imediato do novo membro, assume um papel preponderante, na medida em que "terá que ter a capacidade de estar junto dele sem o intimidar, de lhe fazer perguntas sem o amesquinhar e, fundamentalmente, ter o tempo suficiente para ouvi-lo e responder a todas as suas perguntas" (DANTAS, 1990:309).

3.2.3. Formação e Desenvolvimento

"Melhorar a *performance* corrente e futura dos trabalhadores, aumentando através da aprendizagem, as suas capacidades e potencialidades"

(CUNHA,1992:43) e identificar as "...capacidades necessárias a longo prazo, decorrentes do plano estratégico da empresa" (CUNHA,1992:43), constitui o objectivo dos programas de formação e desenvolvimento.

Hoje, mais do que nunca, todas as empresas reconhecem a necessidade de investir em novas tecnologias, novos produtos, sob penalização de serem "eliminadas" pela concorrência. No entanto, nem todas as empresas reconheceram ainda a necessidade de complementar esse investimento em "capital físico" com investimento em "capital humano". E se é verdade que, relativamente ao "capital físico", este pode ser adquirido de um momento para o outro, ao nível dos R.H. a situação desenvolve-se com mais lentidão, já que ao ser considerado um ser demasiado complexo, o Homem não se consegue "transformar" num outro Homem num curto espaço de tempo.

Face ao exposto, somos pois de opinião que à formação compete preparar o indivíduo para o desempenho de uma dada tarefa; proporcionar uma capacidade de desenvolvimento pessoal, com vista a desempenhar não só funções actuais, mas também futuras funções a assumir; bem como, mudar as atitudes e os comportamentos das pessoas.

Por outras palavras, a formação procura atingir vários níveis de desenvolvimento (MOURA,1991b:210):

- Desenvolvimento organizacional
- Desenvolvimento grupal
- Desenvolvimento individual

- **Desenvolvimento individual:** Trata-se da forma pela qual uma pessoa, com base na experiência adquirida, aprende e se expande. Experiência esta que integra a participação em programas de formação profissional e desenvolvimento.

- **Desenvolvimento grupal:** "É um processo que envolve o estudo e análise de funcionamento e comportamento dos grupos, que proporciona o amadurecimento dos mesmos através da auto-análise e procedimentos objectivos do seu funcionamento harmónico e eficaz" (DANTAS, 1990:505).

- **Desenvolvimento organizacional:** Trata-se de um esforço concentrado, global e planeado com vista a aumentar a efectividade numa organização. Tal objectivo será alcançado através do envolvimento de todos os elementos da organização, e do recurso aos conhecimentos e técnicas provenientes dos estudos comportamentais e de gestão.

Face ao mundo em mutação, como é este em que vivemos, o processo de formação profissional deve ser devidamente planeado, isto é, pró-activo. Para tal, é necessário elaborar uma política de formação profissional, com base na qual se poderá não só orientar como também avaliar as acções de formação, de modo a alcançar os objectivos previamente definidos.

Mas porque os R.H., no seu todo, constituem um subsistema de um sistema mais amplo - que é a organização -, antes de se proceder à

implementação dessa política, esta deve ser conhecida e aprovada pelo topo da mesma.

Simultaneamente, e porque às respectivas chefias compete avaliar quais dos seus colaboradores requerem formação e que tipo de formação, a mesma dever-lhes-à ser transmitida.

Genericamente, e de modo a garantir não só as necessidades de sobrevivência, como também as de crescimento e desenvolvimento, podemos dizer que esta política deverá passar pelas seguintes fases (DANTAS, 1990:529; NOVIT, 1986:126-134):

- diagnóstico de necessidades
- fixação de objectivos
- planeamento
- preparação dos participantes
- execução
- acompanhamento
- avaliação

Concluindo, uma política de formação profissional, deve ser capaz de dar respostas relativamente a "o quê", "quem", "quanto" e "quando" formar face aos objectivos previamente estabelecidos.

3.2.4. Planeamento de Carreiras

De forma muito simplista, um planeamento de carreiras é considerado como "an attempt by the organization to take the individual's needs, aspirations,

and preferences into account when making promotion and transfer decisions" (NOVIT, 1986:154).

Tradicionalmente, assentava-se na ideia de que o que era bom para a organização era bom para os colaboradores. Porém, e porque estes têm aspirações profissionais que se vão alterando com o passar do tempo, aquela forma de pensar tem vindo, ao longo dos últimos anos, a sofrer alterações.

E porque, muito mais que técnico, o planeamento de carreiras é uma questão relativa à filosofia organizacional, podemos concluir sobre a não existência de fórmulas quanto à instalação dos respectivos programas.

Daqui resulta que o procedimento mais adequado, será o de se desenvolver discussões periódicas entre as pessoas afectadas e representantes da organização relativamente aos interesses dos colaboradores no tocante às alternativas disponíveis.

Em suma, o planeamento de carreiras objectiva proporcionar ao colaborador uma ascensão vertical ou horizontal. Vertical, quando este sobe ao longo da hierarquia; e horizontal se, permanecendo na mesma função, outro tipo de incentivo lhe é atribuído.

Na estratégia da ascensão funcional, apenas os melhores têm possibilidade de receber os benefícios do planeamento de carreiras. De facto, independentemente da antiguidade, é o nível de competência e o desempenho que assumem especial relevo. E porque nem todos conseguem chegar ao topo, a filtração processar-se-á por meio da avaliação de desempenho, originando, desta forma, um processo de auto desenvolvimento resultante da competição

sadia que se manifesta entre os colaboradores.

3.2.5. Avaliação de Desempenho

Por avaliação de desempenho, entendemos, e de acordo com os autores estudados, tratar-se de uma análise sistemática das pessoas no tocante ao seu desempenho e evolução na função. Através dela deve pois ser possível obter uma imagem o mais objectiva, fiel e aproximada possível do comportamento de um indivíduo no desenvolvimento do seu trabalho.

Nesta perspectiva, dois grandes objectivos organizacionais poderão aqui ser apontados:

- melhorar a "performance" do trabalhador;
- proporcionar informações não só para os trabalhadores como também para os responsáveis empresariais, para posterior utilização na tomada de decisões.

Contudo, e para que tais objectivos sejam alcançados, a avaliação de desempenho não deve ser encarada como algo isolado que se implementa numa dada época do calendário organizacional por questões meramente burocráticas. Tal como é defendido por DANTAS (1990:404), tal procedimento "significaria que se estava a actuar desconcertadamente em relação a uma política mais global e abrangente de R.H. em que deve estar inserida como parte integrante e harmónica".

De facto, quando implementada de forma perfeitamente aleatória, a avaliação de desempenho dá origem a todo um conjunto de disfuncionamentos. CASCIO (1992:270-274) é de opinião que na prática muitos sistemas de avaliação de desempenho falham na medida em que não satisfazem um ou mais dos seguintes requisitos:

- "**relevância**": determinada pela resposta à questão "what really makes the difference between success and failure on a particular job?";
- **capacidade**: traduzida no facto do sistema de avaliação de desempenho ser capaz de distinguir uma actuação eficaz de uma ineficaz;
- **segurança/confiança**: traduzida na consistência do julgamento efectuado;
- **aceitabilidade**: encarada como sendo um dos requisitos mais relevantes, na medida em que qualquer programa de R.H. requer a colaboração de todos aqueles que o irão utilizar;
- **praticabilidade**: o que implica facilidade de compreensão e utilização dos instrumentos de avaliação por parte dos avaliadores e colaboradores.

Relativamente aos problemas que aqui se poderão observar, muitos deles poderão ser superados através do estabelecimento de níveis "standard" de "performance", com base nos quais se estipule para cada tarefa, o que deve ser feito e de que modo deve ser feito.

Para que os programas de avaliação sejam implementados eficazmente, dever-se-ão ter previamente em atenção os seguintes aspectos:

- a) quem está abrangido pelos programas;
- b) qual a frequência das avaliações;
- c) quem é o responsável pela avaliação;
- d) qual a utilização dos resultados obtidos.

Incidindo, na generalidade, sobre todos os níveis da organização (independentemente de se tratar de posições de chefia ou de nível operacional), a avaliação de desempenho embora possa ser levada a cabo por subordinados, colegas, pelo próprio ou por fontes externas, é, por norma, efectuada pelo superior imediato.

Estando na melhor posição para observar o comportamento do indivíduo perante o trabalho, o superior é quem possui condições de desenvolver mais adequadamente esse processo, o qual será visto não como um simples momento, mas sim dotado de uma certa continuidade.

Mas, relativamente à periodicidade da avaliação, não se pode dizer que esta seja rígida. De facto, se por um lado há empresas que a realizam de seis em seis meses, outras há que a efectuem uma vez por ano, ou até mesmo de dois em dois anos.

No entanto, uma coisa é certa. Dada a complexidade típica do ser humano, um período inferior a seis meses é extremamente curto para que aquele possa ser conhecido.

Já no que se refere aos resultados assim obtidos, estes serão de interesse mínimo, senão mesmo nulo, caso não se faça uma utilização correcta dos mesmos.

Considerado um elemento decisivo nos sistemas de avaliação bem

sucedidos, o uso atempado e adequado das informações obtidas, é de grande utilidade não só para motivar os trabalhadores (através do "feedback" que lhes é dado), como também para:

- desenvolver as qualidades actuais do desempenho dos colaboradores;
- avaliar sobre a possibilidade de possíveis promoções ou rotação dos trabalhadores;
- tomar decisões sobre níveis salariais e outros incentivos;
- entre outros.

Em suma, com base nas informações decorrentes do processo de avaliação a organização poderá planear, organizar e controlar a sua actuação mais eficiente e eficazmente, tirando assim maior partido da mão-de-obra ao seu dispor.

3.2.6. Gestão das Remunerações

"Escolhida e seleccionada a equipe, treinados e desenvolvidos profissionalmente os seus integrantes, desenhadas as tarefas a serem executadas, o gerente passa a liderar e motivar a equipe, avaliar o seu desempenho e recompensar pelos resultados e objectivos atingidos" (CHIAVENATO, 1992:203).

Do exposto, resulta pois que toda a contribuição de um colaborador ao serviço da empresa pressupõe a existência de uma contrapartida que se traduz pela fixação daquilo que vulgarmente se designa de "preço do trabalho". Deparamos assim com a remuneração, genericamente constituída pelo salário, incentivos e benefícios sociais.

Atendendo a que muitos dos custos de uma empresa residem nos pagamentos aos seus colaboradores, a responsabilidade quanto à implementação da política de remunerações é atribuída à gestão de topo, sendo todavia, a maioria das recomendações e grande parte do trabalho desenvolvidos pelo departamento de R.H..

A este nível corroboramos da opinião de LOWRY, WEINRICH e STEADE (1990:233) quando referem que talvez o mais importante aspecto da gestão de R.H. é a área das remunerações.

Com uma política de remunerações bem concebida, a empresa procura alcançar múltiplos objectivos, a saber (CUNHA, 1992:39; NOVIT, 1986:177-178):

- atrair e reter trabalhadores qualificados;
- controlar custos;
- motivar os trabalhadores;
- canalizar os esforços dos trabalhadores na direcção pretendida;
- manter uma equidade dentro e fora da empresa.

Mas, e porque cada empresa desenvolve um sistema de remunerações próprio que melhor se adapte às suas características, são múltiplas as formas de gerir este sistema. No entanto, apesar desta diversidade, a política de remunerações deve ser coerente com a estratégia e os objectivos globais da empresa, em geral, e da função da gestão de R.H., em particular.

Numa perspectiva tradicional, os salários são estabelecidos de acordo com o tipo de função, independentemente da pessoa que a esteja a desempenhar, isto é, "todo o cargo tem o seu valor relativo" (CHIAVENATO, 1992:212).

Neste sentido, e de modo a que os ocupantes dos diferentes cargos sejam

equitativamente remunerados, o valor dos respectivos cargos deve ser determinado tendo em consideração os demais cargos da organização, bem como o mercado de trabalho a nível da concorrência. Mais especificamente, a equidade interna será obtida com base na avaliação de cargos, enquanto a equidade externa se obtém através da pesquisa salarial.

Mais recentemente, deparamos com um outro tipo de gestão de salários, com base na qual os colaboradores são remunerados não com base no valor do cargo apenas, mas considerando os níveis de competência e conhecimentos que possuem. Tal actuação induzirá os colaboradores a aumentar as suas competências e a desenvolverem-se, o que se mostra compatível com as crescentes exigências de competitividade com que as empresas actualmente se defrontam.

Resulta assim que - e de modo que os trabalhadores se sintam cada vez mais envolvidos na execução das suas tarefas -, as empresas desenvolvem um sistema de recompensas baseado no bom desempenho alcançado. Caso a tarefa seja independente e autónoma, assumem destaque os planos individuais de recompensa. Contudo, em diversas empresas, as pessoas trabalham em grupo/equipa, estabelecendo-se entre elas forte interdependência. Consequentemente, e atendendo aos resultados alcançados pelo grupo, as recompensas a atribuir serão colectivas, isto é, distribuídas de igual forma para todos os elementos do grupo.

Relativamente às recompensas propriamente ditas, estas, tal como é defendido por RITA CAMPOS E CUNHA (1992:42), poderão assumir várias



formas, adoptando as empresas cada vez mais "a utilização de "pacotes" de recompensas, que incluem o salário, incentivos monetários, benefícios sociais, símbolos de *status*, funções mais interessantes, horários flexíveis, etc."

Uma aproximação inovadora que tem vindo, ao longo dos últimos anos, a receber forte atenção é a dos programas de remuneração flexível, do tipo "cafeteria style".

A premissa aqui subjacente é a de que face às diferentes necessidades manifestadas pelos trabalhadores, estes irão fazer uma "selection from many different options as to the package best suited for their individual needs" (NOVIT, 1986:218).

Concedendo ao trabalhador a possibilidade de escolher o pacote de benefícios que mais lhe interessa, este instrumento assume um poder bastante elevado em termos de motivação do trabalhador perante o trabalho.

Finalmente, e a título de conclusão, é ainda de realçar que dado o carácter contingencial que caracteriza o ambiente empresarial, a gestão de remunerações está sujeita a constantes desafios que exigem um ajustamento contínuo dos respectivos níveis.

CASCIO (1992:350-354) é de opinião que as condições de mercado, a legislação, a actuação dos sindicatos, atitudes de gestão e uma capacidade para pagar por parte da organização, são apenas alguns dos factores que mais influenciam os níveis de remuneração.

Em suma, o desempenho humano quando padronizado, é perfeitamente compatível com os sistemas tradicionais de gestão de salários, cuja finalidade é

implementar estruturas e faixas salariais, pouco flexíveis, dentro das quais os salários podem variar discretamente e as recompensas se devem enquadrar.

Contudo, quando o desempenho deixa de ter um carácter habitual, e passa a apresentar forte dinamismo, a gestão de salários sob a forma tradicional, mostra-se incapaz de o recompensar e promover um reforço positivo adequadamente. Razão pela qual, recentemente, foram desenvolvidas várias pesquisas conducentes a novos sistemas de remuneração (CHIAVENATO, 1992:219).

3.2.7. Análise Social: Balanço e Auditoria Social

Tal como acontece para as restantes funções da empresa, também a gestão de R.H. se confronta com a necessidade de dispôr de uma informação fiável sobre o seu domínio de responsabilidades.

Como refere BESSEYRE DES HORTS (1988a:180), a qualidade da informação social é determinante para permitir à empresa efectuar escolhas satisfatórias sobre o plano de R.H. à medida que importantes decisões sobre o futuro da empresa são tomadas.

Constituindo a informação um importante instrumento de gestão para a função social, é pois necessário que a empresa lhe dedique exactamente a mesma atenção que é dada às informações financeiras, técnicas ou comerciais, pois, e ainda de acordo com o autor citado, "une erreur de jugement, due à une information incomplète et peu fiable, est beaucoup plus lourde de conséquences

dans le secteur social que dans les autres secteurs en raison de la formidable inertie du corps social qui la constitue" (1988a:180).

Realçada que está a necessidade da informação social, poder-se-à agora acrescentar que, para implementar uma adequada análise social, a empresa, de modo a obter as informações necessárias, tem à sua disposição todo um conjunto de instrumentos, dos quais se evidenciam o Balanço Social e a Auditoria Social.

3.2.7.1. Balanço Social

Em jeito de definição, poderemos começar por dizer que o balanço social é visto como "o documento onde, normalmente, se valoriza o esforço produzido pela empresa em matéria social e se aquilata do cumprimento ou não dos objectivos anteriormente fixados" (ANÍBAL e COSTA, 1988:226).

Concordamos também com estes autores quando referem que não se devendo restringir às informações relativas à gestão de R.H. da empresa, o balanço social deve simultaneamente servir para fornecer informação que permita avaliar a empresa no que se refere às suas responsabilidades sociais perante a comunidade local, regional ou nacional.

Enfim, o balanço social, poderemos afirmá-lo, representa uma primeira etapa - imposta por lei - nas práticas de análise social. Mas esta imposição legal, longe de ser vista como uma limitação, pode constituir uma excelente oportunidade para a empresa que procura agir estrategicamente. Mais especificamente, a sua utilização pode ir desde um simples cumprimento de uma

imposição legal até ao desenvolvimento de uma aproximação do tipo controlo de gestão social para avaliar os resultados da política social adoptada pela empresa.

3.2.7.2. Auditoria Social

Geralmente associada à ideia de avaliação e controle, a auditoria encarada sob o ponto de vista social apresenta um significado muito mais amplo. A este nível, não é tanto o aspecto controlo que assume maior relevo (tal como acontece no domínio financeiro ou contabilístico), mas sim o aspecto avaliação que se mostra primordial "car il s'agit pour l'auditeur de comprendre les écarts qui existent entre le phénomène observé et prévu pour en expliquer les causes et rechercher des solutions (ou des alternatives)" (BESSEYRE DES HORTS, 1988b:213).

Não basta pois ao auditor detectar situações anómalas, é também necessário que ele procure as causas que lhe estão subjacentes, afim de propor soluções alternativas.

Para que tal procedimento seja coerente, somos de opinião que o auditor (ou responsável pela gestão de R.H.) deverá seguir uma determinada metodologia de actuação. Tomando por base o pensamento de CANDAU P., BESSEYRE DES HORTS (1988b:217) considera que este procedimento se inicia com uma fase de recolha de informações, terminando com a exposição de recomendações (ou acções correctivas). Mais especificamente, observar-se-ão cinco fases distintas:

Recolha de informações ==> Análise ==> Verificação ==> Avaliação ==>
Recomendações

Em suma, a auditoria social consiste numa observação, análise, avaliação e recomendações sobre a situação social interna da organização, com o objectivo de melhorar os níveis de "performance" da mesma.

Saliente-se no entanto que, uma vez que estas recomendações visam essencialmente os membros da organização - principais responsáveis pela "performance" desejada -, elas deverão ser feitas não através dos tradicionais relatórios, mas segundo processos de difusão mais alargados, como por exemplo, realização de reuniões com o pessoal, criação de grupos de trabalho multihierárquicos,...(BESSEYRE DES HORTS, 1988b:220).

Agindo desta forma, o pessoal afectado ao sentir-se mais envolvido no processo, dará um maior contributo para o alcance dos desejados níveis de "performance".

PARTE II

O SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS: ESTUDO DE CASO

Nota Introdutória

Efectuada uma abordagem teórica, com um primeiro foco para os modelos organizacionais, passando posteriormente pela mudança nas organizações, e mais concretamente no sector bancário e a consequente gestão integrada dos R.H., é nosso objectivo, nesta segunda parte, fazer uma aplicação e análise concreta destes aspectos.

Para o efeito, e atendendo ao estudo efectuado às três instituições mencionadas, com uma abordagem mais "pontual" a algumas sucursais das mesmas (unidades seleccionadas), procuraremos, com base nas entrevistas e questionários implementados, desenvolver um estudo que nos permita confrontar casos concretos com a abordagem teórica.

A este nível, e através de um estudo mais cuidado daquelas sucursais, ser-nos-á possível tirar algumas ilacções sobre a actuação destes bancos no seu todo, bem como - dentro das limitações e perigosidade subjacentes a um número restricto de casos estudados - fazer uma extrapolação para a banca nacional na generalidade.

1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO PORTUGUÊS

Elemento constitutivo de um sistema mais amplo - sistema monetário e financeiro -, o sistema bancário assume um papel predominante no financiamento das actividades económicas nacionais.

No caso específico do sistema bancário português, este tem acompanhado a evolução que se faz sentir no exterior, nomeadamente:

- a liberalização do quadro regulamentar,
- a inovação financeira,
- a inovação tecnológica,

que por sua vez estão na base de uma maior internacionalização, globalização, integração dos mercados financeiros, bem como o crescimento da sua importância relativa.

Tomando por referência JOSÉ FERNANDES (1989:7 a 14), podemos dizer que este sistema tem vindo a sofrer profundas alterações não só no seu enquadramento regulamentar, como também no seu estatuto, organização, funcionamento e actividade. Mais concretamente, e ainda de acordo com este mesmo autor, podem-se distinguir três fases distintas dessa evolução: de 1957 a 1974, de 1974 a 1983 e de 1983 até aos nossos dias.

Os anos de 1957/1959 são caracterizados pela reorganização e estruturação do sistema assente em diplomas legais. Nesta fase perspectiva-se um primeiro enquadramento normativo do sistema bancário português, que serviu de base a todo este sector durante vários anos. É aqui estabelecido o

princípio da especialização (agora em decadência), segundo o qual são criados "vários tipos de instituições de crédito, cuja actividade se desenvolveria em diferentes segmentos do mercado" (CALIXTO, 1990:28).

Em Abril de 1974, em consequência das transformações sócio-políticas verificadas, a banca portuguesa observa todo um conjunto de modificações profundas. Deparamos nesta altura com um sistema bancário nacionalizado, com forte regulamentação e dependência dos órgãos centrais. Durante todo o período de 1974 a 1983, os bancos não puderam investir na modernização tecnológica, funcionando num mercado administrativamente controlado.

As diversas instituições de crédito vêm crescer os seus quadros de pessoal em resultado das fusões que nesta fase se processam, bem como do retorno de milhares de trabalhadores das províncias ultramarinas. Tal situação acarreta consigo não só uma quebra nos níveis de produtividade, como também um acréscimo dos custos de funcionamento. Na realidade, o excesso de pessoal e a escassez de quadros intermédios é um dos principais problemas de estrutura dos bancos mais antigos.

Posteriormente a esta fase, mais especificamente a partir de 1983, o sistema bancário encara novas alterações, em resultado da reabertura da actividade bancária à iniciativa privada (nacional e estrangeira), da criação de novos intermediários não bancários, da integração na Comunidade Europeia..... Procura-se deste modo alcançar maior eficiência e competitividade.

Portugal não pode ficar alheio às múltiplas transformações que se fazem sentir nesta área em todo o mundo. "A desregulamentação dos mercados

financeiros, associada às novas possibilidades oferecidas pelas modernas tecnologias implicam uma agressividade concorrencial que se traduz no aparecimento de novos serviços, na internacionalização do sector bancário, no esbatimento de fronteiras entre os conceitos clássicos dos diferentes agentes intervenientes nos mercados financeiros, etc...."(CALIXTO, 1990:33).

Paralelamente a todo este processo, as instituições crescem em número considerável (35 instituições em 1991), e com ele, a gama de serviços e produtos oferecidos pelo sistema, e também por cada instituição é cada vez mais ampla.

Com uma estrutura etária da população bancária a apontar para um acentuado envelhecimento, a tendência actual é para uma progressiva diminuição do número total de bancários - no sector público, já que no sector privado, e atendendo a que os novos bancos já entram em consideração com as novas tecnologias, o número de trabalhadores apresenta um crescimento.

Tomando por base dados de 1990/1991 (boletins informativos da APB), observa-se que o número total de empregados bancários passou de 59162 para 61055, o que significa um diferencial positivo de 1893 empregados⁷. Confirmando a tendência iniciada em 1990, este crescimento do número de empregados para 61055, acompanha a expansão que se tem vindo a observar da rede de distribuição⁸.

⁷ De realçar que neste valor está subjacente a explosão observada na banca privada nacional e banca estrangeira, e o retrocesso da banca pública.

⁸ Um dos aspectos mais significativos do sector ao longo do ano de 1991, foi precisamente a expansão da rede de distribuição que, com a abertura de mais 514 balcões, passou nesta fase a totalizar 2505 unidades. Trata-se pois duma estratégia de desenvolvimento de pontos de venda, comum à generalidade das instituições, em resultado da forte concorrência que caracteriza o mercado.

Interessante aspecto a realçar prende-se com o facto de que o número médio de trabalhadores por balcão apresenta tendência para baixar (para um total de 1991 balcões em 1990, o número médio era de cerca de 30 trabalhadores/balcão, ao passo que em 1991 este número era apenas de 24, para um total de 2505 balcões). Tal quebra traduz, sem qualquer dúvida, os esforços do sector na racionalização dos processos bancários e portanto, na melhoria da produtividade.

Apesar de presentemente não dispormos ainda de dados concretos relativamente ao ano de 1992, estima-se contudo que, face à grande expansão da rede de balcões que nesse ano se continuou a manifestar, e consequentemente, face à necessidade de um número de efectivos mais elevado, aquele indicador observe um certo agravamento, ainda que ligeiro.

Do exposto resulta pois que hoje, e mais intensamente no futuro, se perspectiva todo um conjunto de transformações a nível profissional, tais como (APB, 1992:11):

- o abrandamento do ritmo de crescimento da totalidade dos efectivos, face à automatização das operações de massa;
- a redução dos efectivos que desempenham tarefas de controlo, agora desnecessárias em resultado da desregulamentação da actividade;
- o crescimento da posição relativa dos empregados especializados;
- o aumento do número de empregados destinados a desenvolver tarefas mais qualificadas e polivalentes.

Posto isto, e para uma análise mais específica dos R.H. ao serviço na

banca, poder-se-ão seleccionar quatro aspectos determinantes, a saber: habilitações, antiguidade, idade e níveis de qualificação.

- *Habilitações:*

Tradicionalmente constituída por uma elevada percentagem de trabalhadores com níveis de ensino baixo, a tendência actual é todavia para uma quebra significativa, situando-se em cerca de 43% o volume de trabalhadores com o curso geral dos liceus, no máximo, como indica o seguinte quadro:

Quadro 2. Distribuição percentual dos trabalhadores segundo as habilitações

	1988	1989	1990	1991	1992
Ens. Bás. Preparatório e Sec. Unificado	54.9	50.8	47.0	44.9	42.5
Ens. Sec. Complementar	34.9	37.4	36.5	37.5	39.2
Curso Médio e Superior	10.2	11.8	16.5	17.6	18.3

Fonte: MESS, *Quadros de Pessoal*, 1988 a 1992

- *Antiguidade:*

Uma elevada percentagem de trabalhadores (mais de 60%) apresenta uma antiguidade superior a 10 anos, conforme se depreende do Quadro 3 que se apresenta na página seguinte.

Quadro 3. Distribuição percentual dos trabalhadores segundo a antiguidade na empresa

	1988	1989	1990	1991	1992
Inferior a 5 anos	13.7	13.9	21.5	24.0	23.9
De 5 a 9 anos	25.2	26.1	25.0	23.3	13.0
De 10 a 14 anos	19.0	17.5	17.8	16.4	20.9
De 15 a 19 anos	20.3	21.3	18.4	19.2	18.6
Igual ou sup. a 20 anos	21.8	21.2	17.3	17.1	23.6

Fonte: MESS, *Quadros de Pessoal*, 1988 a 1992

Esta grande concentração dos empregados nos escalões mais elevados de anos de serviço, tem implícitas as inúmeras dificuldades com que o sector se poderá debater num futuro muito próximo relativamente ao pagamento das reformas se, entretanto, não forem tomadas medidas urgentes ao nível da constituição e reforço dos fundos de pensões e reforma.

- *Idade:*

De um modo geral a banca apresenta uma estrutura relativamente envelhecida dos seus efectivos: aproximadamente 50% destes possui uma idade superior a 40 anos (quadro 4).

Quadro 4. Distribuição percentual dos trabalhadores segundo os grupos etários

	1988	1989	1990	1991	1992
Igual ou inf. a 25 anos	2.6	2.9	5.9	8.2	5.2
Dos 26 aos 35 anos	26.0	26.5	28.8	27.8	26.1
Dos 36 aos 45 anos	40.7	40.1	38.0	38.0	33.1
Igual ou sup. a 46 anos	31.7	30.5	27.3	26.0	35.6

Fonte: MESS, *Quadros de Pessoal*, 1988 a 1992

Esta tendência contudo, está sujeita a uma possível inversão, face à composição etária tendente para os escalões mais baixos que os bancos recentemente instalados no nosso mercado financeiro apresentam.

- *Níveis de qualificação*

A repartição segundo as qualificações mostra um grande predomínio dos Profissionais qualificados, que correspondem a cerca de 60% do efectivo.

Quadro 5. Distribuição percentual dos trabalhadores segundo os níveis de qualificação

	1988	1989	1990	1991	1992
Quadros Superiores	5.2	5.2	5.4	5.5	6.0
Quadros Médios	6.6	6.3	6.4	6.4	6.3
Altamente Qualificados	6.2	4.8	6.8	5.7	6.3
Qualificados	61.8	57.9	60.6	60.7	57.9
Não Qualificados	7.1	7.2	6.8	6.5	6.6
Outros (*)	13.1	18.6	14.0	15.2	16.9

Fonte: MESS, *Quadros de Pessoal*, 1988 a 1992

Nota (*): Nesta rúbrica estão incluídos os encarregados, contínuos e chefes de equipamento; profissionais semi-qualificados; praticantes e aprendizes e níveis desconhecidos.

Mais especificamente, e em termos funcionais, poder-se-á dizer que é à função geral bancária que corresponde um peso mais significativo, apesar da tendência para uma pequena redução em benefício das funções específicas e directivas.

Tal melhoria qualitativa do efectivo está directamente relacionada com os esforços que o sector bancário tem desenvolvido ao nível da valorização do factor humano, esforços estes perfeitamente evidenciados nos gastos em formação⁹, os quais em 1991 ascenderam a cerca de 3,3 milhões de contos.

⁹ Formação esta garantida em grande proporção pelo Instituto de Formação Bancária (IFB), cuja actuação ao nível da eficácia da gestão de R.H. na banca tem vindo a assumir uma importância cada vez mais relevante.

2. CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES SELECIONADAS

Das três instituições seleccionadas, o BCM e BLI - bancos tradicionais com forte posição no tecido bancário português -, desenvolvem (tal como o BNA) a sua actividade por todo o território nacional, apresentando contudo uma maior concentração nos distritos de maior potencial económico, a saber, nas regiões da Grande Lisboa e Porto e do Litoral¹⁰ (concentração esta comum à generalidade da banca).

Ocupando posições de destaque no "ranking" nacional, estas instituições prestam todo o tipo de serviços bancários (empresas e particulares), classificando-se mesmo o BCM desde há bastante tempo, como o primeiro banco ao nível comercial, razão pela qual a manutenção e reforço dessa posição constituem um primeiro ponto forte na sua estratégia.

Mais recentemente estes bancos têm vindo a verificar todo um conjunto de alterações na sequência dos processos de reprivatização a que ambos se encontram submetidos.

Tradicionalmente conservadoras, e até à muito poucos anos protegidas, estas instituições defrontavam-se com múltiplos constrangimentos, que eram impostos de fora. De facto, o contexto social em que viviam, dificilmente permitia desenvolver um modelo próprio de actuação, já que o banco não se determinava a si mesmo, havendo, antes pelo contrário, alguém que mandava por ele. De acordo com as palavras de um dos responsáveis interpelados, "todos dependiam

¹⁰ Distritos estes que, juntamente com o de Braga, constituem os principais polos de atracção da abertura de novos balcões.

do mesmo patrão, ao ponto de que, se alguém, um dia, se sentisse mal, o patrão logo tirava a uns para tapar a outros".

Mais recentemente, sensivelmente a partir de 1984/85, estas instituições têm vindo a observar profundas mutações surgindo progressivamente aos nossos olhos como tratando-se de instituições cada vez mais liberalizadas, gradualmente privatizadas e sujeitas a uma crescente concorrência de novas instituições.

E é precisamente em todo este contexto de mudança que nos surge a terceira instituição. De facto, é na fase posterior a 1984/85, a partir do desafio por parte do governo do bloco central a investidores nacionais e estrangeiros para constituírem bancos privados, que um grupo de empresários do Norte decide criar o seu próprio banco: o BNA.

Não querendo ser visto como uma cópia dos já existentes, este banco procurou ser uma instituição nova, distinta, com carácter nacional e universal, onde a respectiva gestão se processa de modo profissional e independente dos accionistas. Tratando-se de um banco que surgiu no mercado financeiro com uma filosofia e estrutura diferentes, na medida em que se pôde formar a partir do zero, e portanto isento de todo um conjunto de "despesas mortas", características das instituições à altura existentes, o BNA iniciou a sua actividade com um grau de informatização bastante elevado.

De facto, e atendendo à visão de longo prazo que aqui era assumida, este banco tentou logo de início apetrechar-se dos meios informáticos capazes de sustentar o crescimento necessário que o banco preconizava ter nos anos que se seguiriam.

No que concerne ao BCM e BLI, também estes contam actualmente com elevados meios informáticos, os quais inicialmente subjacentes às actividades de compra e venda de dinheiro (actividades das quais a banca viveu durante longo período de tempo), viram-se submetidos a todo um processo de renovação face ao elevado grau de complexidade, e portanto competitividade, com que o mercado se deparava, levando mesmo à constituição de uma área específica de informática, localizada no nível estratégico da organização.

Para além desta, e face à turbulência do mercado, outras áreas estratégicas se têm vindo a definir: a área de marketing e a área de R.H..

Se relativamente à área de marketing, pouca distinção existe entre as três instituições em estudo, já que, manifestando forte preocupação pela entrada em novos segmentos do mercado, desenvolvimento e inovação de produtos, entre outros - pois hoje em dia, e contrariamente ao que se observou durante muito tempo, não é o cliente que procura o banco, mas sim o banco que tem de procurar o cliente -, todas elas dispõem de uma área de marketing (centralizada no BCM e BLI, e descentralizada no BNA); o mesmo não se verifica relativamente à área de R.H..

Ao nível do BCM e do BLI, estes dispõem de um departamento de R.H. devidamente institucionalizado o qual, passando ao longo da sua existência por diversas fases - com menor ou maior grau de responsabilidade e participação -, é hoje considerado como forte interventor em toda a estratégia das instituições e responsável pela planificação e gestão dos respectivos R.H..

O BNA, por seu turno, não dispõe de departamento de R.H. no sentido

estrito da palavra. Aqui, a gestão dos R.H. é feita de uma forma bastante simplista. Mais especificamente, e tal como nas outras organizações, as decisões estratégicas são tomadas pela administração. Já no que concerne à sua execução, esta, ao contrário de ser atribuída à direcção de pessoal tal como é feito nas restantes instituições, é da competência das chefias. Isto é, cada agência tem um chefe/director, que sendo o seu responsável, é a ele que compete proceder à execução de todas as directivas emanadas pelo topo.

Este "puzzle", contudo, só fica completo com a introdução de duas outras áreas: a divisão de R.H., que entre outras tem como funções proceder ao pagamento dos vencimentos, contactos com os órgãos externos; e o núcleo de selecção e formação, a quem compete ser responsável pela selecção e organização da formação (embora cabendo às chefias a sua execução).

Outro aspecto caracterizador destas instituições, situa-se ao nível da expansão da rede de balcões, onde estes bancos (com forte preponderância do BNA), se integram no grupo dos mais empenhados neste alargamento, sendo responsáveis no seu conjunto, por cerca de 42% dos 514 novos balcões que surgiram em 1991 (Boletins informativos da APB).

No que concerne à actividade por eles desenvolvida se, relativamente ao BNA a diversificação fez, desde logo, parte da sua filosofia, no tocante ao BCM e BLI observa-se, também, ao longo dos últimos anos e face ao elevado clima de competitividade que os mesmos defrontam, uma forte tendência para a diversificação, a qual se manifesta a dois níveis:

- **diversificação em profundidade**, isto é, ampliação e clarificação da carteira de participações já existente;
- **diversificação em superfície**, onde se verifica um alargamento da esfera de actuação destes bancos a novas áreas de negócio, nomeadamente, seguros, crédito imobiliário, gestão de fundos, "leasing", parabancárias, abordagem de mercados internacionais.

Na realidade, a área internacional tem vindo a constituir um dos pontos fortes destes bancos apresentando-se a este nível o BCM como sendo - provavelmente - o mais activo e mais dotado.

Mas paralelamente a este, outros pontos fortes poderão aqui ser apontados, nomeadamente, capacidade de inovação, imagem, estratégia agressiva (aspectos estes mais intensamente manifestados no BNA), para além duma forte implantação junto da área empresas (no que se refere ao BCM e BLI).

No que respeita a aspectos menos positivos, para além da existência duma população bancária ainda excessiva, comum ao BCM e BLI, na generalidade a grande fraqueza reside no facto de em qualquer um dos casos analisados, se observar um número relativamente elevado de saídas de quadros.

3. A ESTRUTURA DA FORÇA DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES SELECCIONADAS

São profundas e rápidas as transformações que se têm vindo a observar ao longo dos últimos anos na actividade bancária, observando-se fortes reflexos ao nível das instituições por nós analisadas, mais especificamente o BCM e o BLI.

Basicamente, tais alterações resultam do facto de, em consequência do aparecimento das instituições privadas - como é o caso do BNA - a banca tradicional rapidamente se ter apercebido que a concorrência constituía uma real ameaça aos melhores "quinhões das suas fatias de mercado", forçando deste modo o seu ritmo de modernização.

A resposta a esta nova situação, impõe pois que estas instituições procedam ao desenvolvimento de novos serviços, recurso a novos sistemas, métodos e processos de gestão, acompanhados, obviamente, da introdução de novas tecnologias e equipamentos.

Posto isto, e para uma melhor caracterização dos R.H. ao serviço daquelas instituições, analisemos alguns dos aspectos mais determinantes:

3.1. Volume de emprego

Ao longo dos últimos anos, apesar de inicialmente se observar sensíveis acréscimos ao nível do efectivo, mais recentemente a evolução tem vindo a assumir o sentido inverso, observando-se reduções sucessivas.

Tal fenómeno resulta da evolução que o designado processo de "reforma antecipada" tem vindo a assumir, traduzindo-se numa diminuição do volume de emprego no BCM e BLI e muito particularmente ao nível dos homens - já que o número de mulheres obedece a uma certa estabilização, senão mesmo acréscimos significativos¹¹.

Temos pois aqui implícita a tese defendida por múltiplos responsáveis bancários, de que as diversas instituições tendem a necessitar de apenas 1/3 do pessoal actual.

O BNA, por seu turno, e face à sua necessidade de implantação no mercado financeiro, apesar de começar por apresentar uma acentuada tendência positiva, mais recentemente o número de colaboradores ao seu serviço tem vindo a assumir uma evolução mais lenta, com tendência para a estagnação.

a) Estrutura por sexos

Dotadas de uma força de trabalho predominantemente masculina, ambas as instituições - BCM e BLI - têm vindo, no entanto, a observar acréscimos significativos (mais evidentes no BCM) ao nível do sector feminino.

Todavia, e apesar da evolução significativa que se faz sentir, quanto a este último núcleo, é de realçar o facto de não se encontrarem mulheres a ocupar funções directivas - excepção feita para o BCM onde ao longo dos últimos 4/5 anos se começou a integrar mulheres neste nível, mas em número ainda muito

¹¹ De acordo com os dados recolhidos através dos balanços sociais respectivos.

pouco significativo. Na sua grande maioria estas encontram-se a exercer funções gerais ao nível da banca, ou então de carácter auxiliar.

Mas se tal predominância masculina é evidente nestas instituições, ela é muito mais intensa no BNA onde a força de trabalho é quase que totalmente masculina, observando-se uma quase que total ausência de mulheres a desempenhar as múltiplas tarefas; realidade esta amplamente reflectida nas unidades por nós contactadas, tal como se pode observar:

Quadro 6. Distribuição por sexos nas unidades estudadas (%) ¹²

BANCOS	HOMENS	MULHERES
BCM	70.7	29.3
BLI	76.7	23.3
BNA	100.0	00.0

b) Estrutura por habilitações literárias

Como se poderá observar através do quadro 7, deparamos com uma elevada percentagem de trabalhadores com níveis de ensino relativamente baixos (mais de 80% possuem no máximo o curso secundário, apresentando o BCM e BLI altas percentagens de colaboradores com um nível de ensino preparatório e secundário geral).

¹² Os quadros que não indicam expressamente a fonte foram obtidos através do tratamento da informação dos questionários.

Quadro 7. Distribuição dos trabalhadores segundo as habilitações (%)

	Ens. Bás. Prep. e Sec. Unif.	Ens. Sec. Comp.	Cur. Médio e Sup.
1988			
BCM	24.8	64.3 a)	10.9
BLI	71.7	22.1	6.2
BNA	24.3	49.1	26.5
1989			
BCM	24.3	63.8 a)	11.9
BLI	70.7	24.3	5.0
BNA	18.1	63.2	19.8
1990			
BCM	24.3	63.0 a)	12.7
BLI	68.3	26.4	5.3
BNA	17.2	65.5	17.3
1991			
BCM	23.2	60.1 a)	16.7
BLI	67.0	27.3	5.7
BNA	13.4	71.4	15.2
1992			
BCM	--	--	--
BLI	--	--	--
BNA	15.6	69.8	14.6

Fonte: Balanços Sociais, 1988 a 1992

a) Inclui Ens. Sec. Geral e Sec. Complementar

Paralelamente, apesar dos níveis médio e superior assumirem valores reduzidos, a tendência é contudo de crescimento, evidenciando claramente o esforço implementado por estas instituições ao longo dos anos mais recentes, de forma a procederem apenas ao recrutamento de pessoal detentor de uma licenciatura - reflectindo a política de transformação qualitativa do quadro de pessoal seguida nos últimos anos - esforço este que assume maior evidência no BCM.

O mesmo não se observa no BNA onde, apesar de disporem de um número razoável de colaboradores com uma licenciatura, estes têm contudo vindo a assumir um peso relativo progressivamente mais baixo.

No que concerne às unidades inquiridas, observa-se que a sua estrutura por habilitações segue muito de perto a estrutura geral das instituições bancárias em questão:

Quadro 8. Distribuição dos trabalhadores segundo as habilitações nas unidades estudadas (%)

BANCOS	Ens. Bás. Prep. e Sec. Unif.	Ens. Sec. Comp.	Cur. Médio e Sup.	N/R
BCM	25.9	36.2	36.2	1.7
BLI	16.7	58.3	25.0	0.0
BNA	5.3	60.5	31.6	2.6

c) Estrutura por antiguidade

A elevada percentagem de trabalhadores (mais de 70%) com antiguidade superior a 10 anos demonstra perfeitamente bem a estrutura envelhecida que caracteriza estas instituições (Quadro 9).

Quadro 9. Distribuição dos trabalhadores segundo os níveis de antiguidade (%)

	Inf. 5 anos	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 19 anos	Sup. 20 anos
1988					
BCM	18.4	13.6	21.5	20.8	25.7
BLI	13.6	21.9	24.5	21.6	18.4
BNA	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0
1989					
BCM	16.6	15.0	15.0	26.0	27.4
BLI	11.9	20.8	16.8	27.5	23.0
BNA	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0
1990					
BCM	14.2	14.4	11.1	29.1	31.2
BLI	14.8	15.3	14.6	29.8	25.5
BNA	97.9	2.1	00.0	00.0	00.0
1991					
BCM	16.3	11.4	12.2	27.1	33.0
BLI	16.7	10.1	14.7	30.7	27.8
BNA	93.7	6.3	00.0	00.0	00.0
1992					
BCM	---	---	---	---	---
BLI	---	---	---	---	---
BNA	90.0	10.0	00.0	00.0	00.0

Fonte: Balanços Sociais, 1988 a 1992

Relacionando-se esta variável com a distribuição dos trabalhadores por escalões etários, a conclusão a que se chega é a de que grande número desses trabalhadores iniciaram a sua actividade profissional ainda muito jovens.

A este nível, deparamos com uma excepção no tocante ao BNA, o qual sendo um banco que surgiu na fase posterior a 1984/85, apresenta níveis de antiguidade relativamente baixos. Contudo, apesar dos baixos índices de antiguidade no banco, os elementos que o constituem, apresentam na sua maioria um número considerável de anos de banca.

Debruçando-nos um pouco sobre as unidades estudadas, verificamos que também nestas se manifesta uma tendência para elevados níveis de antiguidade:

Quadro 10. Distribuição dos trabalhadores segundo os níveis de antiguidade nas unidades estudadas (%)

BANCOS	Inf. 5	5a9	10a14	15a19	Ig/Sup. 20	N/R
BCM	15.5	17.5	8.6	17.2	36.2	5.2
BLI	10.0	5.0	18.3	16.7	45.0	5.0
BNA	63.2	34.2	00.0	00.0	00.0	2.6

d) Estrutura por grupos etários

Como se depreende do Quadro 11, na página seguinte, cerca de 62% dos trabalhadores que integram o BCM e BLI possuem menos de 45 anos, aspecto que favorece a realização de acções de formação.

Quadro 11. Distribuição dos trabalhadores segundo os níveis etários (%)

	Ig/Inf. 25 anos	26-35 anos	36-45 anos	Ig/Sup. 46 anos
1988				
BCM	7.0	26.8	38.0	28.2
BLI	6.5	24.6	44.1	24.8
BNA	---	---	---	---
1989				
BCM	4.7	26.1	37.9	31.3
BLI	5.9	22.0	41.4	30.7
BNA	---	---	---	---
1990				
BCM	2.1	26.4	36.7	34.8
BLI	6.6	20.8	38.4	34.2
BNA	24.7	58.5	12.8	4.0
1991				
BCM	4.4	23.9	34.1	37.6
BLI	5.8	20.0	36.0	38.2
BNA	26.0	58.7	11.7	3.6
1992				
BCM	---	---	---	---
BLI	---	---	---	---
BNA	21.0	62.6	12.8	3.6

Fonte: Balanços Sociais, 1988 a 1992

Deve-se contudo chamar a atenção para o facto de que ao longo dos últimos três anos a tendência é para o aumento ao nível dos escalões etários mais elevados, ao passo que os mais jovens assumem um peso relativo sucessivamente mais baixo.

Relativamente ao BNA, observa-se que o número de colaboradores com idade até aos 45 anos, se tem vindo a manter nos 96%, o que demonstra a grande juventude que permite ao banco encarar com optimismo os desafios com

que se depara.

Ao nível das unidades seleccionadas, apesar do BLI apresentar uma estrutura mais envelhecida, na sua globalidade as faixas etárias reforçam o exposto quanto ao banco no seu todo:

Quadro 12. Distribuição dos trabalhadores segundo os níveis etários nas unidades estudadas (%)

BANCOS	Ig. /Inf. 25	26-35	36-45	Ig. /Sup. 46
BCM	8.60	27.60	31.00	32.80
BLI	3.30	28.30	25.00	43.30
BNA	18.40	63.20	13.20	5.30

e) *Estrutura por qualificações*

A estrutura por qualificações, expressa no Quadro 13, revela a Predominância dos trabalhadores qualificados, tal como no sector em geral:

Quadro 13. Distribuição dos trabalhadores segundo os níveis funcionais/qualificação (%)

	F.Direct.	F.Chefia	F.Espec.	F.G.Banc.	F.Aux.
1988					
BCM	2.0	11.8	12.5	65.4	8.3
BLI	1.5	12.0	8.9	62.9	14.7
BNA	---	---	---	---	---
1989					
BCM	2.0	10.6	14.9	64.6	7.9
BLI	1.7	11.7	8.9	63.5	14.2
BNA	---	---	---	---	---
1990					
BCM	2.0	10.3	15.6	64.3	7.8
BLI	1.8	11.1	9.4	64.1	13.6
BNA	4.1	21.8	9.6	59.9	4.6
1991					
BCM	2.1	10.7	18.2	61.4	7.6
BLI	1.8	11.1	9.7	64.2	13.2
BNA	6.3	21.8	10.2	61.0	0.7
1992					
BCM	---	---	---	---	---
BLI	---	---	---	---	---
BNA	7.2	23.9	11.8	56.8	0.4

Fonte: Balanços Sociais, 1988 a 1992

É perfeitamente evidente o grande peso que a função geral bancária ocupa nestas instituições. Tratando-se de profissionais qualificados tal fenómeno, se à partida nos pode parecer como bastante positivo, numa segunda análise tal classificação pode levantar algumas dúvidas no quadro da modernização do sector a que progressivamente assistimos.

A acompanhar esta evolução, e isto ao nível das funções directivas, chefia e específicas, apesar de por vezes se manterem estáveis, a tendência é todavia

para um aumento significativo. Esta é a realidade subjacente às unidades estudadas, nas quais a Função Geral Bancária, logo seguida das funções específicas são as que mais predominam:

Quadro 14. Distribuição dos trabalhadores segundo os níveis funcionais/qualificação nas unidades estudadas (%)

BANCOS	F.Direct.	F.Chefia	F.Espec.	F.G.Banc.	N/R
BCM	13.8	15.5	20.7	46.5	3.4
BLI	11.7	13.3	16.7	58.3	0.0
BNA	18.4	10.5	26.3	44.7	0.0

Do exposto resulta que, confrontando os bancos por nós estudados com o sector bancário no seu todo, observa-se um perfeito enquadramento daqueles neste último. A existência de um baixo nível de habilitações com tendência para melhorias significativas; elevados níveis etários e de antiguidade; tendência para uma progressiva redução do número de efectivos e uma forte concentração nos profissionais qualificados, são elementos que caracterizam não só estes bancos, como o sector na sua globalidade. Uma distinção deve, todavia, ser feita relativamente ao BNA onde, face à sua "juventude" no mercado financeiro português, se observam baixos índices etários e de antiguidade na instituição - embora um número considerável de colaboradores possua já alguns anos de banca.

4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DIVISÃO DO TRABALHO E PARTICIPAÇÃO

Neste ponto, propomo-nos analisar de que forma o trabalho é implementado nas instituições estudadas. Mais especificamente, pretende-se analisar de que modo as respectivas instituições procedem à divisão do trabalho, e permitem que os seus colaboradores participem no estabelecimento e prossecução dos objectivos.

4.1. Divisão do Trabalho

Se, relativamente ao BNA e face às suas características inovadoras, o desenvolvimento do respectivo grupo financeiro levou, desde logo, à criação de uma estrutura simples e flexível, com grande preponderância de grupos de trabalho - que como tivemos oportunidade de focar previamente, dispensa o director de R.H.. No que concerne ao BCM e BLI, podemos observar que sendo tradicionalmente dotados de uma estrutura vertical, extremamente hierarquizada e com elevado grau de centralização, mais recentemente, e porque tal tipo de estrutura pressupunha a existência de alguns "curto-circuitos", a tendência é para uma estrutura mais flexível (ao nível da gestão, da decisão), isto é, menos hierarquizada, com uma comunicação mais horizontal. Resulta pois que, a nível comercial, e porque as direcções regionais são órgãos com poder significativo, a situação tem vindo progressivamente a melhorar.

Como consequência de todo este processo de **descentralização** e aumento de **flexibilidade**, o chefe vê a sua posição alterar-se, na medida em que a sua actividade se altera.

De facto, enquanto que antes o cliente vinha ao banco - o que pressupunha que o gerente era uma pessoa com poderes -, hoje é o banco que "vai a casa" do cliente, o qual face ao confronto de bancos que se observa passa a negociar no estilo de "quem dá mais".

Tais alterações implicam deste modo uma ruptura da mentalidade do chefe, que se vê actualmente na necessidade de contar com uma equipa. É pois normal que hoje ele sinta que para alcançar os seus objectivos com sucesso tem que contar com uma equipa, donde resulta a tendência para se ter balcões extremamente curtos em termos de quantitativos, cujo trabalho tende a ser cada vez mais em equipa.

Saliente-se contudo que este não é, ainda, um comportamento padronizado, pois se de um lado há chefes mais abertos ao diálogo, outros há que, sendo mais individualistas, ainda não se encontram completamente desligados da mentalidade anterior.

Tal ordem de ideias é também manifestada pelos próprios trabalhadores inquiridos, que em grande percentagem corroboram com o facto do trabalho se desenvolver em equipa (62%, 60% e 97% no BCM, BLI e BNA respectivamente) (ver anexo c.1). Apesar de na sua maioria se considerarem membros de um grupo de trabalho caracterizado como sendo um grupo de trabalho médio - excepção feita ao BNA, onde 63% dos inquiridos entende ser o seu grupo de trabalho

caracterizado por um elevado espírito de equipa e coesão -, observa-se que à medida que vamos caminhando para funções mais baixas, também o sentimento de coesão relativamente à equipa a que pertencem vai diminuindo.

Paralelamente a esta ideia de trabalho em grupo, que mais ou menos intensamente tem vindo a ser implementada por estas instituições, outro objectivo a nível estratégico tem vindo a ser a implementação da **rotatividade e polivalência**. Enquanto anteriormente os quadros ficavam demasiado tempo numa praça - o que segundo os responsáveis não só era mau para o banco, como para os próprios colaboradores -, mais recentemente tem vindo a ser proposto que nenhum quadro comercial esteja mais de 3-5 anos num estabelecimento.

Antes de continuarmos, é de todo o interesse fazermos aqui uma observação: é que, se relativamente à chefia de direcção, rotação significa mudança de estabelecimento, no que concerne aos colaboradores de base, a perspectiva é de rotação nos postos de trabalho, isto é, procura-se implementar uma mudança regular do posto de trabalho - não só na própria agência, como também nas empresas do grupo, como é o caso do BNA -, afim de eliminar a acomodação.

A acompanhar esta tendência verifica-se que grande número de inquiridos (60%(BCM), 58%(BLI) e 79%(BNA)) é de opinião que o nível de rotação interna proporcionada pelo banco se situa entre o médio e o elevado (ver anexo c.4).

De modo geral, para todos aqueles que são submetidos a esta política, esta é vista como uma evolução na carreira, uma nova possibilidade de aquisição de conhecimentos, enfim, como uma culturização em termos de novos

procedimentos, novas áreas de saber.

Mas em todo este processo colocam-se contudo alguns problemas delicados no que se refere àquelas pessoas que não se conseguem adaptar.

Apesar destes possíveis disfuncionamentos, a tendência tem, no entanto, vindo a ser a de criar funções polivalentes, assim como - e isto mais nos novos balcões e numa segunda fase nos já instalados, do BCM e BLI -, começar a introduzir os postos multifunção em que todos (desde o gerente ao empregado), fazem tudo, isto é, uma mesma pessoa atende o cliente desde o início até ao fim.

Podemos então dizer que, ao introduzir esta nova actuação, a agência deixa de ser aquilo que era - um mundo grande -, passando a ser um mundo mais pequeno, mas muito mais especializado. De facto, ao dispor de uma área operacional e de uma frente de venda, conclui-se que na área operacional se podem ter pessoas mais ou menos especializadas em determinado tipo de tarefa; ao passo que na frente do balcão, é necessário ter pessoas que saibam um pouco de tudo o que estão a fazer. E isto porque como o cliente se dirige a qualquer uma delas, elas têm que ser capazes de informar e orientar esse cliente.

Isto é, o colaborador tem de ser muito mais polivalente, tem de conhecer melhor uma gama mais diversificada de produtos.

4.2. Autonomia no Trabalho e Descentralização das Decisões

A par da polivalência, o atendimento rápido e imediato do cliente requer que o colaborador tenha uma certa autonomia ao nível da decisão. Embora

amplamente divulgada por todas as instituições, observa-se que esta autonomia, e portanto descentralização das decisões, está mais presente no BNA.

Questionados sobre a possibilidade de tomarem decisões e assumir responsabilidades, verificamos que enquanto no BNA, dos colaboradores por nós inquiridos, cerca de 70% tem grandes possibilidades de tomar decisões aquando da sua actuação; no BCM e BLI apenas 26% e 32%, respectivamente, estão naquelas condições. Nestes, o maior número de respostas concentra-se num nível intermédio, mas com uma tendência significativa para uma baixa possibilidade de tomar decisões.

Quadro 15. Possibilidade de tomar decisões/responsabilidades (%)

BANCOS	Muito	Bastante	Mais/Menos	Pouco	Nada	N/R
BCM	1.7	24.1	34.5	25.9	8.6	5.2
BLI	5.0	26.7	40.0	25.0	1.7	1.7
BNA	21.1	47.4	15.8	10.5	2.6	2.6

De facto, nestas últimas instituições, observa-se que apesar dos esforços para promover a descentralização, a estrutura tradicional, com um poder extremamente centralizado, cujo funcionamento ainda se baseia muito nos títulos e categorias das pessoas, está longe de ser ultrapassada.

Contudo, e apesar de termos verificado que o nível de descentralização das decisões assume uma presença mais forte no BNA, quando confrontado com variáveis como o nível de habilitações ou a função desempenhada, obtemos uma correlação positiva entre eles (ver anexos c.5 e c.6). Este facto leva-nos a concluir que, apesar da descentralização ser mais evidenciada num banco que noutros,

a possibilidade de tomar decisões e assumir responsabilidades é mais acentuada para níveis de habilitações e funcionais mais elevados, de modo diferente ao que se poderia esperar, face aos grandes esforços implementados a nível operacional e comercial.

Uma das condições fundamentais que influencia a participação dos colaboradores na prossecução do trabalho, é o **estilo de chefia** combinado com a estrutura da autoridade. Nesta ordem de ideias, enquanto uma estrutura centralizada de autoridade e um estilo autoritário de chefia poucas possibilidades oferecem para que os colaboradores participem nas decisões; uma estrutura descentralizada de autoridade combinada com um estilo democrático de chefia, por sua vez, favorecem a participação.

Tratando-se o BNA de uma instituição que logo desde início usufruiu de uma estrutura descentralizada, deparamos com um nível de participação elevado, perfeitamente evidenciado no facto dos chefes permitirem em grande proporção (69%) que os seus colaboradores tomem decisões e assumam responsabilidades (Quadro 15). Apenas cerca de 3% dos colaboradores inquiridos encara a chefia existente como autoritária.

Já ao nível do BCM e BLI, esta possibilidade de "expressão" não é tão intensa. Aqui, não só as chefias apresentam alguma tendência para o autoritarismo (35% e 27%, respectivamente, considera que as chefias em pouco ou nada permitem que se tome decisões e responsabilidades, contra 26% e 32%, respectivamente, que pensa no sentido oposto), como paralelamente defrontamos perante duas instituições que embora mais recentemente tenham vindo a

desenvolver amplos esforços no sentido da descentralização, a centralização inicial ainda tem uma presença significativa. Neste sentido, e embora se tenha perfeita consciência da necessidade de um elevado grau de participação de todos os colaboradores a todos os níveis, ainda se observam aqui algumas restrições à mesma.

4.3. Participação, Informação e Comunicação

Paralelamente a estes factores, também a **informação adequada e suficiente** constitui outra condição fundamental para a participação.

A maioria dos colaboradores do BNA (90%) considera, como se depreende da observação do Quadro 16 na página seguinte, que recebe suficiente e/ou bastante informação enquanto que no BCM e BLI apenas 48% e 57% respectivamente, assumem esta opinião.

Quadro 16. Informação necessária para executar o trabalho (%)

BANCOS	Bast. Inf.	Inf. Suf.	Inf. Méd.	Pouca	Muito Pouca
BCM	10.3	37.9	36.3	15.5	0.0
BLI	6.7	50.0	33.3	10.0	0.0
BNA	34.2	55.3	5.3	2.6	2.6

Quadro 17. Informação para "saber" (%)

BANCOS	Sempre o Suf.	Normalmente o Suf.	Médio	Pouca	Muito Pouca
BCM	12.1	34.5	24.1	24.1	5.2
BLI	5.1	43.3	28.3	23.3	0.0
BNA	34.2	50.0	5.3	10.5	0.0

Já quando confrontados com a questão "recebe informação suficiente sobre o que se passa no banco - ou na sua área específica - afim de satisfazer a sua necessidade de saber?", enquanto no BNA a maioria (84%) se encontra perfeitamente satisfeita, nos restantes, se por um lado se manifestam sentimentos positivos (47%(BCM) e 48%(BLI)), observa-se também alguma insatisfação em termos de informação recebida, já que 29% e 23% respectivamente no BCM e BLI considera que recebe menos e/ou muito menos informação do que o que realmente gostariam (Quadro 17).

Quando confrontados, e de uma forma geral, podemos concluir que estes dois tipos de informação apresentam uma correlação positiva ($r=0.55$ (BCM), $r=0.60$ (BLI) e $r=0.61$ (BNA)) que nos leva a afirmar que à medida que a "quantidade" de informação transmitida vai permitindo uma melhor actuação em termos de execução do trabalho, também a informação aspirada pelos colaboradores afim de satisfazer as suas necessidades de saber aumenta (ver anexo c.7).

Em suma, os dados obtidos permitem-nos concluir que enquanto no BNA se considera (76%) que circula muita informação, nos dois outros bancos a ideia transmitida é não só de que a informação que circula é pouca (47%(BCM) e

52%(BLI), manifesta esta opinião), como também:

- apesar de existir pouca informação, 24% dos colaboradores do BCM está convicto de que os chefes se preocupam na sua divulgação;
- sendo 20% do BLI de entendimento que nem todos têm acesso à informação, mas apenas as chefias (anexo c.8).

No que concerne aos **canais de informação**, além dos *canais formais* de informação (reuniões, boletim informativo, notas internas) - dos quais as reuniões e num segundo plano os boletins (conjuntamente com os contactos com os colegas de trabalho), para além de serem as formas mais usuais para divulgação das informações, são simultaneamente encaradas como as formas mais eficazes de comunicação -, a *informação informal*, através de contactos directos com os próprios colegas de trabalho, e mesmo com a Direcção, quando efectivamente implementada, revela-se como extremamente importante quer na informação descendente a partir da Direcção, quer na informação ascendente a partir dos colaboradores.

Dissemos que assume um papel importante quando efectivamente implementada, porque de facto essa informação/comunicação nem sempre é transmitida eficientemente.

Na realidade, e isto mais no que se refere ao BCM e BLI, existe a percepção de que a informação circula muito bem até ao nível médio, e daí para baixo se tende a perder.

Isto é, a ideia presente ao nível dos directores respectivos é a de que na

definição de grandes objectivos, a comunicação existe. São implementadas reuniões "que unem todos os colaboradores, e onde todos podem aderir de igual forma". Aliás, e ainda de acordo com os mesmos, "à medida que as empresas trabalham com objectivos definidos, não têm grandes possibilidades se não os comunicarem. Pelo menos as pessoas que têm de dar respostas, têm de os conhecer". Contudo, nos objectivos mais pontuais, do dia-a-dia, de orientações que são dadas sobre o como fazer e não fazer, a hierarquia intermédia não funciona. Existe a percepção de que a informação é sinal de poder, pelo que quanto mais informação se tem para gerir, mais poder se obtém.

O simples facto de nestas instituições os colaboradores considerarem de modo significativo que uma das formas como normalmente sabem o que se passa é através dos colegas de trabalho, se por um lado nos mostra a grande facilidade com que entram em contacto uns com os outros, por outro lado, também nos demonstra um certo individualismo subjacente a determinadas chefias ao não permitirem que a comunicação circule como o desejado.

Neste sentido, havendo limitações no tocante à informação, conseqüentemente haverá limitações em termos de participação. Limitação esta muito mais evidente nos níveis mais baixos da hierarquia, já que como pudemos observar - e permanecendo na análise do BCM e BLI - a difusão da informação é muito mais intensa ao nível das chefias, diminuindo à medida que se vai caminhando para funções mais baixas (anexo c.9).

Paralelamente, e a corroborar com o facto de que o nível de informação transmitida exerce um elevado impacto em termos de participação, e portanto

envolvimento, se no tocante ao BNA, como observamos já, as pessoas sentindo-se detentoras da informação suficiente para executar o seu trabalho, manifestam um forte envolvimento na organização do mesmo; no que se refere ao BCM e BLI, se a nível de chefias e porque estas se encontram perfeitamente informadas, se observa um certo envolvimento, já à medida que diminui a difusão da informação, também o nível de envolvimento nas decisões vai diminuindo (Quadro 18).

Quadro 18. Informação necessária/Possibilidade de tomar decisões (%)

	Muito	Bastante	Mais/Menos	Pouco	Nada	N/R
BCM						
Bast. Inf.	16.7	50.0	16.6	16.7	00.0	00.0
Inf. Suf.	00.0	27.4	31.8	22.7	13.6	4.5
Inf. Média	00.0	23.8	38.0	28.6	4.8	4.8
Pouco	00.0	00.0	44.4	33.3	11.1	11.1
Muit. Pouco	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
BLI						
Bast. Inf.	00.0	75.0	25.0	00.0	00.0	00.0
Inf. Suf.	6.7	36.7	30.0	20.0	3.3	3.3
Inf. Média	5.0	10.0	65.0	20.0	00.0	00.0
Pouco	00.0	00.0	16.7	83.3	00.0	00.0
Muit. Pouco	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0

Coefficiente de Correlação: BCM .13450
BLI .38198

Uma das formas de participar na organização do trabalho é, como vimos, através da participação nas reuniões. De acordo com dados obtidos, verificamos que a maioria dos inquiridos no BCM(78%) e BNA(87%) participa habitualmente nas reuniões convocadas, ao passo que 50% do BLI considera não ter uma

participação habitual, os quais, acrescidos dos 12% de indefinidos, nos levam a concluir sobre um índice elevado de não participação nas mesmas (anexo c.10).

Retendo a nossa atenção sobre todos aqueles que participam nas reuniões, observa-se que o **nível de participação** pode ser considerado razoavelmente elevado, já que quando questionados sobre o interesse dessas reuniões, estes colaboradores manifestam opiniões que vão desde o moderado até ao muito interessantes e auxiliadoras. Apenas um número muito pouco significativo, 2% e 8% dos inquiridos no BCM e BLI considera estas reuniões em termos de interesse como uma total perda de tempo.

Ao serem entendidas como interessantes e auxiliadoras, somos pois de opinião que apesar das inúmeras limitações focadas anteriormente, nas reuniões procura-se tratar/discutir as questões mais relevantes e significativas ao nível destes colaboradores, tendo eles a possibilidade de dar sugestões sobre o desenvolvimento do trabalho. Desta actuação, resulta um maior envolvimento e portanto motivação da pessoa perante o trabalho.

5. ATITUDES FACE AO TRABALHO E AO BANCO

5.1. Atitudes Face ao Trabalho

Na prossecução do trabalho as pessoas têm sempre um conjunto de aspirações subjacentes à sua actuação. Neste sentido, o nível de identificação com o banco será tanto mais elevado quanto mais forte for a identificação do colaborador com o trabalho, isto é, quanto mais adequado for o ambiente de trabalho.

Considerado pela maioria como sendo um local de trabalho médio ou melhor que a média, observa-se que no BNA há uma maior identificação com o trabalho do que no BCM e BLI: enquanto 61% dos colaboradores do BNA considera o trabalho que executa como extremamente interessante e aliciante, 57% e 63% do BCM e BLI, respectivamente, entendem por seu turno que se trata de um trabalho suficientemente interessante para ser executado (anexo c.12).

Porém, verifica-se uma diferenciação de acordo com as funções desempenhadas por estes colaboradores. De facto, à medida que se vai descendo ao nível da hierarquia, também o sentimento de identificação com o local de trabalho e pela forma como o trabalho é executado vai diminuindo, e vice-versa (anexos c.13 e c.14).

Tal atitude, no fundo, está muito relacionada com as limitações que se notam no que se refere à transmissão das informações ao nível operacional e comercial. Efectivamente, quanto mais reduzida é a informação considerada

como necessária para executar o trabalho eficaz e eficientemente, menor é a identificação do colaborador com o trabalho executado.

De modo a que se verifique um maior envolvimento, e portanto motivação colaborante perante o trabalho, é necessário que a informação, e consequentemente o grau de participação, se manifeste mais intensamente.

5.2. Satisfação com as Condições de Trabalho

Afim de se conseguir uma adesão favorável às políticas implementadas pelos bancos, é fundamental que, entre outros factores, os seus colaboradores se sintam satisfeitos com as condições de trabalho que lhes são proporcionadas, nomeadamente: conteúdo do trabalho, perspectivas de promoção, relações profissionais, horário de trabalho, remunerações, benefícios,....

5.2.1. Conteúdo do Trabalho

No que concerne ao trabalho executado, e em conformidade com o anteriormente mencionado, observamos que este é considerado ora como sendo suficientemente interessante (BCM e BLI), ora extremamente interessante e aliciante (BNA). Tal "sentimento" está fortemente relacionado com os esforços que têm vindo a ser implementados pela Direcção, no que se refere à promoção da polivalência e da rotatividade.

De facto, e atendendo à consciencialização de que os colaboradores estão

constantemente em busca de novas áreas de saber, novos conhecimentos e experiências, apesar das limitações existentes, a tendência tem contudo vindo a ser a de promover continuamente aquela actuação, como forma de alargamento e enriquecimento do trabalho.

5.2.2. Perspectivas de Promoção

Em termos de progresso no banco, a ideia generalizada é a de que os colaboradores se consideram "mais ou menos" satisfeitos, apresentando contudo no BCM e BLI uma tendência, ainda que ligeira, para o pouco satisfeito; tendência esta mais evidente para níveis de habilitações mais baixas (já que os que têm habilitações mais altas, se consideram razoavelmente satisfeitos). Melhores perspectivas de carreira noutro lado, em conjunto com remunerações desincentivadoras, são aliás, segundo os colaboradores, os motivos que mais conduzem as pessoas a saírem do banco.

No que se refere ao futuro, mais concretamente num espaço de tempo de 2/3 anos, a ideia vigente é de que as oportunidades de promoção oscilarão entre o fraco (BCM) e o médio (BLI e BNA) (anexo c.15), sendo mais facilmente promovido quem demonstrar ser bom profissional. "Competência", "capacidades de gestão" e "dedicação/empenhamento", são de facto não só aqueles critérios que mais importância têm, como os que na opinião dos colaboradores mais deveriam pesar na evolução da carreira.

Verifica-se todavia alguma divergência ao nível do BCM, onde os

colaboradores manifestando a sua preferência pelos critérios citados, são contudo de opinião que em termos práticos, os critérios subjectivos da chefia assumem também uma preponderância significativa, o que poderá criar algumas barreiras em termos de evolução.

5.2.3. Relações de Trabalho

Se ao nível do BNA se considera que as relações de trabalho existentes entre todos os elementos são boas, não havendo qualquer tipo de problemas; relativamente ao BCM e BLI as opiniões divergem entre aquela - 40% para ambos -, e a existência de alguma falta de compreensão face à divergência dos níveis culturais - 31% e 35% respectivamente (Quadro 19). De certa forma, esta última opinião resulta e acentuar-se-à em função da política destes bancos de mais recentemente "apenas" pretenderem recrutar licenciados.

Quadro 19. Relações de trabalho (%)

BANCOS	Boas s/ problemas	Falta de compreensão	Ambiente competitivo	N/R
BCM	39.7	31.0	25.9	3.4
BLI	40.0	35.0	23.3	1.7
BNA	65.8	10.5	23.7	0.0

Ainda que num nível menos significativo, alguns colaboradores - 26%(BCM), 23%(BLI) e 24%(BNA) - são de opinião que estas relações são típicas de um ambiente perfeitamente competitivo e agressivo, mais evidente no BLI e

BNA para funções mais baixas, ao passo que no BCM esta competitividade se manifesta mais à medida que vamos subindo na hierarquia.

Tendo visto já que o envolvimento é mais intenso para níveis mais elevados, e procedendo agora à sua comparação com as relações de trabalho existentes, também aqui acabamos por concluir que com excepção do BNA, quanto mais elevado for o envolvimento nas decisões, mais competitivas se mostram essas relações de trabalho.

5.2.4. Horário de Trabalho

Apesar da existência de um horário de trabalho formalmente definido, em termos normais considera-se que os quadros médios e superiores de qualquer banco nunca saem à hora estabelecida. E se tal situação se faz sentir no BCM e BLI, já ao nível do BNA observamos que, para além daqueles também a nível operacional, de base, não há cumprimento de horários. De facto, "disponibilidade quase total para o trabalho" tem vindo a ser uma das palavras de ordem deste banco.

A confirmar estas posições, pudemos constatar que embora razoavelmente satisfeitos com o seu horário de trabalho e apesar da forte concentração no sentido de se trabalharem as horas necessárias, há contudo colaboradores a manifestar interesse não só numa maior flexibilidade dos horários (33% e 38% no BCM e BLI), como também numa redução dos mesmos (37% no BNA).

Quadro 20. Horário de trabalho (%)

BANCOS	Mais Horas	Horas Necess.	Menos Horas	Maior Flexib.	N/R
BCM	1.7	55.2	6.9	32.8	3.4
BLI	0.0	48.3	11.7	38.3	1.7
BNA	0.0	60.5	36.8	2.7	0.0

5.2.5. Remuneração e Benefícios

No que concerne à remuneração e benefícios - e tal como se irá abordar mais cuidadosamente -, é convicção dos responsáveis do BCM e BLI que não se praticando remunerações elevadas -tal como ocorre no BNA -, estas estão contudo situadas em níveis considerados competitivos em resultado da abertura do sistema bancário.

Confrontados os colaboradores com esta questão, foi-nos fácil concluir que enquanto a maioria inquirida no BNA é de opinião que a remuneração praticada se adequa às funções exercidas, sentindo-se desta forma razoavelmente satisfeitos, já o mesmo não se observa nas restantes instituições.

Considerando que a remuneração está abaixo do desejável - 64%(BCM) e 70%(BLI) -, 45% e 42%, respectivamente, destes colaboradores acabam por manifestar um sentimento de insatisfação quanto àquela (anexos c.16 e c.17). Sentimento este mais evidente para funções mais baixas da hierarquia atendendo à correlação positiva que entre estas se manifesta.

5.3. Atitudes Relativamente ao Banco

Quando questionados sobre os motivos pessoais para trabalhar no banco, a "confiança no futuro do banco", a "segurança no emprego" e o "bom relacionamento com os colegas" surgem como os factores melhor pontuados para a globalidade das unidades em análise, como revela o Quadro 21, na página seguinte.

Quadro 21. Motivos para trabalhar no banco (valores médios)

	BCM	BLI	BNA
Ordenados praticados	1.53	1.80	2.42
Trabalho interessante e variado	1.84	1.83	2.63
Segurança no emprego	2.02	2.48	2.58
Habituação	0.84	1.03	1.29
Bom relacionamento com colegas	1.83	1.70	2.58
Falta de melhor emprego	0.97	1.33	1.37
Confiança no futuro do banco	2.22	2.48	2.97
Boas perspectivas de promoção	1.66	1.82	2.66

De salientar contudo que a ordem pela qual são referenciados não se mostra muito vincada, na medida em que os valores ponderados não mostram entre si grandes diferenças.

Apesar de não ser mencionado previamente, os "ordenados praticados" por estas instituições, embora constituíssem um motivo relativamente importante (em qualquer uma das unidades analisadas assumem uma ponderação média em

termos de importância, com maior peso no BNA), é todavia inferior aos já citados, o que se traduz numa não sobrevalorização dos mesmos.

Neste sentido, poder-se-à concluir que a estrutura mais ou menos flexível do trabalho, e a existência de um ambiente que sob determinadas circunstâncias permite um certo grau de participação (traduzida nos motivos previamente citados), exerce um reflexo positivo ao nível da motivação e identificação do colaborador relativamente ao seu trabalho e à organização.

Para detectar a opinião dos colaboradores sobre o banco em que trabalham, foi-lhes colocada uma questão onde se solicitava que posicionassem o banco relativamente a outras empresas no que se refere a todo um conjunto de critérios.

Da sua análise resultou que os aspectos ponderados oscilam num intervalo que varia entre o pouco satisfatório e o satisfatório - de 2 a 4 - não sendo nenhum deles ponderados nos extremos possíveis, tal como se observa no Quadro 22.

Quadro 22. Avaliação do banco relativamente a outras empresas
(valores médios)

	BCM	BLI	BNA
Relações pessoais entre o pessoal	2.93	3.02	4.18
Divulgação de informações	2.69	2.55	4.16
Envolvimento das pessoas abrangidas quando se introduzem mudanças	2.43	2.37	3.84
Participação do pessoal nas decisões referentes ao seu trabalho	2.07	2.03	3.47
Qualidade dos Directores, Gerentes e Chefias	3.02	2.72	3.89
Trabalho em equipa a todos os níveis	2.50	2.42	3.92
Relação entre Direcção e pessoal	2.86	2.37	3.76
Interesse do pessoal em fazer bem o trabalho e proceder a melhorias	2.79	2.97	4.24
Ambiente que estimula as sugestões para melhorar a maneira de trabalhar	2.34	2.48	3.79

Do exposto podemos concluir que face às ponderações obtidas, os colaboradores do BNA são os que apresentam uma atitude mais positiva perante o "seu" banco.

Relativamente aos restantes, apesar de ambos serem avaliados numa forma geral num nível de satisfação média, esta satisfação apresenta contudo algumas restrições no que se refere ao BLI, já que neste alguns aspectos tendem mais para o pouco satisfatório.

Embora as ponderações oscilem à medida que passamos de um banco para outro, em todos eles os colaboradores consideram que a "participação do pessoal nas decisões referentes ao seu trabalho", quando comparada com o que

se prevê noutras organizações é, de todos os aspectos considerados, o que apresenta a ponderação mais baixa - resultado este que vem confirmar o que foi previamente referido quanto a este mesmo aspecto.

6. MUDANÇA TECNOLÓGICA, ORGANIZACIONAL E MUDANÇA DE QUALIFICAÇÕES

6.1. A Organização do Trabalho e a Utilização das Novas Tecnologias

Amplamente envolvidos num processo de mudança, os bancos em estudo mais concretamente o BCM e o BLI, na medida em que o BNA por natureza é um agente de mudança - sentem-se a caminhar para uma nova realidade. Deixa de haver apenas banca pública, passando os bancos a enfrentar um terreno de competitividade que uma estrutura de banca pública propiciava pouco. São todo um conjunto de fenómenos - já focados aquando da abordagem teórica - que intervêm mais ou menos simultaneamente, e que levam a redefinir toda a estratégia do banco, quer no domínio da gestão global, quer no domínio da gestão de R.H..

De uma política de abordagem do mercado com base numa orientação para o produto - característica de um ambiente fechado com uma gestão administrada, e porque não, "taylorizada" -, estes bancos - mais intensamente o BNA - têm vindo a desenvolver uma estratégia segundo a qual são as necessidades dos clientes que determinam os produtos e os correspondentes sistemas de apoio.

A tendência actual, e cada vez mais no futuro, é a de se estar perante bancos que se dedicam a todo o tipo de operações e orientados para todo o mercado, com base numa prévia segmentação. Sendo o mercado um todo

composto por vários segmentos, cujas necessidades em termos de produtos, imagem, qualidade de serviço,.... divergem entre si, a respectiva oferta terá que ser implementada de acordo com o cliente, com uma prévia especificação das suas necessidades.

Estamos numa fase de empresa aberta em que não só as medidas implementadas pelos bancos vão influenciar o meio ambiente, mas essencialmente as pressões do meio ambiente exercem forte influência sobre o banco.

A tendência é pois, como temos vindo a ver ao longo dos pontos anteriores, a de progressivamente estes bancos passarem para uma estrutura mais flexível, horizontal e polivalente, compatível com as mudanças que ocorrem.

Mas se no BNA, flexível desde a sua origem, esta actuação é já evidente, no BCM e BLI, são múltiplos os problemas que vigoram.

Um número bastante significativo de pessoas com uma formação base bastante abaixo do desejável; algum excedente de R.H., sobretudo nas áreas operacionais; alguma dificuldade de reconverter estes recursos para as áreas comerciais; e uma estrutura etária envelhecida, são alguns dos problemas com que estes - e outros bancos nacionais e estrangeiros - actualmente se deparam.

Relativamente aos bancos europeus, o BCM e o BLI dispõem, todavia, de um trunfo. Enquanto aqueles, nos anos de 1965/75 expandiram a rede comercial, estes, dado terem sido públicos durante tanto tempo, pouco ou nada cresceram, podendo actualmente expandir-se significativamente.

Daqui resulta que seria fácil direccionar o excedente, se este fosse

convertível. Só que aqui existe um problema de base, que é a formação de base de muitas destas pessoas.

No entanto, se se conseguisse:

- reduzir o efectivo suavemente para valores mais aceitáveis;
- admitir (tal como o estão a fazer) um número significativo de pessoas com outra formação;
- tornar a formação eficaz;
- e simultaneamente, rejuvenescer o quadro de pessoal,

considera-se que estes problemas seriam superáveis.

Também consequência da mudança, e da necessidade de promover a flexibilidade e descentralização, o desenvolvimento tecnológico nas áreas da comunicação e da informática - de que os ATM, os POS, o "Home Banking" constituem referência -, assim como a criação de serviços mais personalizados, têm vindo a ser uma realidade cada vez mais evidente.

6.1.1. O Impacto das Novas Tecnologias: Transformação Qualitativa do Trabalho, das Tarefas e da Função Pessoal

Se, como vimos já, o BNA desde o início apostou na introdução das N.T., relativamente ao BCM e BLI, inicialmente dotados de equipamentos com carácter mais centralizador, só mais recentemente, e de modo a permitir estar no mercado mais competitivamente - pois muitos dos novos produtos financeiros sem as N.T. pura e simplesmente não existem -, procederam à sua implementação.

Consequentemente, o impacto nestas instituições apresenta proporções distintas.

Mantendo-se sempre fiel à sua estrutura, o BNA apenas sofreu alterações em termos de adaptação à maior capacidade - pelas novas aquisições em novos equipamentos -, já que, de duas sucursais e um número ainda restrito de clientes, passaram progressivamente para níveis bem mais significativos quer de umas, quer de outros. Com uma filosofia de mudança, o conceito pré-estabelecido é o de que os colaboradores não têm funções fixas, observando-se desde sempre uma grande polivalência por parte daqueles ao nível das suas funções. Estar a desempenhar uma tarefa actualmente, não implica que num futuro mais ou menos próximo, não se possa desempenhar outra; até pelo enriquecimento dos conhecimentos adquiridos através dessas funções. Quanto aos quadros directivos do banco, também estes estão em constante mutação, sendo responsáveis ora por uma área de negócios, ora por outra.

Compartilhando desta ordem de ideias, a maioria (68%) dos colaboradores aqui inquiridos, perfeitamente conscientes das mudanças que têm ocorrido, e considerando a introdução das N.T. fundamental face à realidade que se vive, é de opinião que não se verificaram alterações nas suas funções, no seu trabalho.

Relativamente ao BCM e BLI, têm sido grandes os esforços de investimento nesta área, dos quais se começaram a obter resultados nos últimos anos.

As N.T. têm vindo a contribuir essencialmente para permitir aliviar as áreas comerciais e reestruturar as áreas operacionais, sobretudo no sentido da diminuição significativa do seu peso - onde a máquina, de alguma forma

substitui mão-de-obra intensiva.

Daqui resulta que o operacional e comercial lutam um pouco em passar à banca os conceitos de indústria, na qual se tem uma fábrica onde se produzem os produtos, e uma frente de venda onde estes se vendem. Deparamos aqui com a separação entre o "back-office" e o "front-office".

A nível do "front-office" passa-se a ter uma nova filosofia de atendimento, isto é, passa-se para a multifunção, onde um mesmo colaborador atende o cliente desde o início até ao fim. É exactamente aqui, ao nível comercial, que as N.T. estão a tornar tudo mais complexo, na medida em que o colaborador tem de ser mais polivalente, tem de conhecer melhor uma gama mais elevada de produtos.

Paralelamente, graças à microinformática, teleprocessamento e consequente descentralização, tem-se vindo a implementar a criação de balcões mais curtos, capazes de oferecerem ao cliente uma diversidade de elementos, conselhos, enfim, um serviço mais personalizado.

Rapidez de resposta, melhor atendimento, menor burocracia, em suma, prestação de um melhor serviço aos clientes, bem como:

- menor dependência na realização do trabalho;
- maior acesso à informação e rapidez na obtenção dos dados;
- maior capacidade de controlo;
- acréscimo da produtividade individual por maior auto-suficiência;
- descentralização de funções;
- maior capacidade de captação de novos instrumentos de trabalho;
- maior celeridade e capacidade de resposta tanto a nível operacional como

comercial;

- novos métodos de trabalho;
- alteração quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal, são apenas algumas das transformações sentidas pela maioria dos colaboradores destas instituições face à introdução das N.T..

Mas se por um lado deparamos com uma maioria que, estando perfeitamente consciente do seu impacto, vê as N.T. como algo de fundamental nos dias actuais, por outro lado, e ainda que em número pouco significativo (19% e 18% respectivamente) - dentro dos níveis de antiguidade mais elevada -, alguns colaboradores são de opinião que embora necessárias, as N.T. deveriam manter os postos de trabalho; atitude esta que em certa medida mostra a sua preocupação face à situação que ocupam no banco.

Na óptica de manterem a posição que têm vindo a ocupar, estes bancos estão a proceder ao alargamento da sua rede de vendas, através da reconversão do pessoal da rectaguada, já que face à introdução das N.T. o objectivo base é o de reduzir o efectivo.

A acompanhar todas estas mudanças, e em resultado da complexidade das funções, observa-se que o tipo de quadro a que se tem de recorrer é agora um quadro bastante mais qualificado. Isto é, enquanto anteriormente se recrutavam pessoas com um certo grau de habilitações para serem bons empregados bancários, agora começa-se a recrutar quadros para trabalharem numa empresa que produz produtos financeiros, os quais têm por detrás as N.T..

Ao recrutar outro tipo de quadros, considera-se que se impõe necessariamente outro tipo de remuneração inicial, que por sua vez dará origem a algumas implicações noutra tipo de relações dentro do banco.

Em todo este processo evolutivo, quando confrontados estes bancos com as novas competências resultantes do processo de mudança, focadas na primeira parte deste trabalho, observamos que os mesmos têm vindo progressivamente a apresentar uma tendência para aquelas novas competências, ao "exigirem" que os seus colaboradores apresentem um novo perfil, distinto do que até agora vigorava, a saber:

- Formação de base de nível superior
- Grande flexibilidade a nível de relacionamento humano
- Aptidão para trabalhar em grupo
- Polivalência
- Conhecimentos de informática
- Capacidade de aconselhamento e de negociação
- Formação na área comercial
- Formação económico-financeira

Relativamente ao BNA, poder-se-à dizer que, sendo ele o mais dinâmico, este perfil desde cedo se fez sentir ao nível dos seus colaboradores.

Vimos assim, em todo este contexto - e em consonância com um estudo da APB sobre os R.H. do sector bancário previamente citado (1992:14) -, surgir novas funções ou assumir maior relevo funções já existentes, tais como:

- Gestores de conta

- Gestores de tesouraria
- Gestores de património de particulares
- Analistas de empresas
- Analistas económicos
- entre outras.

Em todo este processo de mudança, os responsáveis pelos R.H. - a Direcção de R.H. no BCM e BLI e as chefias imediatas no BNA - assumem um papel activo e interventor, essencialmente em dois aspectos:

- por um lado, na mudança de mentalidade das pessoas (com início nas chefias e posterior alargamento aos níveis operacionais);
- e por outro lado, na preparação, na formação das pessoas que vão actuar com os novos esquemas, os novos sistemas.

Entende-se portanto, que a questão fundamental em todo este processo, é mudar a mentalidade das pessoas. Não se pode implantar novos esquemas de trabalho se de facto não se fizer sentir àquelas que estes novos esquemas são necessários para a mudança. E se as pessoas não interiorizarem esta ideia de mudança, é convicção que as coisas falham.

E por outro lado, na medida em que as pessoas vão actuar em novos modelos, é preciso dar-lhes a formação adequada, para que elas saibam actuar com os novos equipamentos.

6.1.2. Esforço de Formação e Requalificação

Perante um clima de profundas alterações, a formação e requalificação têm-se vindo a tornar nestes bancos como um instrumento fundamental, não só para a gestão de R.H., como também no próprio funcionamento dos serviços e na viabilização das transformações e mudanças observadas nas áreas financeira, tecnológica e comportamental do desempenho bancário.

Enquanto no passado a gama de produtos era mais limitada - o que permitia que todos soubessem que produtos existiam -, tudo era mais simplificado, pois os bancos funcionavam apenas como intermediários financeiros (compravam dinheiro a uns para vender a outros); mais recentemente, o que há para vender é uma gama mais diversificada de produtos, perante a qual o colaborador tem de ser mais flexível e polivalente.

Simultaneamente, o BCM e BLI - tal como vimos já - "sofrendo" por um lado de um excesso de efectivos, e por outro lado de carências na área comercial, têm vindo a proceder à sua reconversão, recorrendo fundamentalmente a uma formação interna¹³.

Neste sentido, e independentemente da formação de integração dada aos colaboradores recém-admitidos, são também desenvolvidos módulos de formação de base, bem como outros cobrindo domínios técnicos, estilos de liderança, comunicação, atitude comportamental, formação de reorientação profissional e

¹³ Apesar de mais evidente nestes bancos, esta reconversão também se tem vindo a manifestar no BNA, onde o melhor aproveitamento de colaboradores dos serviços centrais e da "back-offices" das sucursais, permitiu não só libertar os R.H. exigidos pelo lançamento e expansão de novas áreas, como também limitar as necessidades de recrutamento externo.

formação em gestão (esta última destinada aos empregados com funções de enquadramento), capazes de permitir um acompanhamento destas mudanças por parte dos colaboradores.

Neste domínio, e ao nível do BCM, merece destaque um programa de formação intensiva - a desenvolver em capítulo próprio - de colaboradores que, embora sem suficiente formação específica de base, apresentam características potenciadoras de um elevado desenvolvimento profissional.

De toda esta actuação resulta - tal como se pode observar no quadro abaixo - uma forte mobilização nesta área:

Quadro 23. Número de participações em programas de formação

BANCOS	1988	1989	1990	1991	1992
BCM	3238	3724	3925	4772	--
BLI	2958	3948	3821	4189	--
BNA	150	705	1055	2506	1568

Fonte: Balanços sociais, 1988 a 1992

Questionados sobre esta matéria, observamos que a quase totalidade dos inquiridos - 90%(BCM), 95%(BLI) e 100%(BNA) - já frequentou acções de formação, as quais - tidas como razoáveis no BCM e BLI e satisfatórias no BNA face às mudanças observadas -, de uma forma geral, exercem um efeito positivo sobre o trabalho ao possibilitar uma maior eficiência na sua execução; verificando-se, todavia, no BCM que para funções mais baixas - nomeadamente Função Geral Bancária - apesar de positivo, o impacto da formação sobre o seu trabalho não se mostra tão intenso como nas restantes.

Depois de recebida esta formação, e tal como se pode ver no quadro abaixo, os colaboradores, na sua maioria, não mudam de posto de trabalho. Tal facto, se por um lado poderá significar um bom aproveitamento desta para possibilitar um enriquecimento e melhor execução das tarefas, por outro lado, poder-nos-à levar a pensar que não se está perante um real aproveitamento dos investimentos efectuados em formação.

Quadro 24. Utilização da formação no trabalho (%)

BANCOS	Sim	Não	N/R
BCM	19.0	70.7	10.3
BLI	30.0	65.0	5.0
BNA	23.7	76.3	00.0

Mas, apesar dos esforços desenvolvidos por estes bancos em matéria de formação e requalificação dos seus colaboradores, como forma de os dotar de um melhor conhecimento dos produtos e mercados, novas competências e comportamentos, em suma, de um novo espírito de empresa, e apesar destes estarem conscientes do seu impacto sobre a execução das suas funções, a maioria dos inquiridos - 57%(BCM), 62%(BLI) e 53%(BNA) - manifesta todavia algumas carências de formação de desenvolvimento (anexo c.19). Mais intensas no BCM e BLI, estas carências situam-se essencialmente nas seguintes áreas:

- área comercial;
- desenvolvimento em gestão;
- técnicas de comunicação e marketing;
- contacto com experiências estrangeiras;

- formação específica sobre a área de trabalho;
- maior rotatividade e acções de formação mais intensas;
- adaptação às novas funções.

6.2. Resistência / Adaptação à Mudança

6.2.1 Adaptabilidade dos R.H.

Caracterizado por uma faixa etária extremamente jovem - 82% dos colaboradores inquiridos têm idade igual ou inferior a 35 anos -, a receptividade às inovações, transformações, sistema informático,...., apresenta no BNA índices bastante positivos.

A juventude, disponibilidade, motivação e potencial evolutivo dos colaboradores, são factores que segundo os responsáveis permitem ao BNA encarar com optimismo os desafios que tem vindo e terá que enfrentar nos próximos anos.

No que concerne ao BCM e BLI, a reacção dos colaboradores a todo este processo de mudança assume, por sua vez, contornos diferentes.

Com níveis de antiguidade elevados e uma estrutura etária tendente para o envelhecimento, detecta-se a existência de uma faixa de colaboradores que, acomodados a uma realidade estável, e com fraca formação de base, não se sentem motivados para se adaptarem às novas situações.

Simultaneamente, a quase totalidade dos colaboradores começou por

manifestar uma reacção negativa quando estes bancos -mais intensamente o BCM - optaram por promover o investimento em R.H. de outra natureza.

Mais concretamente, é a partir do momento em que estes bancos, face à competitividade emergente e necessidade de novas qualificações insistem na admissão maciça de licenciados que os colaboradores, preocupados com as suas possibilidades de progressão profissional, sentem mais de perto o processo de mudança, reagindo significativamente ao verem a sua posição ameaçada.

Afim de inverter a perturbação interna assim gerada, assume relevo o processo de comunicação e formação que estes bancos têm vindo a promover, em simultâneo com a criação de condições para que as pessoas invistam em si mesmas para aderirem à mudança.

É precisamente a este nível que são desenvolvidos pelo BCM os planos de formação previamente citados.

Na eventualidade dessas pessoas apresentarem pouca aptência para a formação ministrada ou para a auto-formação, e estando estes bancos a "lutar" por uma gestão mais eficiente dos seus custos - dos quais os custos com o pessoal são a parcela mais significativa - a solução será a de enveredar para uma redução do efectivo orientada para esse universo. Não sendo imposta uma saída para esses colaboradores, procura-se, todavia, sensibilizar os mesmos para uma resolução dessa situação. Tal actuação, mais facilitada na faixa etária dos 50 anos (ou mais), apresenta contudo algumas dificuldades na franja dos 40/45 anos, sendo esta uma área onde poderão surgir alguns problemas.

Apesar destes possíveis problemas (actualmente ainda não quantificados),

a convicção expressa é a de que se num primeiro momento os colaboradores criavam barreiras, actualmente observa-se a existência de uma forte capacidade de adaptação à realidade.

De facto, verifica-se que de toda esta actuação implementada, resulta que actualmente não só os colaboradores concordam com a implementação das mudanças em curso, como também as avaliam ora como razoáveis, ora como adequadas ao ambiente que se vive.

Em suma, procedendo ao seu enquadramento com a tipologia comportamental defendida por DANIEL OLLIVIER e apresentada na primeira parte deste trabalho, poder-se-á dizer que, se relativamente ao BCM e BLI os colaboradores adoptando inicialmente uma *atitude de oposição*, progressivamente têm vindo a transformá-la numa *atitude de envolvimento*, consubstanciada na adesão manifestada face à mudança; no BNA, por seu turno, esta última é a atitude que maior evidência assume.

6.2.2. Comunicação: Instrumento Estratégico e Tático na Gestão da Mudança

Comunicação e formação são como acabamos de ver dois instrumentos fundamentais no processo de mudança. Mas, se relativamente à formação, são relevantes os esforços implementados, a comunicação, por seu lado, tem vindo a observar algumas carências, mais evidenciadas no BCM.

Conscientes da importância da comunicação em todo o processo de mudança, e apesar dos esforços desenvolvidos nesse sentido, a realidade é que

a circulação da comunicação enfrenta sérias dificuldades, amplamente manifestadas no facto de 52% dos colaboradores inquiridos considerar que a informação recebida, necessária para executar eficientemente as suas funções, é uma informação ora média, ora abaixo do necessário.

Ainda neste banco, e relativamente às alterações introduzidas pelas N.T., admite-se, com alguma frequência, que os colaboradores muitas vezes são confrontados com o novo facto, não sendo previamente preparados para tal, tendo que se adaptar à nova situação por si mesmos. A justificar tal actuação é apontado que, trabalhando sempre sobre os acontecimentos - em resultado de empresa pública que era -, só nos últimos anos o banco começou a trabalhar mais numa perspectiva previsional, sendo extremamente difícil romper com toda a estrutura anterior de um momento para o outro.

Relativamente ao BLI, apesar de também "sofrer" de algumas restrições quanto à comunicação no processo de gestão da mudança, observa-se que não só existe uma comunicação prévia, como também se procura preparar os colaboradores para essa mudança.

Ao implementar um novo projecto de atendimento - compatível com uma melhor qualidade do serviço e satisfação do cliente -, não só se começaram a divulgar informações sobre o mesmo - junto de todos os que com ele iriam trabalhar, de modo a que estes se pronunciassem -, como também têm vindo a ser desenvolvidas acções de formação em moldes diferentes, para encaminhar os colaboradores no sentido pretendido. Deste projecto resulta uma grande adesão por parte não só dos mais novos, como também dos que apresentam faixas

etárias mais elevadas, já que no seu conjunto se sentem capazes de um papel mais interventor, no qual podem decidir e assumir responsabilidades.

Esta é aliás a realidade subjacente ao BNA, onde a simplicidade e descentralização que desde cedo se procurou implementar, tem vindo a promover níveis de informação/comunicação compatíveis com a constante mudança que aqui se observa.

6.2.3. Envolvimento nas Decisões Relativas às Mudanças

Independentemente da preocupação do BLI (no novo projecto de atendimento) em motivar os colaboradores e fazê-los participar em todos os estádios da mudança, desde a especificação dos "layouts", ao perfil das novas agências, dentro dos que foram por nós inquiridos, 67% assenta no princípio de que raramente ou nunca a sua opinião é solicitada aquando da implementação das mudanças. Opinião esta, aliás também expressa pelos colaboradores das restantes instituições - 67% no BCM e 40% no BNA, embora neste último 53% considere ser a sua opinião por vezes solicitada.

Quadro 25: Participação na implementação da mudança (%)

BANCOS	Sempre	Frequent.	Às Vezes	Rara/	Nunca	N/R
BCM	0.0	3.4	24.1	31.0	36.2	5.2
BLI	0.0	3.3	26.7	28.3	38.3	3.3
BNA	2.6	5.3	52.6	21.1	18.4	0.0

Todavia, apesar da forte tendência para um não envolvimento neste tipo de decisão, quando ele se verifica, ainda que ligeiramente, é mais evidente nas funções e níveis de antiguidade mais elevados. Em consequência da correlação positiva que entre eles se estabelece, observamos que o nível de envolvimento é tanto mais elevado, quanto mais elevada é a função ou o nível de antiguidade, o que de certo modo coloca em segundo plano aqueles que mais perto estão do cliente e conseqüentemente das crescentes "exigências" que estes colocam.

Ainda relativamente aos fracos índices de envolvimento nas mudanças e a evidenciar uma acumulação da insatisfação nestes bancos, foi-nos possível detectar que não só o nível de envolvimento é mais baixo para aqueles que maiores carências de informação manifestam, como também este envolvimento e participação nas mudanças se relaciona positivamente com o progresso do colaborador na empresa, ao ponto de aqueles que menos satisfeitos se sentem com o seu progresso, serem também os que menos participam no processo de reestruturação.

7. GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Análise de Cargos e Planeamento de Recursos Humanos

Da análise que tem vindo a ser desenvolvida, ressalta a existência de duas realidades diferentes: o BCM e BLI por um lado, e o BNA por outro.

Ao nível do BCM e BLI, e tal como já anteriormente foi mencionado, poder-se-á dizer que foi longo o tempo durante o qual estes bancos tinham como preocupação básica a gestão do dia-a-dia. Variando entre uma gestão onde predominava ora a perspectiva administrativa da função, ora a perspectiva técnica da mesma, estes bancos procuravam analisar as várias situações em cima de cada caso, descurando a gestão entendida como o planear e gerir a prazo.

É sensivelmente a partir de 1985/86 que se considera que se gera uma fase diferente ao nível da gestão de R.H..

Nesta fase, e face ao elevado grau de competitividade que se começou a observar, começa-se a manifestar a necessidade de uma gestão mais vocacionada para aspectos mais estratégicos da função, no sentido de terem uma óptica de gestão de R.H., gestão da massa salarial, ver que quadros precisariam começar a recrutar a médio e longo prazo, formar a prazo, enfim, fazer uma gestão tendencialmente previsional, tendo em vista um determinado futuro que se ia aproximando.

Estamos pois na fase do planeamento dos R.H., amplamente inserida na

gestão integrada na estratégia da empresa.

Esta é, neste momento, a fase em que estes bancos marcadamente se encontram, ou seja, tentar planejar a empresa, tentando seguir e acompanhar as outras componentes da gestão do banco, tentar que se planeie e gere a longo prazo, na perspectiva de atingir os objectivos que são determinantes para o banco nesta matéria.

Neste sentido, e em termos de R.H. propriamente ditos, sobre estes está a ser feita uma análise do seu potencial que nos permite ver:

- se há necessidades de proceder a um ajustamento de pessoal;
- detectar pessoal com outro potencial que não apenas aquele a que está afecto;
- se há excedentes, os quais ou serão encaminhados para a reforma ou darão lugar a rescisões.

A partir deste estudo, é feita a gestão previsional, determinando estas instituições quais as suas necessidades e disponibilidades de pessoal.

Já ao nível do BNA, e porque este surge na fase da mudança -sendo ele mesmo um dos promotores dessa mudança -, a gestão é já desenvolvida numa perspectiva de longo prazo. Concertadas com a sua estratégia de crescimento acelerado, são aqui elaboradas estimativas sobre as necessidades e disponibilidades da empresa ao nível dos R.H., afim de posteriormente se passar de facto ao recrutamento, formação, promoção,....

Mas para que de facto este planeamento seja eficaz, todas as instituições estudadas, desenvolvem uma prévia descrição e especificação das funções, afim

de definir qual o perfil da função e das pessoas que posteriormente a irão preencher. Mais especificamente, este estudo tem, entre outros, como objectivo base definir:

- que funções estão a ser desenvolvidas,
- quantas estão a ser desenvolvidas,
- onde estão a ser desenvolvidas.

Para isso, os responsáveis pela análise utilizam não apenas uma, mas sim uma combinação de técnicas, para uma efectiva análise das funções, como por exemplo a utilização conjunta das entrevistas aos responsáveis pelo cargo e observação directa ao desempenho dos mesmos.

Desenvolvida esta análise e elaborado o plano de actuação das instituições, ao nível dos R. H., estas vêm reunidas as condições necessárias para a passagem às restantes funções da gestão de R.H..

7.2. Recrutamento, Selecção e Integração do Pessoal

Considerado por estes bancos como um factor chave do investimento em R.H., o processo de recrutamento visa alcançar uma combinação de inteligência, capacidade para trabalhar em equipa, adaptabilidade e envolvimento. Posto isto, e atendendo ao grau de competitividade com que os mesmos se defrontam, a tendência actual é para o recrutamento de jovens dotados de um curso superior, a quem se atribui funções "normais", para, ao fim de um determinado espaço de tempo (2 a 4 anos) lhes ser atribuídas funções de quadro.

Isto é, feita a descrição e especificação das funções, passar-se-á ao recrutamento e selecção, que pode assumir os níveis previamente citados, a saber:

- recrutamento interno
- recrutamento externo

Destes dois tipos de recrutamento o destaque vai para o recrutamento interno, já que a política destes bancos é a de aproveitar não só os investimentos no pessoal feitos pelo banco, como também o próprio investimento pessoal do colaborador; resultando, desta forma, que o recurso ao exterior só em último caso se verifica, sendo mais comum no tocante às áreas funcionais.

De facto, e a reforçar o anteriormente exposto, se este recurso ao recrutamento externo é de certa forma generalizado naquelas áreas, o mesmo não se verifica ao nível dos quadros, para os quais o relevo é colocado no recrutamento interno. Ao nível dos seus quadros médios e superiores, estes bancos procuram que estes colaboradores saiam deles mesmos, e tenham formação, isto é, sejam internos ao banco. Tal procedimento ocorre na medida em que estes, ao estarem previamente enquadrados na cultura da instituição, encontram-se mais habilitados a um adequado assumir das responsabilidades que lhes são atribuídas. Relativamente ao recrutamento directo ao exterior para quadros obviamente que este poderá ocorrer, mas muito raramente.

Sempre que se está perante o recrutamento externo, este processa-se regra geral por meio dos anúncios (jornais e revistas específicas), e mais frequentemente por contactos com as universidades.

Nestes contactos, os bancos procuram seleccionar pessoas que do seu ponto de vista reúnam um determinado número de condições, isto é, num primeiro momento privilegia a média da pessoa na faculdade, dando ênfase a áreas como a Economia, Gestão e Direito. Independentemente destas condições, é também princípio estabelecido que os candidatos devem, de alguma forma, aceitar e reunir condições para a função comercial. Ou seja, na selecção de pessoas saídas das faculdades, os bancos procuram basicamente:

- um curriculum académico "interessante";
- formação basicamente numa das três áreas focadas;
- e a tudo isto, acrescentar o hábito e a apetência comercial.

De salientar, contudo, que tal actuação não é específica de todas as áreas, na medida em que poderão existir algumas onde não é muito preocupante ter ou não ter este perfil. No entanto, na possibilidade das pessoas reunirem todas estas condições, melhor será, já que deste modo maior será a sua capacidade de adaptação à mudança.

Mudança, é de facto, e tal como vimos já, a palavra de ordem e aquela que mais reforça a política destes bancos de recrutarem basicamente licenciados (política esta mais fortemente manifestada no BCM, onde ao nível das unidades estudadas é aquele que actualmente possui maior número de licenciados: 67% dos seus efectivos).

A partir do momento em que a fase de atracção de potenciais candidatos se encontre concluída, desenrolar-se-à o processo de selecção por meio de testes psicotécnicos (normalmente da responsabilidade de entidades externas),

entrevistas, dinâmica de grupos, ..., conforme os cargos a ocupar. Importante aspecto a realçar, reside no facto de que não sendo este processo uniforme, observa-se contudo a existência de alguns aspectos comuns, como seja o caso dos testes e das entrevistas.

Ao nível do BNA, e tal como foi mencionado oportunamente, uma vez que grande parte dos seus colaboradores são provenientes da banca, o recrutamento e selecção é feito por indicação destes. Depois de se integrarem e conhecerem a filosofia e cultura do banco, estes colaboradores indicam outras pessoas que conhecem e correspondem ao perfil que o banco pretende.

Em termos formais, e de uma forma global, a partir do momento em que o novo colaborador passa a integrar a organização, existe um período de formação (cujas duração varia de instituição para instituição, podendo ir até aos 12 meses - caso do BCM), durante o qual se faz uma primeira aproximação (acção de acolhimento), assim como a designada formação/integração.

Trata-se de um tipo de formação segundo o qual se pretende fornecer ao novo colaborador conhecimentos da banca, novos produtos, um conhecimento do sistema económico, o que são as operações bancárias, quais são as regras básicas deste sector, em suma, o que é o banco e como funciona; procurando-se, deste modo, que esta integração seja plena.

Recebidos pelo banco, pela direcção respectiva (com a qual vão estar directamente relacionados), os colaboradores são, de um modo geral, integrados na instituição para irem começando a trabalhar com a adesão dos mais antigos. A este nível poder-se-á falar de uma formação "on job", por acompanhamento no

local de trabalho, para todos os colaboradores que iniciam as suas tarefas (quer nas áreas comerciais, quer nos serviços centrais), podendo, eventualmente, haver necessidade de ir ao estrangeiro fazer estágios (tal como se observa no BLI), o que torna este processo mais complexo.

7.3. Formação e Desenvolvimento

Tal como se observou previamente, ao longo do período de formação/integração, para além da formação inicial, é também implementada uma formação de carácter mais específico, em consonância com as funções a desempenhar.

Só depois destas duas fases da formação, o colaborador é dado como "pronto". Contudo, esta "prontidão" não é definitiva. De facto, é do entendimento dos responsáveis interpelados que, em resultado da turbulência ambiental que se vive, e atendendo a que as pessoas vão actuar em novos modelos, é de todo o interesse dar-lhes a formação adequada, de modo a que saibam actuar com os novos equipamentos. Neste sentido, estes bancos têm vindo a desenvolver grandes esforços em termos de formação - 90%, 95% e 100% dos colaboradores inquiridos, do BCM, BLI e BNA respectivamente, já frequentaram acções de formação (anexo c.18) -, os quais incluem (tal como acontece no BLI) simultaneamente formação em sala e formação "outdoor"¹⁴.

¹⁴ Aqui todas as pessoas são colocadas perante diferentes desafios, mesmo de carácter físico, procurando-se deste modo, incutir nestas o espírito de mudança que se vive.

E se esta preocupação da formação se faz sentir a todos os níveis (desde a base até ao topo), ela é manifestamente mais intensa ao nível da área comercial. Aqui, e contrariamente à área operacional, onde a formação assume um carácter mais técnico, no sentido de dar resposta a uma função, a formação visa não só dar conhecimento dos novos produtos, como também a forma de estar perante o cliente. A ideia aqui presente é a de que cada vez o cliente é mais exigente, tendo cada vez maiores possibilidades de ele próprio ditar as suas condições. A preocupação base que se procura incutir, é pois a de que uma pessoa não é cliente do banco só porque este lhe oferece algo que os outros não oferecem; mas sim pelo modo como são atendidos. Cria-se assim a consciência de que os colaboradores têm que estar preparados tecnicamente para corresponder àquilo que o cliente quer saber, tendo simultaneamente a percepção de que o cliente é importante para o banco. Isto é, num primeiro momento procura-se ensinar ao colaborador como estar perante o cliente, e num segundo momento, ensinar-lhe aquilo que o banco vende (tarefa esta muitas vezes a cargo da direcção de marketing - tal como acontece no BCM -, na medida em que é ela que cria os produtos e os põe em marcha).

Estas são então as duas componentes básicas da formação aos empregados comerciais.

Relativamente às chefias, também estas são submetidas a programas de formação, os quais, visando basicamente a área comportamental, são adjudicadas, por regra, a empresas externas. De salientar contudo que, apesar de por vezes se recorrer ao exterior aquando da promoção de programas de

formação, a tendência é no entanto a de privilegiar a formação interna. Esta é de facto a actuação presente no BNA, onde a formação é dada por bancários que, para além das suas funções dão também formação, sem que sejam formadores em termos profissionais.

Ainda ao nível da formação, e como consequência da política de "apenas" se admitirem licenciados, é de todo o interesse destacar a actuação que tem vindo a ser desenvolvida pelo BCM.

Considerando que a admissão maciça de licenciados ao resolver um dos problemas que se enfrentavam, deixava outro em aberto - o pessoal interno -, desenvolveram simultaneamente um plano (previamente definido) que visava essencialmente os extractos mais jovens de não licenciados, que tivessem dado boas indicações e prestado bom trabalho ao banco, de modo a colocá-los em pé de igualdade com os recentemente admitidos.

Para serem seleccionados, estes colaboradores deveriam preencher algumas condições base, nomeadamente:

- terem 3 a 5 anos de banco;
- terem prestado boas provas;
- não serem licenciados.

Após a sua selecção, estes seriam colocados em formação mais ou menos intensiva durante um ano¹⁵, privilegiando não só algumas das deficiências próprias das habilitações mais antigas (inglês, matemática,...), como enquadrando-os também na perspectiva do que vai ser a banca e o sistema

¹⁵ Formação esta feita num centro de formação interno ao próprio banco.

financeiro a curto e médio prazo.

Atendendo à boa adesão da empresa a este projecto, o mesmo acabou por constituir quase uma forma de remuneração, funcionando simultaneamente como uma das vertentes do plano de carreiras deste banco. Na realidade, temendo que esta formação se transformasse num investimento para a concorrência, o banco, quando esta termina - ou ainda antes mesmo de terminar - direcciona as pessoas para funções mais qualificadas.

É comum a opinião entre os responsáveis e colaboradores sobre a importância deste programa de formação, como elemento enriquecedor de todos aqueles que a ele são sujeitos. Uma ressalva deve no entanto ser feita. É que se por um lado, e tal como foi focado por alguns dos colaboradores que receberam este tipo de formação, estes ficam dotados de uma maior habilitação e apetência para o desempenho das funções, por outro lado, o retorno proporcionado por este investimento não é de 100%, já que as novas funções atribuídas não são totalmente compatíveis com a formação recebida, acabando por constituir uma certa frustração no seu plano de carreira.

7.4. Planeamento de Carreiras

Ao nível do planeamento de carreiras propriamente dito, poder-se-à dizer que este é elaborado de uma forma mais ou menos delineada pelas instituições estudadas.

Isto é, ao fazerem parte do efectivo da empresa, as pessoas começam por

ocupar os lugares mais simples, e posteriormente, face às características e potencialidades de cada um, observa-se que uns, mais rápido que outros, começam a chegar a pontos de carreira mais elevados.

Mais especificamente, esta evolução nas carreiras, poderá manifestar-se a dois níveis:

- Alteração de nível: basta que a pessoa esteja na empresa para ser promovida ao fim de X anos.
- Evolução por mérito: ascensão da pessoa na estrutura do banco.

A mais tradicional, e a que mais frequentemente se verifica é a alteração de nível, que resulta de uma avaliação do desempenho feita previamente.

Por força do contrato tal alteração não implica que se mude de função, podendo a pessoa continuar a executar rigorosamente o mesmo.

No tocante à evolução nas funções, procura-se fazer uma avaliação às pessoas, no sentido de ver o que é que elas dão ao banco. Isto é, pretende-se promover por um lado pessoas que se empenham no banco, e por outro lado pessoas que de alguma forma a hierarquia vai indicando como reunindo condições para executar as diferentes funções. A este nível deparamos com um consenso entre responsáveis e colaboradores, já que na globalidade, e mais especificamente no que se refere às unidades seleccionadas, entende-se que a competência e o empenhamento são os critérios que maior importância assumem em qualquer uma delas.

De facto, apesar de importantes, aquelas "condições para" só por si não são suficientes. No entanto, se às mesmas se acrescentar uma avaliação

sistemática de bom empenhamento do empregado e de bom desempenho, estes constituirão os pressupostos base das promoções nas funções hierárquicas.

Esta última actuação - evolução nas funções - é muito mais frequente no BNA do que no BCM e BLI, onde a evolução por contrato, apesar de progressivamente assumir menor importância, ainda tem um peso considerável.

No BNA os casos de promoção por contrato social são muito raros, apenas se verificando para aqueles colaboradores que por um ou outro motivo não correspondem àquilo que o banco deles espera.

À parte estas pequenas distinções, qualquer uma das instituições procura que este seja um processo aberto e participativo onde, depois de determinado o número de vagas a preencher por cada departamento, e os chefes se pronunciarem, é dada oportunidade dos colaboradores se pronunciarem, desenvolvendo-se para isso sessões de aconselhamento e de avaliação - sessões de "feedback".

7.5. Avaliação de Desempenho

Acabamos de ver que a avaliação do desempenho é um instrumento intensamente utilizado para a evolução do colaborador ao longo da sua carreira.

De facto, os colaboradores, situados em todos os níveis da hierarquia, são sistematicamente avaliados, como forma de acompanhar mais de perto o que eles fazem. Isto é, de modo contínuo, assumindo maior intensidade em determinados períodos - de 12 em 12 meses para o BCM e BLI, e de 3 em 3 meses para o BNA -

, é implementada uma avaliação que permite evidenciar todos os pontos negativos, e segundo a qual as chefias conseguem determinar de que forma o colaborador corresponde ou não ao desejado, resultando desta actuação a implementação de acções de formação ou "simplesmente" o necessário acompanhamento para corrigir aqueles pontos em que periodicamente é avaliado.

A contribuir para esta correcção, e tal como foi focado previamente, deparamos com as já mencionadas sessões de aconselhamento e avaliação (perfeitamente generalizadas no BNA), onde todas as pessoas com funções de enquadramento, após terem efectuado uma avaliação do trabalho dos colaboradores, têm uma reunião com os mesmos onde o resultado da avaliação lhes é comunicado, havendo um diálogo e portanto possibilidade de "discussão".

Ainda ao nível do BNA, e face à ausência de um departamento de R.H., observa-se que feita esta avaliação pelo respectivo chefe de sucursal, a mesma será posteriormente reportada ao respectivo Director Coordenador Adjunto - que por sua vez efectua uma avaliação aos chefes de sucursal -, passando seguidamente para o Director Geral até chegar finalmente à Administração. Em todo este processo, e face à metodologia implementada, verifica-se portanto uma avaliação contínua dos níveis superiores sobre os níveis mais baixos, respectivamente.

Paralelamente a este processo de avaliação profissional, segundo o qual se procura dar ao colaborador um melhor conhecimento de si mesmo e da sua tarefa, a avaliação assume também o carácter de um processo de promoção/revisão salarial, onde todos se ajustam de uma forma adequada às

alterações que se vão processando no mercado.

Mais especificamente, esta avaliação permite que se ajuste a remuneração não só ao desempenho como também ao mercado, bem como que se atribuam funções mais qualificadas.

Relativamente aos recentemente admitidos, e no que se refere ao BCM, a avaliação de desempenho com perspectiva de promoção é feita por períodos de 6 meses, até que se alcance os 18 meses. A partir desta fase, a ritmo passa a ser mais lento, uma vez que estes colaboradores passam a competir não só com os seus pares, mas também com todos os restantes quadros do banco.

7.6. Gestão das Remunerações

A política do BCM e BLI no tocante às remunerações, tem vindo a sofrer uma evolução sensivelmente idêntica. Tratando-se, tal como se observou previamente, de bancos tradicionais no mercado financeiro português, as remunerações praticadas viveram períodos de certo constrangimento face à situação de empresa pública. Mais concretamente, a política de remunerações estava fortemente condicionada pelo contrato (ACTV) que impunha remunerações máximas e mínimas.

Com o acentuar da competitividade e posterior processo de privatização, estes bancos viram-se confrontados com a necessidade de ter de aumentar as remunerações dos seus colaboradores face à concorrência e ao assédio de que estes estavam a ser vítimas por parte dos outros bancos.

Possuindo uma certa tradição de escola (bastante acentuada no BCM), sobre eles é desenvolvida uma forte procura do exterior, o que os leva a colocarem-se na posição de que são os outros bancos que lhes vão buscar colaboradores, e não eles que vão buscar aos outros.

Neste sentido, e segundo as palavras do responsável de R.H. do BCM, "basta que o banco se mantenha nos níveis médio-superiores do mercado, não necessitando de estar no top, pois a partir de certa altura, desde que a remuneração se situe a níveis minimamente competitivos, o colaborador - dependendo do seu escalão - não é por mais 5%, 10% ou 15% que se decide a sair".

Esta é a razão pela qual a posição destes bancos é a de procurar remunerar um pouco em crescimento, em função do crescimento do banco; procurar manter-se no mercado numa faixa média-superior; sempre numa perspectiva de retenção do essencial, isto é, daqueles que se considera serem os seus melhores quadros.

Se esta política por um lado permite suster a saída de quadros para outros bancos, por outro lado, observam-se algumas dificuldades em ir buscá-los a outras empresas - dificuldades estas mais evidenciadas no BLI.

Em resultado desta situação, o objectivo é o de caminhar para um sistema de remuneração global e diferenciado, de acordo com o desempenho de cada um, estando deste modo excluído o princípio de que a função igual, remuneração igual.

Como o desequilíbrio em termos de remuneração assumia proporções

consideráveis, o primeiro objectivo foi a sua estabilização.

Neste sentido, paralelamente à remuneração directa, é também proporcionada uma remuneração indirecta nomeadamente ao nível do crédito à habitação e pessoal, bem como uma maior ou menor utilização de viatura (actualmente bastante generalizado).

Relativamente ao crédito à habitação, criaram-se mecanismos onde já há ganhos significativos, na medida em que ao desenvolver-se uma política de recrutamento de quadros bastante jovens, em início de vida pessoal e profissional, tal actuação permite forte motivação dos mesmos.

Paralelamente a estes benefícios procura-se simultaneamente dar às pessoas o máximo de satisfação em termos de funções desempenhadas, permitindo-lhes o acesso a funções mais qualificadas, isto é, proporcionando-lhes perspectivas de carreira - este é precisamente um dos objectivos do programa de formação, anteriormente analisado, implementado pelo BCM, ao dar aos colaboradores não licenciados com melhor potencial novos conhecimentos.

No tocante ao BNA, desde início, e como forma de aliciar quadros e pessoas com experiência, este passou a pagar um bom bocado acima da tabela dos bancários, uma vez que saía mais barato para estes novos bancos pagar remunerações mais elevadas, a dar formação a novos empregados. Neste sentido, começou-se por dar mais cerca de 50% acima da tabela. Face à reacção da concorrência a este e outros aumentos que se seguiram, o banco, paralelamente a esta remuneração vai concedendo outras condições (que os outros também fazem) como a atribuição de viaturas para os quadros, participação nos

resultados conforme a função e o cargo que o colaborador desempenha, crédito à habitação, seguro de saúde e outros, bem como a atribuição de cargos, inclusivé de administração, em empresas do grupo. De facto, enquanto cerca de 82% dos colaboradores inquiridos do BNA, considera a remuneração praticada pelo banco adequada às funções exercidas, 64% e 70% respectivamente dos colaboradores do BCM e BLI, estão perfeitamente conscientes de que aquela está abaixo do desejável, evidenciando-se assim uma certa tendência para a insatisfação (45% e 42% respectivamente).

7.7. Análise Social: Balanço e Auditoria Social

Conscientes da necessidade de obtenção de informações de carácter social, todas as instituições abordadas consideram que é através do balanço social que se toma um melhor conhecimento ácerca da situação social respectiva. Com base nele, é normal avaliar e detectar determinados problemas, para os quais se tenta implementar as necessárias correcções.

Neste sentido, é de entendimento que apesar de ser uma imposição legal, o mesmo assume simultaneamente o carácter de um instrumento de gestão, assumindo extrema utilidade já que permite não só superar certas situações pouco desejáveis, como também evitar que determinadas situações venham a ocorrer.

Apesar da importância que lhe é atribuída entende-se, contudo - e isto ao nível do BCM -, que o balanço social, tal como é elaborado se limita a ser o

fornecimento de alguns números sobre os R.H., com influência ao nível da gestão. Neste aspecto, no entanto, o banco pretende ir um pouco mais longe. Presentemente, trata-se de uma ideia ainda em gestação, mas segundo a qual o balanço social assume um carácter mais amplo, isto é, "são os empregados, os fornecedores, a cidade e o meio onde se inserem". Relativamente à forma como se poderá constituir este balanço que, segundo os responsáveis respectivos, seria muito mais útil, e até de efeitos mais aceitáveis em termos de marketing, apresentam-se ainda algumas dúvidas.

Mas se a elaboração do balanço social é uma realidade bem presente em qualquer uma das instituições, a implementação de uma auditoria social no verdadeiro sentido da palavra, apesar de tida como de grande relevo não tem uma resposta similar.

Ainda ausente no BCM e BLI - embora constitua um dos objectivos a alcançar num futuro próximo (essencialmente no BCM) -, no BNA permanece a opinião de que esta é em grande parte uma sequência da avaliação feita trimestralmente. Através do recurso quer ao departamento de auditoria interna, quer a auditores externos, são colhidos inúmeros elementos, não só a nível do pessoal, como também relativos ao funcionamento dos balcões - como é que se está a responder perante a clientela; o que é que o público procura e porquê..... A informação assim obtida, será posteriormente compilada e desenvolvida em departamentos do banco, em equipas de projecto, para a tomada das medidas mais adequadas a cada uma das situações.

8. CONCLUSÃO PRELIMINAR

8.1. Determinação do Quadro Teórico de Referência

Face às mudanças, e em consequência de um modelo flexível que tem vindo a ser introduzido, as instituições analisadas - mais intensamente o BNA, pois como se verificou, no BCM e BLI estas características estão a surgir de modo progressivo - são caracterizadas por:

- diversidade de produtos e serviços;
- orientação para a qualidade;
- serviço cada vez mais personalizado;
- estruturas mais simples (redução de níveis hierárquicos);
- descentralização de decisões;
- polivalência (pelo menos no sentido horizontal);
- rotatividade;
- flexibilidade.

Tal actuação resulta da política geral que estes bancos têm vindo a desenvolver. Dada a sua forte interacção com o meio envolvente, os bancos deixam de viver sobre si mesmos e passam a actuar num mercado cada vez mais competitivo, que os leva a adoptar uma posição mais agressiva, não só no sentido de acompanhar e portanto de se adaptar às mudanças que se operam, como também, e essencialmente, de modo a antecipar-se a elas. Pode-se pois dizer - e em conformidade com a tipologia exposta previamente - que eles têm vindo a assumir uma atitude tipo "bombeiro". Mas se esta é a atitude base do BNA, no tocante ao BCM e BLI, se por um lado o estilo agressivo tipo "bombeiro" se

manifesta cada vez mais acentuadamente, por outro lado, a atitude tipo "guarda" também se faz sentir.

De facto, procurando a todo o momento "estar em cima do acontecimento", e porque se trata de bancos que ocupavam já uma posição de relevo no mercado financeiro, estes bancos procuram simultaneamente manter as quotas, e portanto posições que possuem, na expectativa de as preservar da concorrência cada vez mais intensa.

No que concerne à execução do trabalho, ainda que sob algumas limitações (evidenciadas no BCM e BLI), cada vez mais o trabalho em equipa assume relevo, em detrimento do trabalho individual. Esta é não só a "mensagem oficial" transmitida pelos responsáveis, como também a "mensagem percebida e transmitida" pelos colaboradores.

Ao nível da estrutura, observa-se que, se por um lado o BNA assenta numa estrutura simples e flexível compatível com uma maior descentralização - a qual com a conseqüente autonomia de decisão, permite uma maior capacidade de resposta perante o exterior -, no BCM e BLI, apesar de se promover esta flexibilidade e descentralização - evidenciadas no facto de actualmente os níveis hierárquicos serem mais reduzidos e com tendência para uma redução crescente -, ainda assume grande peso a estrutura centralizada, onde cada um procura reter o máximo de informação. Informação esta, aliás, entendida como sendo um dos pontos fracos destes bancos.

Efectivamente, enquanto no BNA se manifestam eficientes fluxos de informação, formais e informais, onde o superior é encarado como um agente de

comunicação inter e intra-grupo; nos outros dois bancos, se as comunicações informais são funcionais, já ao nível das comunicações com as chefias intermédias, constata-se algumas restrições. Todavia, a introdução cada vez maior das novas tecnologias, onde o microcomputador e o teleprocessamento assumem relevo, tem vindo a contribuir para uma eliminação crescente destas dificuldades, possibilitando ao colaborador obter a informação desejada mais rápido e adequadamente.

Em termos de política de pessoal propriamente dita e sua motivação, constata-se que estes bancos se afastam continuamente da postura tradicional. Um recrutamento e selecção cada vez mais exigentes - ao pretenderem-se colaboradores com níveis cada vez mais qualificados -, uma forte preocupação com a formação e requalificação de todos os colaboradores, uma avaliação activa com um sistema contínuo de "feedback" - mais evidenciada no BNA -, uma gestão de carreiras pensada, e fundamentalmente um sistema motivacional que muito mais que a estimulação monetária - sempre necessária - coloca especial relevo no enriquecimento e alargamento das tarefas, promoção proporcional à competência, e competitividade entre os colaboradores, são de facto factores que os distanciam do sistema tradicional segundo o qual o factor monetário era o mais relevante.

Em suma, e independentemente de no BCM e BLI ainda se sentir, em determinados níveis uma certa presença do modelo clássico, "tayloriano", a tendência - amplamente evidenciada no BNA - é, contudo, a de se caminhar progressivamente para uma empresa flexível, dinâmica, aberta às mutações que

continuamente se fazem sentir.

8.2. Factor Humano, Factor de Sucesso?

Em todo este contexto de mudança, o factor humano assume uma importância primordial, pois sem o seu envolvimento e identificação com o projecto de mudança, este dificilmente será bem sucedido. Capital, tecnologia e demais recursos, só por si, com "ausência" do factor humano, não são suficientes perante as mudanças em curso. Só o Homem com a sua capacidade de criar e inovar concede às organizações o "toque" de diferenciação tão necessário no mundo actual.

No que concerne às instituições estudadas, apesar de na prática, e tal como se verificou, se observarem algumas limitações - mais fortes no BCM e BLI - que requerem uma actuação urgente dos órgãos responsáveis, em termos de óptica destes bancos tem-se a ideia de que de todos os recursos disponíveis, os R.H. são os elementos vitais da mudança, deles dependendo o futuro do banco, o seu sucesso.

Mas para que tal ocorra, estes recursos precisam de ser informados e formados, isto é, precisam ser acompanhados por aqueles que com eles directamente interagem.

Em suma, ao ver o banco como um sistema, no seu interior deparamos com um subsistema deste sistema mais amplo, que é o subsistema social onde o Homem assume especial relevo.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

A análise elaborada permitiu constatar as disparidades existentes entre a banca privada - da qual o BNA é um exemplo -, e a banca pública em processo de reestruturação e portanto reprivatização - BCM e BLI.

No BNA, a estrutura e organização do trabalho são, desde cedo, uma realidade compatível com o ambiente mutável e competitivo como é este em que vivemos.

Flexibilidade, polivalência e rotatividade, trabalho em equipa, bons fluxos de informação/comunicação, bons níveis de envolvimento e participação nos processos de trabalho - ainda que sob algumas restrições no que concerne à participação nos processos de mudança -, espírito de empresa, satisfação e conseqüentemente motivação - cada vez mais de carácter intrínseco - perante o trabalho, são, como se observou, alguns dos elementos caracterizadores deste banco, e que lhe permitem estar no mercado de uma forma activa e competitiva.

No entanto, também se perspectivam aqui alguns problemas, mais concretamente, ao nível da evolução na carreira.

Favorecidos pelo alargamento da rede de balcões, foi possível aos diversos colaboradores ascenderem progressivamente a postos mais elevados. Todavia, e porque num futuro próximo a tendência é para a estabilização, prevê-se uma quebra nas expectativas destes colaboradores, mostrando-se a rotatividade como uma forma de colmatar tal situação. Deste modo, embora não ascenda a um posto mais elevado, a tarefa a desenvolver estará mais enriquecida em resultado

da rotatividade proporcionada.

Problemas de outra natureza são por outro lado os que se fazem sentir no BCM e BLI.

Durante longo período a viverem sob uma gestão administrada, estes bancos ainda são caracterizados por um excesso de pessoal, baixos níveis de qualificação, elevados níveis etários e de antiguidade, que colocam algumas barreiras ao processo de reestruturação e modernização que aqui se está a verificar.

A tendência é pois a de, progressivamente, e de modo a não provocar rupturas no funcionamento, se proceder a uma redução dos efectivos - da qual a promoção de reformas antecipadas é aquela que maior relevo assume -, reconversão e requalificação dos que apresentam potencial face à mudança, e proceder a um recrutamento mais exigente, do qual a admissão maciça - ou quase maciça - de licenciados é a palavra de ordem.

Contudo, apesar dos esforços implementados em matéria de reestruturação destes bancos, são ainda muitas as limitações que aqui se fazem sentir, a saber:

- deficiências no sistema de informação e conseqüentemente no sistema de comunicação;
- insuficiências de informação para saber;
- baixos níveis de participação e envolvimento nas decisões;
- implementação das mudanças feitas sem participação;
- existência de problemas no que concerne ao trabalho em equipa -

provocados pelo baixo sentimento de coesão existente;

- baixa participação em reuniões - relativamente ao BLI,

aspectos estes mais fortemente evidenciados nos extremos mais baixos da hierarquia, onde os estrangulamentos de informação, ao acarretarem um menor envolvimento dos colaboradores, implicam conseqüentemente uma quebra da motivação.

Apesar da existência destes pontos fracos, a confiança no futuro destes bancos é, como se pôde constatar, um dos motivos que leva a que os colaboradores desempenhem as suas tarefas e respondam favoravelmente às mudanças que progressivamente se fazem sentir.

Atendendo a que sem R.H. qualificados, informados, formados, motivados e empenhados nos objectivos do banco, não se alcança a flexibilidade, reacção rápida e inovação desejada, somos de opinião que é urgente promover:

- a implementação de uma cultura aberta, com uma forte partilha de valores, onde a comunicação vertical e horizontal seja uma realidade;

- uma liderança forte e consistente, com o necessário acompanhamento dos chefes perante os colaboradores;

- o recrutamento de colaboradores com habilitações mais elevadas - política esta, aliás, já em implementação;

- o investimento na formação e desenvolvimento da carreira de uma forma continuada;

- a implantação de um eficiente sistema de informação;

- uma gestão mais efectiva e integrada.

E se esta situação se manifesta nas instituições estudadas, ela pode ser generalizada - ainda que sob as evidentes limitações resultantes do número restrito de instituições estudadas e insuficiências subjacentes - para todo o tecido bancário português, onde ao lado de bancos privados, perfeitamente integrados nos processos de mudança, se depara com uma banca que ao enfrentar processos de reestruturação e modernização, encontra todavia inúmeras barreiras resultantes da situação de banca pública da qual viveram durante longo período de tempo.

Em suma, poder-se-à dizer que são dois os modelos de actuação aqui presentes:

- um modelo perfeitamente dinâmico e competitivo como é o preconizado pelo BNA;

- e um modelo híbrido subjacente ao BCM e BLI pois, estando a caminhar a "largos passos" para o modelo dinâmico do BNA mais compatível com a mudança - evidenciando já algumas aproximações na gestão dos seus R.H. -, apresentam ainda muitas influências do modelo clássico, motivo pelo qual se considera estarem a enfrentar uma fase de transição.

Elaborado o presente trabalho, permanece todavia a convicção de que muito mais haveria a fazer, desde um leque mais amplo de bancos para análise; maior disponibilidade de mobilização de forma a poder alargar o estudo a unidades localizadas noutras regiões, que não apenas a região minhota; contactos mais intensos junto dos colaboradores-chave; a implementação de um questionário mais profundo, por forma a abranger um leque mais rico e

diversificado de elementos; e até mesmo uma mais intensa exploração dos instrumentos estatísticos existentes.

Pesem embora as insuficiências existentes e os obstáculos encontrados, dos quais decorrem as sempre presentes pistas para um trabalho futuro, somos de opinião que os objectivos previamente enunciados foram alcançados.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO E GUIÃO DE ENTREVISTA

A.1. INTRODUÇÃO AO QUESTIONÁRIO

1. O presente questionário é dotado da máxima confidencialidade, não se pedindo nome, nem qualquer identificação da pessoa inquirida.
2. Salienta-se que as respostas em nada comprometem os inquiridos, pelo que se solicita a máxima sinceridade.
3. Para cada uma das questões, assinale com um X a alternativa que melhor expressa a sua opinião.
4. Quando deparar com uma questão que apresente uma escala de 1 a 5, assinale o número que melhor traduz a sua opinião.

Obrigado pela sua colaboração.

- QUESTIONÁRIO



1. Há quanto tempo trabalha na empresa? _____

2. Nível de formação que possui:

- Ensino básico preparatório _____
- Ensino secundário unificado _____
- Ensino secundário complementar _____
- Curso médio _____
- Curso superior _____

3. Sexo:

- Masculino _____
- Feminino _____

4. Idade:

- 15...20 _____
- 21...25 _____
- 26...35 _____
- 36...45 _____
- 46...55 _____
- Superior a 55 _____

5. Assinale a categoria que melhor descreve a sua função:

- Quadro superior _____
- Quadro médio _____
- Gerente _____
- Sub-gerente _____
- Gestor de conta _____
- Chefe de secção _____
- Empregado de carteira _____
- Caixa _____
- Promotor comercial _____
- Cambista _____
- Indiferenciado _____
- Outra _____

Se outra, qual? _____

6. O que acha da empresa como local de trabalho?

- O melhor local possível para trabalhar _____
- Melhor que a média _____
- Médio _____
- Pior que a média _____
- Um local muito desagradável para trabalhar _____

7. Está satisfeito com o seu progresso na empresa?

- Muito _____
- Mais ou menos _____
- Pouco _____
- Nada _____

8. Como se sente acerca da sua remuneração e benefícios?

- Muito satisfeito _____
- Razoavelmente satisfeito _____
- Insatisfeito _____
- Muito insatisfeito _____

9. Considera que a remuneração praticada pelo Banco,

- É extremamente boa _____
- É adequada às funções exercidas _____
- Está abaixo do desejável _____

10. Considera que no banco:

- Circula muita informação _____
- Circula pouca informação _____
- Nem todos têm acesso à informação; apenas a chefia _____
- Os chefes preocupam-se em divulgar a informação _____

11. Recebe informação suficiente sobre o que se passa no Banco -ou na sua área específica - afim de executar o trabalho eficaz e eficientemente?

- Bastante informado _____
- Normalmente, informado o suficiente _____
- Informação média _____
- Menos que o necessário _____
- Muito menos que o necessário _____

12. Recebe informação suficiente sobre o que se passa no Banco -ou na sua área específica - afim de satisfazer a sua necessidade de saber?

- Sempre o suficiente _____
- Normalmente o suficiente _____
- Médio _____
- Menos do que gostaria _____
- Muito menos do que gostaria _____

13. Como sabe o que normalmente se passa na empresa?

- Em reuniões _____
- Através do Boletim Informativo _____
- Através do chefe imediato _____
- Através dos colegas de trabalho _____
- Através do que se ouve dizer _____
- Não está interessado em estar informado _____

14. Quais as formas de informação / comunicação que considera mais eficazes?

- Reuniões com colegas _____
- Reuniões com chefias _____
- Reuniões entre sector / secção _____
- Reuniões de sector / secção _____
- Comunicação através de notas internas _____
- Boletim informativo _____
- Outras _____

Se outras, quais? _____

15. É habitual os elementos do Banco participarem em reuniões?

- Sim _____
- Não _____

16. Qual o interesse das reuniões em que participa?

- Muito interessantes e auxiliadoras _____
- Moderado _____
- Uma perda de tempo _____

17. No Banco, como se desenvolve o trabalho?

- Em equipe _____
- Individualmente _____

18. Termine a frase:

O meu grupo de trabalho é caracterizado por...

- Um elevado nível de espírito de equipe e coesão _____
- Grupo de trabalho médio _____
- Muito pouco sentido de equipe. As pessoas trabalham para elas próprias _____

19. Quando se tomam decisões que afectam directamente o trabalho, em que medida as pessoas abrangidas são envolvidas?

- Nunca são _____
- Raramente são _____
- Às vezes são _____
- Quase sempre são _____
- São sempre _____

20. Neste Banco, as pessoas costumam colocar os seus interesses pessoais antes dos objectivos do grupo/equipa de trabalho, ou vice-versa?

- Colocam sempre os interesses pessoais primeiro _____
- Estabelecem um equilíbrio _____
- Colocam sempre os objectivos do grupo em primeiro lugar _____

21. Considera que os outros colocam os seus interesses antes dos objectivos do grupo/equipa de trabalho, ou vice-versa?

- Muitos colocam os seus objectivos em primeiro lugar _____
- Alguns fazem-no. Outros não _____
- Muitos outros colocam os objectivos do grupo/equipa de trabalho em 1º plano _____

22. Qual a importância que os seguintes critérios de recompensas/promoções têm no Banco?

	Importância				
	Muita			Pouca	
- Competência	5	4	3	2	1
- Nível de formação	5	4	3	2	1
- Resultados de curto prazo	5	4	3	2	1
- Acordo colectivo de trabalho	5	4	3	2	1
- Capacidades de gestão	5	4	3	2	1
- Critérios subjectivos de chefia	5	4	3	2	1
- Razões políticas	5	4	3	2	1
- Dedicção / empenhamento	5	4	3	2	1
- Antiguidade	5	4	3	2	1
- Outros:					
Quais?					
_____	5	4	3	2	1
_____	5	4	3	2	1

23. Quais os critérios que deviam pesar na evolução da carreira?

(Dos critérios abaixo apresentados, escolha e ordene por ordem de preferência, os três principais: 1º, 2º, 3º)

- Competência _____
- Nível de formação _____
- Resultados de curto prazo _____
- Acordo colectivo de trabalho _____
- Capacidades de gestão _____
- Critérios subjectivos de chefia _____
- Razões políticas _____
- Dedicção / empenhamento _____
- Antiguidade _____

24. Recebe suficiente reconhecimento, respeito ou feedback positivo pelo bom trabalho executado?

- Reconhecido sempre _____
- Reconhecido às vezes _____
- Raramente, se não mesmo nunca, reconhecido ou apreciado _____

32. Como avalia essas mudanças?

- Adequadas ao ambiente que se vive _____
- Razoáveis _____
- Efectuam-se mudanças porque está na "moda" _____
- Não são necessárias _____

33. É dada formação às pessoas no sentido de acompanhar essas mudanças?

Muito Satisfatória				Pouco Satisfatória	
5	4	3	2	1	

34. Concorda que o Banco implemente essas mudanças?

- Plenamente _____
- Bastante _____
- Mais ou menos _____
- Pouco _____
- Nada _____

Porquê? _____

35. É solicitada a sua opinião aquando da implementação dessas mudanças?

- Sempre _____
- Frequentemente _____
- Às vezes _____
- Raramente _____
- Nunca _____

36. Como encara a introdução das novas tecnologias?

- Fundamental face à realidade que se vive _____
- Trata-se simplesmente duma moda que se vive actualmente _____
- É necessária, mas dever-se-iam manter os postos de trabalho _____
- É completamente desnecessário _____

37. Face à introdução de novas tecnologias, verificou-se qualquer tipo de transformação a nível do seu trabalho e sua função?

- Sim _____
- Não _____

Se sim, que alterações? _____

38. Em que medida os responsáveis permitem que os seus colaboradores tomem decisões e assumam responsabilidades?

- Muito _____
- Bastante _____
- Mais ou menos _____
- Pouco _____
- Nada _____

39. Está satisfeito com o seu horário de trabalho?

- Muito _____
- Bastante _____
- Mais ou menos _____
- Pouco _____
- Nada _____

40. Relativamente ao horário de trabalho:

- Dever-se-iam trabalhar mais horas _____
- Trabalham-se as horas necessárias _____
- Dever-se-iam trabalhar menos horas _____
- Deveria haver maior flexibilidade _____

41. Considera o seu trabalho executado no Banco como:

- Um trabalho extremamente interessante e aliciante _____
- Um trabalho suficientemente interessante para ser executado _____
- Um trabalho rotineiro, cansativo e desinteressante/desmotivante _____

42. Quais os motivos pessoais para trabalhar no Banco?

	Muito Importante	Importância Média	Pouco Import.
- Ordenados praticados	___	___	___
- Trabalho interessante e variado	___	___	___
- Segurança no emprego	___	___	___
- Habituei-me	___	___	___
- Bom relacionamento com colegas	___	___	___
- Falta de melhor emprego	___	___	___
- Confiança no futuro do Banco	___	___	___
- Boas perspectivas de promoção	___	___	___
- Outro. Qual? _____	___	___	___

43. Considera que:

- Não há problemas na organização _____
- Existe alguma desorganização no trabalho _____
- O trabalho está completamente desorganizado _____

44. As relações profissionais existentes:

- São boas, não havendo qualquer tipo de problema _____
- Demonstam alguma falta de compreensão, face à divergência dos níveis culturais _____
- São típicas dum ambiente perfeitamente competitivo e agressivo _____

45. Em termos de carreira, considera que:

- Existem bons níveis de promoção _____
- Só é promovido quem demonstrar ser bom
profissional _____
- A promoção é para os mais antigos _____
- Não há horizonte de promoção _____

46. Considera que o nível de rotação interna proporcionada pelo Banco é:

- Elevado _____
- Médio _____
- Reduzido _____
- Inexistente _____

47. Na sua opinião a que se deve a saída das pessoas do Banco?

- Má organização do trabalho _____
- Relações profissionais deficitárias _____
- Remunerações desincentivadoras _____
- Melhores perspectivas de carreira noutro lado _____
- Outras razões _____

Se outras, quais? _____

48. Na sua opinião, em que situação se encontra o Banco onde trabalha, relativamente a outras empresas em Portugal, quanto aos seguintes aspectos:

	Muito Satisf.					Pouco Satisf.				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- Relações pessoais entre o pessoal	5	4	3	2	1					
- Divulgação de informações	5	4	3	2	1					
- Envolvimento das pessoas abrangidas quando se introduzem mudanças	5	4	3	2	1					
- Participação do pessoal nas decisões referentes ao seu trabalho	5	4	3	2	1					
- Qualidade dos Directores, Gerentes e Chefias	5	4	3	2	1					
- Trabalho em equipa, a todos os níveis	5	4	3	2	1					
- Relação entre Direcção e pessoal	5	4	3	2	1					
- Interesse do pessoal em fazer bem o trabalho e proceder a melhorias	5	4	3	2	1					
- Ambiente que estimula as sugestões para melhorar a maneira de trabalhar	5	4	3	2	1					

A.2. GUIÃO DE ENTREVISTA

»»» Que tipo de estratégia desenvolve o Banco?
Que tipo de política está o Banco a implementar?

»»» Qual a participação do Departamento de Recursos Humanos na implementação dessas políticas?

Ao longo de toda a actuação do Banco, até onde é solicitado este Departamento?

Houve mudança no papel do Departamento de R.H.?

Tornou-se mais importante?

»»» Que mudanças se têm vindo a verificar quanto à formulação e implementação de políticas empresariais?

»»» Porque são implementadas essas mudanças?

- ... Que mudanças implementar
- ... Quando as implementar
- ... Porquê implementá-las

»»» Qual a posição dos trabalhadores perante as políticas implementadas?

Até que ponto participam na sua formulação?

Como é que eles encaram as diversas políticas?

Como as avaliam? Açam isso positivo ou negativo?

»»» É ou não, para o Banco, uma preocupação:

- o lançamento de novos produtos
- a entrada em novos mercados
- a implementação duma variedade de serviços

»»» A utilização de novas tecnologias impõe a introdução de todo um conjunto de mudanças na estrutura, na comunicação, política salarial.

Que mudanças surgiram nestes aspectos?

Como é que essas mudanças são acompanhadas por parte dos R.H.?

Em que medida as potencialidades das N.T. são aproveitadas?

»»» Relativamente ao Balanço Social, ele é utilizado como um instrumento de gestão, ou é elaborado apenas por uma questão legal?

É usual com base no Balanço Social averiguar sobre a existência de problemas e propor alternativas para a sua resolução?

Qual a sua utilidade? Funciona como um instrumento de controlo?

»»» Qual a evolução que tem sofrido a estrutura do Banco?

»»» Face à introdução das novas tecnologias, que transformações se verificaram ao nível do trabalho (em termos qualitativos), das tarefas e da função do pessoal?

Verifica-se mudança significativa na organização do trabalho?

Quais e suas implicações nas qualificações?

»»» Verifica-se ou não uma boa adaptação dos R.H. às novas tecnologias?

Houve envolvimento do pessoal na processo de mudança?

Houve mudança nas relações entre director/direcção e pessoal?

»»» O Banco preocupa-se em implementar sistemas de formação, com vista à requalificação dos seus colaboradores?

»»» A resistência à mudança até que ponto se verifica?

Qual o papel da comunicação em todo este processo de mudança?

Paralelamente à formação, também se observa bons níveis e fluxos de

informação, ou não?

»» Houve avaliação das mudanças introduzidas?

»»» Houve preocupação em formar os trabalhadores de modo a que haja uma melhor relação e contacto com o cliente?

Quais os principais problemas com o pessoal?
(Falta de competência, falta de motivação, de disciplina, absentismo, etc.).

»» Política de recrutamento, critérios de selecção?

»»» Política de promoções?

»»» Política salarial?

»»» Condições de trabalho?

»»» Formação?

»»» Mudanças a introduzir?

Relativamente à política de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 1991:91 a 93):

»» *Políticas de suprimento de R.H.:*

a) onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de R.H.) os recursos humanos necessários à organização;

b) critérios de selecção de R.H. e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização;

c) como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

»» *Políticas de aplicação de R.H.:*

a) como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, etc.), para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;

b) critérios de planeamento, alocação e movimentação interna de R.H., considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;

c) critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos R.H. através da avaliação do desempenho.

»» *Políticas de manutenção de R.H.:*

a) critérios de remuneração directa dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e a posição da organização frente a essas duas variáveis;

b) critérios de remuneração indirecta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;

c) como manter os colaboradores motivados, de moral elevado, participativos e produtivos dentro de um clima organizacional adequado;

»» *Políticas de desenvolvimento de R.H.:*

a) critérios de diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho das suas tarefas e atribuições dentro da organização;

b) critérios de desenvolvimento de R.H. a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização;

c) criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos

participantes.

»» *Políticas de controlo de R.H.:*

a) como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível na organização;

b) critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os R.H. da organização.

ANEXO B: TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

B.1. VARIÁVEIS BASE: NÍVEIS

Afim de se proceder a uma análise dos dados recolhidos, e consequente tratamento estatístico, consideramos, relativamente às variáveis base, os seguintes níveis:

- *Níveis de habilitações literárias*

1. Ensino básico preparatório e ensino secundário unificado (EBU)
2. Ensino secundário complementar (EC)
3. Curso médio e superior (MS)

- *Níveis de antiguidade*

1. Inferior a 5 anos
2. De 5 a 9 anos
3. De 10 a 14 anos
4. De 15 a 19 anos
5. Igual ou superior a 20 anos

- *Níveis etários*

1. Igual ou inferior a 25 anos (dos 15 aos 25 anos)
2. Dos 26 aos 35 anos
3. Dos 36 aos 45 anos
4. Igual ou superior a 46 anos

- *Níveis funcionais / de qualificação*

1. Funções directivas (Dir)/ Quadros superiores
2. Funções de chefia (Chf)/ Quadros médios
3. Funções específicas (Esp)/ Altamente Qualificados
4. Função geral bancária (GB)/ Qualificados
5. Funções auxiliares (Aux)/ Não qualificados

No que concerne aos níveis funcionais expostos, estes são assim constituídos:

Funções directivas

Directores gerais
Directores regionais
Directores de departamento
Directores de estabelecimento
Outras

Funções de chefia

Gerentes
Sub-gerentes
Chefes de divisão
Chefes de gabinete
Chefes de secção
Chefes de sector
Outras

Funções específicas

Técnicos
Analistas de I.O.M.
Programadores
Operadores
Inspectores
Sub-inspectores
Gestores de conta
Promotores comerciais
Advogados
Médicos
Outras

Função geral bancária

Comerciais

Caixas

Balconistas caixas

Balconistas e "back-office"

Administrativos

Funções auxiliares

Encarregados

Contínuos

Cobreadores

Telefonistas

Vigilantes

Limpeza

Outras

B.2. ANÁLISE ESTATÍSTICA EFECTUADA

Através dos questionários preenchidos foi possível obter todo um conjunto de informações que, ao apresentar uma forma bruta, se mostrava difícil de interpretar.

Afim de desbravar esta massa de dados, tivemos pois que proceder à arrumação e classificação dos mesmos, isto é, tivemos que os tratar de modo a poderem ser arrumados em escalas e calculados em percentagens, médias, coeficientes de correlação,....

Neste sentido, recolhida a informação, passamos à codificação, segundo a qual se atribuiu um código a cada uma das possíveis respostas (das quais os níveis expostos no ponto anterior são exemplo), de modo a permitir o seu posterior tratamento quantitativo por meio de computador.

Porque se pretendeu efectuar uma análise mais profunda dos dados - e uma vez que o estudo isolado de cada uma das variáveis, ainda que importante, se mostra bastante limitativo - utilizamos a análise bivariada, que nos permitiu estudar as relações (correlação) entre duas variáveis, por meio do *Coefficiente de Pearson*.

Nas questões em que os inquiridos tinham que ordenar as respostas por ordem de importância (a), ou mencionar o grau de importância assumido por cada uma delas (b), foram atribuídos pesos a cada escolha, nomeadamente:

(a) - à escolha em 1º lugar 3;

- à escolha em 2º lugar 2;

- à escolha em 3º lugar 1;

(b) - pouca importância 1;

- alguma importância, ainda que fraca 2;

- importância média 3;

- importância razoável 4;

- muita importância 5.

Por meio dos pesos assim atribuídos, calculamos as ponderações e respectivas médias, que nos permitiram ver qual a posição dos colaboradores face a cada um dos item avaliados.

ANEXO C: INFORMAÇÃO SUPLEMENTAR

Quadro C.1. Execução do trabalho (%)

BANCOS	N/R	Equipe	Individualmente
BCM	1.7	62.1	36.2
BLI	0.0	60.0	40.0
BNA	0.0	97.4	2.6

Quadro C.2. Caracterização do grupo de trabalho (%)

BANCOS	N/R	Espírito de equipa	Grupo médio	Pouco sentido de equipa
BCM	1.7	27.6	50.0	20.7
BLI	3.3	10.0	63.3	23.3
BNA	0.0	63.2	28.9	7.9

Quadro C.3. Funções vs Caracterização do grupo de trabalho (%)

	N/R	Espírito de equipa	Grupo médio	Pouco sentido de equipa
BCM				
N/R	50.0	00.0	50.0	00.0
Dir	00.0	50.0	37.5	12.5
Chf	00.0	33.3	55.6	11.1
Esp	00.0	41.7	41.7	16.7
GB	00.0	14.8	55.6	29.6
BLI				
Dir	00.0	28.6	71.4	00.0
Chf	12.5	25.0	50.0	12.5
Esp	00.0	00.0	70.0	30.0
GB	2.9	5.7	62.9	28.6
BNA				
Dir	00.0	71.4	14.3	14.3
Chf	00.0	100.0	00.0	00.0
Esp	00.0	70.0	30.0	00.0
GB	00.0	47.0	41.2	11.8

Coefficiente de correlação: BCM .32774

BLI .27902

BNA .26259

Quadro C.4. Nível de rotação interna (%)

BANCOS	N/r	Elevado	Médio	Reduzido	Inexistente
BCM	5.2	15.5	44.8	34.5	0.0
BLI	0.0	1.7	56.7	38.3	3.3
BNA	0.0	28.9	50.0	21.1	0.0

Quadro C.5. Habilitações vs Possibilidade de tomar decisões (%)

	N/R	Muito	Bastante	Mais/	Pouco menos	Nada
BCM						
N/R	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0	00.0
EBU	13.3	00.0	13.3	33.3	33.3	6.7
EC	4.8	00.0	28.6	23.8	33.3	9.5
MS	00.0	4.8	28.6	47.6	9.5	9.5
BLI						
EBU	00.0	10.0	20.0	30.0	30.0	10.0
EC	2.9	2.9	25.7	40.0	28.6	00.0
MS	00.0	6.7	33.3	46.7	13.3	00.0
BNA						
N/R	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
EBU	00.0	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0
EC	4.3	30.4	39.1	8.7	17.4	00.0
MS	00.0	00.0	66.7	33.3	00.0	00.0

Coefficiente de correlação: BCM .05322

BLI .14513

BNA .09482

Quadro C.6. Funções vs Possibilidade de tomar decisões (%)

	N/R	Muito	Bastante	Mais/ menos	Pouco	Nada
BCM						
N/R	00.0	00.0	50.0	00.0	50.0	00.0
Dir	00.0	00.0	62.5	25.0	12.5	00.0
Chf	00.0	11.1	22.2	44.4	22.2	00.0
Esp	00.0	00.0	33.3	33.3	16.7	16.7
GB	11.1	00.0	7.4	37.0	33.4	11.1
BLI						
Dir	00.0	00.0	71.4	28.6	00.0	00.0
Chf	00.0	12.5	62.5	12.5	12.5	00.0
Esp	00.0	00.0	00.0	80.0	20.0	00.0
GB	2.9	5.7	17.1	37.1	34.3	2.9
BNA						
Dir	00.0	14.3	42.9	42.9	00.0	00.0
Chf	00.0	50.0	25.0	00.0	25.0	00.0
Esp	00.0	10.0	70.0	20.0	00.0	00.0
GB	5.9	23.5	41.2	5.9	17.6	5.9

Coeficiente de correlação: BCM .16150

BLI .30610

BNA .01964

Quadro C.7. Informação necessária vs Informação para saber (%)

	Sempre o suficie.	Normal/ suficie.	Médio	Pouco	Muito pouco
BCM					
Bastante	50.0	33.3	00.0	16.7	00.0
Suficie.	18.2	45.5	18.2	13.6	4.5
Média	00.0	38.1	47.6	9.5	4.8
Pouca	00.0	00.0	00.0	88.9	11.1
BLI					
Bastante	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0
Suficie.	3.3	60.0	26.7	10.0	00.0
Média	00.0	30.0	40.0	30.0	00.0
Pouca	00.0	00.0	16.7	83.3	00.0
BNA					
Bastante	53.8	46.2	00.0	00.0	00.0
Suficie.	28.6	57.1	4.8	9.5	00.0
Média	00.0	50.0	50.0	00.0	00.0
Pouca	00.0	00.0	00.0	100.0	00.0
M.pouca	00.0	00.0	00.0	100.0	00.0

Coeficiente de correlação: BCM .55409

BLI .60475

BNA .60753

Quadro C.8. Circulação de informação (%)

BANCOS	N/R	Muita inf.	Pouca inf.	Só p/ chefes	Chefes divulgam
BCM	1.7	20.7	46.6	6.9	24.1
BLI	0.0	16.7	51.7	20.0	11.7
BNA	0.0	76.3	2.6	0.0	21.1

Quadro C.9. Funções vs Circulação de informação

	N/R	Muita inf.	Pouca inf.	Só p/ chefes	Chefes divulgam
BCM					
N/R	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Dir	12.5	25.0	37.5	12.5	12.5
Chf	00.0	33.3	22.2	00.0	44.4
Esp	00.0	58.3	33.3	8.3	00.0
GB	00.0	00.0	66.7	7.4	25.9
BLI					
Dir	00.0	42.9	28.6	28.6	00.0
Chf	00.0	25.0	37.5	00.0	37.5
Esp	00.0	30.0	40.0	20.0	10.0
GB	00.0	5.7	62.9	22.9	8.6

Coefficiente de correlação: BCM .01993

BLI .11700

Quadro C.10. Participação em reuniões (%)

BANCOS	N/R	Sim	Não
BCM	5.2	77.6	17.2
BLI	11.7	38.3	50.0
BNA	2.6	86.8	10.5

Quadro C.11. Interesse das reuniões (%)

BANCOS	N/R	Muito int.	Moderado	Sem int.
BCM	12.1	31.0	55.2	1.7
BLI	8.3	25.0	58.3	8.3
BNA	00.0	44.7	55.3	00.0

Quadro C.12. Atitude face ao trabalho (%)

BANCOS	N/R	Interessante	Suficient/ interessante	Rotineiro
BCM	5.2	22.4	56.9	15.5
BLI	1.7	21.7	63.3	13.3
BNA	00.0	60.5	39.5	00.0

Quadro C.13. Funções vs Empresa como local de trabalho (%)

	N/R	O melhor local	Melhor média	Médio	Pior média	Muito desag.
BCM						
N/R	50.0	00.0	50.0	00.0	00.0	00.0
Dir	00.0	00.0	75.0	25.0	00.0	00.0
Chf	00.0	11.1	55.6	33.3	00.0	00.0
Esp	00.0	16.7	50.0	25.0	8.3	00.0
GB	00.0	3.7	29.6	63.0	3.7	00.0
BLI						
Dir	00.0	00.0	71.4	28.6	00.0	00.0
Chf	00.0	00.0	75.0	25.0	00.0	00.0
Esp	00.0	00.0	60.0	40.0	00.0	00.0
GB	00.0	8.6	42.9	45.7	00.0	2.9
BNA						
Dir	00.0	28.6	57.1	14.3	00.0	00.0
Chf	00.0	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0
Esp	00.0	30.0	70.0	00.0	00.0	00.0
GB	5.9	11.8	76.5	5.9	00.0	00.0

Coefficiente de correlação: BCM .37998

BLI .11314

BNA .07159

Quadro C.14. Funções vs Atitude face ao trabalho (%)

	N/R	Interessante	Suficient/ interessante	Rotineiro
BCM				
N/R	00.0	50.0	50.0	00.0
Dir	00.0	62.5	37.5	00.0
Chf	00.0	11.1	55.6	33.3
Esp	00.0	25.0	58.3	16.7
GB	11.1	11.1	63.0	14.8
BLI				
Dir	00.0	57.1	42.9	00.0
Chf	12.5	12.5	62.5	12.5
Esp	00.0	30.0	60.0	10.0
GB	00.0	14.3	68.6	17.1
BNA				
Dir	00.0	57.1	42.9	00.0
Chf	00.0	50.0	50.0	00.0
Esp	00.0	80.0	20.0	00.0
GB	00.0	52.9	47.1	00.0

Coefficiente de correlação: BCM .13903
 BLI .30824
 BNA .00103

Quadro C.15. Oportunidades futuras de promoção (Média)

BANCOS	Oportunidades
BCM	2.28
BLI	2.87
BNA	3.34

Quadro C.16. Remuneração praticada pelo banco (%)

BANCOS	N/R	Muito boa	Adequada	Baixa
BCM	1.7	00.0	34.5	63.8
BLI	00.0	00.0	30.0	70.0
BNA	00.0	7.9	81.6	10.5

Quadro C.17. Atitude face à remuneração e benefícios (%)

BANCOS	Muito satisf.	Razoavelmente satisf.	Insatisf.	Muito insatisf.
BCM	1.7	53.4	44.8	00.0
BLI	00.0	56.7	41.7	1.7
BNA	15.8	76.3	7.9	00.0

Quadro C.18. Frequência em acções de formação (%)

BANCOS	N/R	Sim	Não
BCM	1.7	89.7	8.6
BLI	00.0	95.0	5.0
BNA	00.0	100.0	00.0

Quadro C.19. Necessidades de formação de desenvolvimento(%)

BANCOS	N/R	Sim	Não
BCM	19.0	56.9	24.1
BLI	13.3	61.7	25.0
BNA	10.5	52.6	36.8

BIBLIOGRAFIA

- ABGRALL, J.C.; LÉON, Y. (1991) "La qualification, référence centrale de la gestion des ressources humaines." *Banque Strategie*, Paris, n° 79 (Décembre), pp.1-4.
- ABRAMOVIVI, N.B. et al. (1989) *Gestão de Recursos Humanos*. Biblioteca de Gestão Moderna, n°28, Editorial Presença.
- ANÍBAL, A.A.; COSTA, V. (1988) *A gestão dos recursos humanos e os direitos dos trabalhadores*. Lisboa, vol.3, n° 33, Editorial Caminho, Coleção Universitária.
- AQUINO, C.P. (1980) *Administração de recursos humanos: uma introdução*. S.Paulo, Atlas.
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS (1989 a 1992) *Boletim Informativo*.
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS (1992) *Estudo sobre os recursos humanos do sector bancário*. Lisboa, Instituto de Formação Bancária.
- BALANÇOS SOCIAIS (1985 a 1991).
- BAPTISTA, J.; KOVÁCS, I.; ANTUNES, C.L. (1985) *Uma gestão alternativa: para uma sociologia da participação nas organizações, a partir de uma experiência portuguesa*. Lisboa, Relógio d'Água.
- BARUS-MICHEL, J.; GIUST-DESPRAIRIES, F. (1990) "Formation aux significations et aux processus psycho-sociaux des échanges entre le professionnel de la banque et le client." *Banque Strategie*, Paris, n° 62/63 (Juin), pp.11-13.
- BEACH, D.S. (1980) *Personnel: the management of people at work*. New York, 4th. Edition, Macmillan Publishing Co., Inc..
- BERTRAND, O.; NOYELLE, T. (1988a) *Ressources humaines et stratégies des entreprises: changement technologique dans les banques et assurances*. Paris, OCDE/CERI.
- BERTRAND, O.; NOYELLE, T. (1988b) "L'emploi dans les banques et assurances: comparaison internationale et perspectives d'évolution." *Personnel*, n° 294 (Mars-Avril), pp.29-33.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988a) *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils*. Paris, Les Éditions D'Organisation.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988b) *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris, Les Éditions D'Organisation.
- BORGES, A.M. (1988) "Problemas e perspectivas da banca portuguesa." *Revista da Banca*, n° 7 (Jul-Set), pp.67-84.

- BRASSARD,A.; BRUNET,L. (1991) "Pour une révision de la conception traditionnelle de la gestion." *Revue Française de Gestion*, nº 83(Mars-Avril-Mai), pp.48-59.
- BREILLOT,J.M. (1991) "L'audit des emplois et des compétences dans la banque." *Banque Strategie*, Paris, nº 79(Décembre), pp.14-19.
- BRUNHES,B. (1991) "La gestion des ressources humaines dans les banques." *Banque Strategie*, Paris, nº76(Sept), pp.13-15.
- CALIXTO,J.G.P. (1990) *O sistema bancário português face à criação do Mercado Único Comunitário*. Lisboa, Estudos, nº28, Banco de Fomento e Exterior.
- CARCIONE,S.G. (1990) *Serviços Bancários Personalizados*. S.Paulo, Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, Associação Americana de Bancos.
- CASCIO,W.F. (1992) *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3rd. Editon, McGraw-Hill International Editions, Management Series.
- CHIAVENATO,I. (1983) *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo, 3ª Edição, McGraw-Hill do Brasil.
- CHIAVENATO,I. (1991) *Recursos humanos*. São Paulo, 11ª Edição, Editora Atlas.
- CHIAVENATO,I. (1992) *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo, Makron Books, McGraw-Hill.
- CHILD,J. (1988) *Organization: a guide to problems and practice*. London, 2nd. Edition, Paul Chapman Publishing.
- COSSALTER,C. (1991) "Dynamique des emplois et des qualifications dans la banque." *Banque Strategie*, Paris, nº 76(Sept), pp.16-19.
- CROZIER,P. (1991) "La gestion de l'emploi bancaire face aux enjeux des années 90: comment éviter la crise!." *Banque Strategie*, Paris, nº79(Déc), pp.4-7.
- CUNHA,R.C. (1992) *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa*. Lisboa, Coleção Aprender, nº 15, Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- CURY,A. (1983) *Organização e métodos: uma perspectiva comportamental*. São Paulo, Atlas.
- DANTAS,J.C. (1990) *Recursos humanos na Administração Pública Portuguesa: subsídios para um novo paradigma*. Brasil, Dissertação de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- DEJONGHE,V.; GASNIER,C. (1990) "Pratiques salariales et gestion du personnel dans les banques et les assurances." *Travail et Emploi*, nº 15(Mars), pp.40-46.

- DEMONT,M. (1991) "Ressources humaines, ressources rares?." *Banque Strategie*, Paris, nº 76(Sept), pp.10-13.
- DOLY,J.P. (1988) "Les cibles 92 ou une démarche pour conduire le changement." *Personnel*, nº 295(Mai), pp.20-24.
- DOUMONT,M. (1990) "La ressource humaine: priorité des années 1990." *Banque Strategie*, Paris, nº 62/63(Juin), pp.3-4.
- DUBIN,R. (1976) *Handbook of work, organization and society*. Chicago, Rand McNally College Publishing Company.
- ETZIONI,A. (1973) *Organizações Modernas*. São Paulo, Livraria Pioneira.
- FARHANGMEHR,M. (1992) "Risco da não-valorização do factor humano." *Jornadas de Estudo: Gerir e Conviver com o Risco*, Universidade do Minho, Braga (Out).
- FERNANDES,J.D.V. (1992) *O sistema bancário português*. Lisboa, 4ª Edição (actualizada e reformulada), Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão, Gabinete de Estudos Económicos, Caixa Geral de Depósitos.
- GODET,M. (1985) *Prospective et planification stratégique*. Paris, Ed. Economica CPE.
- GODET,M. (1988) "La métamorphose des entreprises face aux mutations." *Personnel*, nº 295 (Mai), pp.4-7.
- GONÇALVES,J.J. (1991) "Os factores de sucesso na banca." *Visão Estratégica*, nº 49(Dez), pp.7-10.
- HAGUENOER,G. (1988) "Changements technologiques: quelles perspectives pour le manager des ressources humaines?." *Personnel*, nº 294(Mars-Avril), pp.6-10.
- ILHARCO,F. (1993) "A gestão da mudança." *Público, Economia*, 11 de Janeiro, pp.6-7.
- JACINTO,J. (1993) "Os segredos do sucesso." *Exame*, nº50(Maio), pp.38-47.
- JARDILLIER,P. (1973) *Gestão previsional do pessoal*. Lisboa, nº75, Direcção de Empresas, Editorial Pórtico.
- JARDILLIER,P. *O factor humano na empresa*. Porto, Rés-Editora.
- KAST e ROSENZWEIG (1987) *Organização e administração: um enfoque sistémico*. São Paulo, 3ª Edição, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- KATZ,D.; KAHN,R.L. (1987) *Psicologia social das organizações*. São Paulo, 3ª Edição, Editora Atlas.

- KOVÁCS,I. (1988) "Novas tecnologias na indústria." *Emprego e Formação*, IEFP, nº5(Maio), pp.29-41.
- KOVÁCS,I. (1989a) "Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos." *CESO-Revista do Centro de Estudos 'Economia e Sociedade'*, nº 1(Nov), pp.39-66.
- KOVÁCS,I. (1989b) "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa." *Organizações e Trabalho*, (1)Nov., pp.53-72.
- KOVÁCS,I. *et al.* (1989c) *Estrutura profissional, qualificações e formação dos empregados de escritório nos sectores industrial, bancário e segurador em Portugal*. Lisboa, CESO / CEDEFOP.
- KOVÁCS,I. (1990) "Modernização tecnológica e inovação organizacional na indústria portuguesa: análise de casos.", *CESO-Revista do Centro de Estudos 'Economia e Sociedade'*, nº 2(Maio), pp.157-175.
- KOVÁCS,I. (1991) "Novos métodos de gestão e o factor humano." *Competir*, Lisboa, DGI/MIE, nº2(Maio), pp.19-27.
- KOVÁCS,I. *e al.* (1992) *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*. Lisboa, CESO, Investigação e Desenvolvimento; PEDIP, Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa.
- LAWRENCE,P.R.; LORSCH,J.W. (1979) *O desenvolvimento das organizações - diagnóstico e acção*. São Paulo, Editora Eduard Blucher.
- LEMAÎTRE,P. (1988) "Politique de gestion des ressources humaines et motivations qualitatives des salariés." *Personnel*, nº 300(Nov-Dec), pp.15-29.
- LEMAÎTRE,P.(1991) "Prévoir les métiers et les qualifications nécessaires demain dans les banques commerciales." *Banque Strategie*, Paris, nº 79(Déc), pp.8-13.
- LEVINSON,H. (1970) "Management by whose objectives?." *Harvard Business Review* (July-Aug), pp.125-134.
- LIKERT,R. (1967) *The human organization: its management and value*. Tokyo, International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha,Ltd.
- LIU,M. (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris, Les Éditions D'Organisation.
- LOPES,A.A.; TEIXEIRA,C.R.; RETO,L.A. (1989) *Metodologia da análise socioeconómica*. Lisboa, Colecção Estudos, nº 6, Instituto do Emprego e Formação Profissional.

- LOWRY, J.R.; WEINRICH, B.W.; STEADE, R.D. (1990) *Business in today's world*. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co..
- LUSSATO, B. (1977) *Introduction critique aux théories d'organisation*. Paris, 2^{ème} Édition, Dunod.
- MACHADO, C.F. (1992) *The human resources element in firms' internationalization process*. Cranfield, United Kingdom, Workshop on Internacional Staffing and Expatriate Management, ELASM, Cranfield School of Management (Sept).
- MARTORY, B. (1988) "La gestion des ressources humaines en période de crise." *Personnel*, n^o 300(Nov-Dec), pp.8-14.
- MCDERMENT, W. (1987) "O elemento humano nas unidades fabris do futuro." *CEDEFOP: Formação Profissional*, n^o 1, pp.22-26.
- MESSEDER, J.E.C. (1992) "Em busca de um modelo integrado de planeamento e desenvolvimento de recursos humanos." *Revista de Administração Pública*, vol. 26, n^o 3(Jul-Set), pp.5-14.
- MORIN, P. (1989) *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*. Paris, Dunod Entreprise.
- MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. (1980) *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, Brasiliense.
- MOURA, R. (1991a) "Estratégia e gestão num contexto de modernização." Lisboa, *Dirigir*, Instituto do Emprego e Formação Profissional, n^o 20(Set-Out), p.37.
- MOURA, R. (1991b) *Gestão e desenvolvimento sócio-organizacional*. Lisboa, CIDEC.
- NADLER, D.A.; HACKMAN, J.R.; LAWLER III, E.E. (1987) *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro, Editora Campus, Ltd.
- NOVIT, M.S. (1986) *Essentials of personnel management*. 2nd Edition, New jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1988) *Nouvelles technologies, une stratégie socio-économique pour les années 90*. Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1991) *Ressources humaines et technologies de fabrication avancées*. Paris, OCDE.
- OLLIVIER, D. (1988) "Une faculté à développer: la capacité d'adaptation au changement..." *Personnel*, n^o 294(Mars-Avril), pp.11-16.

- PADRÃO, P. (1992) "Os rumos da banca em Portugal." *Expansão*, nº 1(Abr), pp.38-59.
- PETERS, T. *A gestão em tempo de mudança: uma revolução nos métodos de gerir a empresa*. Editorial Presença.
- PETIT, P.; VERNIÈRES, M. (1990) "La banque et ses emplois: un service en transition." *Travail et Emploi*, France, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, nº 44(Fev), pp.7-18.
- PINTO, J.C. (1991) "O sistema financeiro português e 1992." *Cadernos de Economia*, nº 15(Abr-Jun), pp.21-30.
- PORTUGAL. Ministério do Emprego e da Segurança Social, Departamento de Estatística (1985 a 1992) "Quadros de Pessoal."
- PROBST, G.J.B. et al. (1992) *Organisation et management: gérer le changement organisationnel*. Tomo 2, Les Éditions D'Organisation.
- RODRIGUES, M.J. (1991) *Competitividade e recursos humanos: dilemas de Portugal na construção europeia*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, nº 15, Biblioteca de Economia e Gestão.
- SAINSAULIEU, R. (1987) *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.
- SAVALL, H. (1981) *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris, Dunod.
- SERIEYX, H. (1991) "Gestão empresarial - adeus Mr. Taylor." *Visão Estratégica*, nº 47(Out), pp.3-7.
- SERVICE FORMATION DE 'BANQUES ET SOCIÉTÉS DE BOURSE CONSEIL' (1990) "Les besoins en matière de formation des banques: fondements et dynamique." *Banque Strategie*, Paris, nº 62(63(Juin)), pp.7-10.
- SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO NORTE (1992) *Acordo colectivo de trabalho do sector bancário*.
- SOUZA, M.; REIS, L. (1991) "Pour une stratégie de gestion des ressources humaines." *Banque Strategie*, Paris, nº 79(Déc), pp.19-21.
- TORRES, P. (1988) "Formação profissional: perspectiva da banca." *Ângulo Novo*, Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, nº 43(Jan-Mar), pp.28-32.
- TRUTAT, J.-M. (1989) "Pour une approche résolument différente de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise." *Personnel*, nº 302(Fév), pp.12-16.
- WERTHER, W.B.JR.; DAVIS, K. (1983) *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, Makron Books, McGraw-Hill.