

FEAD

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO NO BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE
MINAS GERAIS**

Alexandre Drumond Macedo

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Alexandre Drumond Macedo

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO NO BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da FEAD, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações, Gestão e Mudanças.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Belo Horizonte
FEAD
2007

À Tâmara, companheira de sempre, pelo incentivo, carinho e apoio. Aos queridos Lucas e Júlia, razões do meu viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo que me tem concedido.

Aos meus pais pela formação como homem e cidadão.

Ao Professor Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz pela orientação, otimismo e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

À Professora Georgina Alves Vieira da Silva pelo apoio ao longo desta empreitada e pela participação como integrante da banca examinadora.

À Professora Adriane Vieira pelas críticas construtivas ao meu projeto.

Ao Doutor Anthero Moraes Meirelles pelas contribuições e participação como integrante da banca examinadora.

Aos demais professores e aos funcionários do Núcleo de Pós-graduação da FEAD.

Ao Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais por permitir a realização deste trabalho.

Aos meus entrevistados pela colaboração com a pesquisa.

Ao amigo Saulo Marques pela compreensão e apoio nos momentos críticos.

Aos colegas Ana Veryna, Carolina Cascelli, Elizabeth Alves, Edson Alessandro, Giovane Rosemberg, Glauciene Silva, Juliana Assis e Maria Célia pela presteza e auxílio nas horas em que precisei.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE SIGLAS.....	10
RESUMO.....	11
ABSTRACT.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	19
2.1 Conceitos Teóricos.....	19
2.2 O Processo de Mudança.....	24
2.3 Os Bancos e o Processo de Mudança.....	42
3 O SISTEMA FINANCEIRO E OS BANCOS DE DESENVOLVIMENTO.....	49
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	60
4.1 A Pesquisa Considerando a Análise do Contexto.....	60
4.2 Abordagem Metodológica da Pesquisa.....	61
4.3 Unidade de Análise, Universo e Amostra de Pesquisa.....	64
4.4 Coleta e Análise dos dados.....	67
5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE RESULTADOS	72
5.1 A Fundação do BDMG e a Era do Desenvolvimentismo.....	72
5.2 A Década Perdida e a Luta pela Sobrevivência.....	77
5.3 Nova Direção no BDMG.....	80
5.4 Novos Parâmetros de Gestão no BDMG.....	85

5.4.1 A Descrição da Mudança.....	85
5.4.2 Os Motivos da Mudança.....	90
5.4.3 Planejamento e Implementação da Mudança.....	93
5.4.4 Principais Impactos Percebidos e Perspectivas.....	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
6.1 Aspectos Conclusivos.....	107
6.2 Contribuições e Recomendações.....	114
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Processo de Transformação Organizacional.....	30
Figura 2: Nível de Consciência da Organização e a Necessidade de Resposta da Mesma..	45
Figura 3: A Mudança como Oportunidade de Crescimento.....	48
Figura 4: BDMG – Evolução do Ativo Total e Patrimônio Líquido.....	80
Figura 5: Organograma da Área de Operações do BDMG - 2003.....	82
Figura 6: Novo Organograma da Área de Operações do BDMG - 2005.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre os Arquétipos “E” e “O” e Abordagem Integrada.....	24
Quadro 2: Mudança Necessária de Postura. Comparação Velho x Novo Conceito.....	47
Quadro 3: Composição do Sistema Financeiro Nacional.....	53

LISTA DE SIGLAS

ABDE – Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Fomento

BACEN - Banco Central do Brasil

BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNH – Banco Nacional da Habitação

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CMN – Conselho Monetário Nacional

DAC – Departamento de Análise de Crédito

DMO – Departamento de Médias Operações

EGT – Equipe Gerencial de Transição

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FINAME – Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos
Industriais

FUNDEURB – Fundo de Desenvolvimento Urbano

IAA – Instituto do Açúcar e do Alcool

IBC – Instituto Brasileiro do Café

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SOMMA – Fundo Destinado a Financiar a Implementação do Programa de Saneamento
Ambiental, Organização e Modernização dos Municípios do Estado de Minas Gerais

RESUMO

Esta dissertação estuda o processo de mudança organizacional empreendido a partir de 2003 no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), mais especificamente em sua área de negócios, denominada Área de Operações. O processo de mudança foi descrito sob o escopo da perspectiva contextual, processual e interpretativa (PETTIGREW et al, 1992), no qual as pesquisas sobre mudança organizacional devem envolver a interação contínua entre idéias sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, juntas com a habilidade em regular as relações entre as três variáveis. A pesquisa foi de natureza qualitativa e descritiva, através do método de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com empregados de carreira, dirigentes e ex-dirigentes da instituição. Procedeu-se à verificação dos dados das entrevistas utilizando-se o método de análise de conteúdo, descrito por Bardin (1994) como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. As informações das entrevistas também foram confrontadas com as informações documentais. A pesquisa recupera o histórico da instituição com as etapas mais marcantes da história do BDMG, quais sejam, a época da fundação do Banco em meio a um contexto de desenvolvimentismo, a década de 1980 e a luta dos bancos de desenvolvimento pela sobrevivência e o período a partir de 2003, com o processo de mudança da Área de Operações do BDMG, objeto principal deste trabalho. As informações obtidas mostraram a existência de mudança de processos e de estrutura na Área de Operações do BDMG, sendo as principais: a segmentação do processo de análise de financiamentos em análise retrospectiva e análise prospectiva, a criação de dois novos departamentos: Departamento de Análise de Crédito (DAC) e Departamento de Médias Operações (DMO), além de novas divisões dentro dos departamentos da área, trazendo como consequência direta o surgimento de cargos de gerência intermediária, denominados Gerentes de Divisão. Verificaram-se também algumas distorções tanto na concepção quanto na implementação das mudanças, no que tange ao referencial teórico adotado: constatou-se que a mudança, de forma geral, foi concebida pelo diretor da Área de Operações, não havendo interação com outras áreas e nem a participação efetiva de outros empregados; quanto à implementação, configurou-se a precipitação do processo, principalmente devido à pressão exercida pela direção do Banco para o cumprimento da data limite estipulada. Por fim, constatou-se que o processo de mudança sofreu influência de variáveis externas e internas à organização: as externas traduzem-se na busca de novos mercados e de crescimento do volume de aplicações; as internas concernentes à constatação de algumas vulnerabilidades nos relatórios de análise de crédito. Os impactos da mudança, no geral, foram positivos na visão dos entrevistados, porém, na percepção destes, ainda há oportunidade para melhorias. Conclui-se que a mudança organizacional da Área de Operações do BDMG teve seus objetivos parcialmente alcançados, isto é, constatou-se a melhoria na qualidade dos relatórios, mas, principalmente em relação à proposta de aumento do volume de operações, há espaço para novas mudanças.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Bancos de Desenvolvimento, BDMG.

ABSTRACT

This dissertation studies the organizational changing process of Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) started in 2003, mainly at its Business Area, so called “Área de Operações”. The changing process was described in this study under the contextual, processual and interpretative perspectives (PETTIGREW et al, 1992), according to which the researches about organizational change must involve the continued interaction among ideas of context, process and content of the change, as well as the ability to control the relations among these three variables. The research has qualitative and descriptive structure, through the case study method. Data were obtained by means of semi-planned interviews with institution career employees, managers and ex-managers. The data gathered at the interviews was examined using the *content analysis* method, described by Bardin (1994) as a set of techniques for communication analysis, which uses a systematic and objective approach to describe the message content, allowing the inference of knowledge about the condition under which these messages were produced and received. The data were also compared with documentary information and personal observation. The research retrieves the institution history and the most remarkable stages of BDMG: the period when the Bank was established inside a context of development; the 80's and the surviving fight of the Development Banks; and the period after 2003 when started the BDMG's Operational Area changing process, main object of this dissertation. The information obtained shows the real changing of processes and of structures at BDMG's Operational Area, being the mainly: the segmentation of the financing analysis in two parts: retrospective and prospective analysis; the establishment of two new departments: Department of Credit Analysis (DAC), and Department of Medium-sized Operations (DMO); and the establishment of new sections in the business area departments, bringing along the birth of intermediate management positions, the so called *Division Managers*. Some distortions were verified in the conception as much as in the implementing of the change, relating to the theoretical references adopted: the research showed that the change, in general means, was conceived by de Business Area Director, in a non-interactive manner with the remaining areas, and without the participation of other employees. As for the implementing, it was verified the hastiness of the process, especially due to higher administration pressure for the fulfillment of the deadline. It was also verified that the changing process was affected by variables that are external and internal to the organization: the external are the search of new market targets and the growth of the amount invested; the internal concern a few vulnerabilities in the credit analysis reports. Generally, the impacts of the changes were positive in the opinion of the employees interviewed, but, in their perception, there is room for improvements. The conclusion of this dissertation is that the BDMG's Operational Area organizational change had its purpose partially accomplished, that is, the quality of the reports was positively verified; nonetheless there is room for following improvement, particularly where the goal to increase the number of operations is concerned.

Keywords: Organizational Change, Development Bank, BDMG.

1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, as organizações só provocavam mudanças perceptíveis em seus processos e estruturas quando passavam por momentos de crise, embora as empresas públicas, mediante a alternância no exercício do poder político do País, dos Estados e dos Municípios, venham sofrendo, ao longo da história, algumas mudanças estratégicas em função da descontinuidade dos membros e das diretrizes de seus Conselhos de Administração e de suas Diretorias.

Atualmente, é indiscutível o fato de que grande parte das empresas, sejam elas públicas ou privadas, têm buscado sua perenidade através da adoção de estratégias adequadas à situação e ao contexto do ambiente em que estão inseridas. Wood Jr. (1995) afirma que organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos. Essas organizações têm buscado sua adaptação a esses novos cenários.

Não há, pois, opção à mudança e nesse contexto as empresas têm, gradativamente, abandonado a atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças. E essa série de mudanças que ocorrem nas esferas econômica, tecnológica, social e política e no ambiente organizacional impelem à análise especial e aprofundada das condicionantes desse fenômeno.

A mudança, no entanto, não é um processo espontâneo ou adaptativo somente. Motta (1997) acredita que a gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança tanto no setor privado quanto no setor público. “Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas” (MOTTA, 1997, p. xv). Para o autor, mudar

é adequar o foco da organização em função de um horizonte visível, ou seja, é traçar estratégias de ação baseado em uma previsão do futuro.

Para Galbraith (1995), as perspectivas contemporâneas da ação organizacional não indicam menor ênfase em produtos ou qualidade de serviços, ao contrário, essa ênfase deverá crescer. Mais e mais organizações estão buscando vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços de melhor qualidade e se concentrando na satisfação do cliente. Essa tendência tem fortes implicações em todas as partes da organização.

As organizações precisam ser estruturadas de modo a criar respostas rápidas e dar suporte ao tipo de flexibilidade necessária para gerar essas respostas. E isso pode exigir um comportamento muito diferente daquele que tem sido característico do pessoal operacional e da alta gerência. (GALBRAITH, 1995, p. xxiii)

Examinando de modo particular a administração pública, cabe ressaltar que, além desse contexto político em que estão envolvidas diretamente as empresas públicas, no caso dos bancos públicos a abertura do mercado bancário a competidores externos verificada no Brasil a partir da década de 1990 e a estabilidade econômica advinda do Plano Real tornaram mais complexo, dinâmico e competitivo o seu cenário de atuação.

Reis (1998) descreve o contexto daquela época no que concerne ao setor bancário:

A queda da reserva de mercado e as recentes decisões do Conselho Monetário Nacional, permitindo que bancos estrangeiros possam adquirir bancos nacionais e operar no país nos mesmos moldes dos bancos nacionais, isto é, como bancos múltiplos, estão fazendo com que a qualidade dos serviços prestados aos clientes seja fator preponderante na capacidade de retenção de clientes e esteja sendo considerada como uma premissa estratégica altamente relevante por parte das organizações bancárias. Estruturas ágeis, informação em *real time* e satisfação dos clientes são premissas cada vez mais consideradas, quando se fala em Qualidade Estratégica, aliadas à capacidade tecnológica das Instituições. (REIS, 1998, p.39)

Especificamente em relação ao Plano Real, implementado em 1994, Cysne e Costa (1997) enfatizam seu impacto no volume das operações de crédito de curto e longo prazos declarados nos balanços dos seis maiores bancos privados do Brasil à época, apresentando, em 1995, um crescimento de 64% em relação a 1993.

Os bancos de desenvolvimento também integram esse cenário competitivo à medida que os bancos comerciais, para fazer frente à concorrência e à nova realidade econômica do país, diversificaram seus negócios e passaram a incrementar também suas carteiras de financiamento, inclusive as de longo prazo, negócio principal de uma instituição bancária de desenvolvimento.

O Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) está inserido nesse ambiente em que a troca de gestão por si só é uma demandante de mudança e em que a disputa pelos clientes é cada vez mais difícil, sendo que estes apresentam novas necessidades a cada dia, obrigando as organizações, quase que constantemente, às adaptações a um cenário mutante.

Para o enfrentamento do novo contexto competitivo em que o Banco estava inserido, a Direção empossada em 2003 delineou alguns objetivos a serem alcançados pelo BDMG, quais sejam: maior pró-atividade na identificação de oportunidades de negócio, maior agilidade no atendimento, aumento significativo no número de operações e, permeando esses objetivos, o reforço da missão de indutor do desenvolvimento. Entenderam os dirigentes que este Banco não estava preparado naquele momento para os desafios propostos e nesse cenário iminente de mudanças, a Área de Operações do BDMG seria a mais impactada, haja vista sua relação direta com os objetivos traçados. Desta forma,

começaram a ser identificadas as necessidades de mudança. No entanto, ressalta Fischer (2002),

o desafio de mudar uma organização não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de **como mudar** e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar (FISCHER, 2002, p.154, grifo nosso).

Assim, esse contexto instigou o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorreu o processo de mudança organizacional, empreendido a partir de 2003, na Área de Operações do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A – BDMG?

O objetivo geral deste trabalho foi investigar o processo de mudança organizacional na Área de Operações do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, empreendido a partir de 2003.

A partir do objetivo geral destacaram-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever as mudanças ocorridas na Área de Operações do BDMG desde 2003;
- identificar as estratégias utilizadas no processo de mudança na Área de Operações do BDMG e a maneira como foram elaboradas;
- analisar a influência, na percepção dos entrevistados, dos fatores endógenos e exógenos à organização no processo de mudança;

- verificar os principais impactos imediatos e mediatos da mudança.

O estudo proposto justifica-se, pois, pelo fato de a compreensão do processo de mudança organizacional do BDMG, com ênfase em sua Área de Operações, permitir a reflexão sobre uma empresa pública com mais de 40 anos de existência e que ao longo de sua história vem desempenhando papel relevante no processo de desenvolvimento econômico e social do Estado de Minas Gerais. A dissertação também procurou proporcionar contribuições aos dirigentes desse Banco, no que tange à avaliação das medidas adotadas e das perspectivas futuras de desempenho dessa instituição.

Embora tenha sido aplicado o devido rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, é de fundamental importância salientar alguns aspectos referentes às suas limitações.

Primeiramente, o método utilizado – o estudo de caso singular – que embora tenha permitido uma verificação profunda da área de negócios da instituição analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para as áreas de negócios de outras organizações (TRIVIÑOS, 1987). Entretanto, a utilização do que foi estudado neste contexto para outras organizações semelhantes (instituições financeiras públicas, bancos de desenvolvimento), embora apresente limitações, poderá auxiliar na medida em que muitos dos problemas identificados nessas instituições financeiras acabam sendo comuns no conjunto do sistema como um todo.

Em segundo lugar, cabe ressaltar que, apesar de as teorias pesquisadas serem significativas, de acordo com o referencial teórico aqui apresentado, estas não esgotam as possibilidades do tema em estudo. Portanto, outras teorias também poderiam ser trabalhadas com o intuito de verificar as mudanças ocorridas na organização.

Por fim, vale a pena registrar o caráter da análise subjetiva da interpretação dos dados. Embora os cuidados recomendados pelos procedimentos metodológicos tenham sido tomados, de forma a procurar reproduzir o mais fielmente possível os fatos e acontecimentos que constituem a história de mudança da Área de Operações do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, trabalhou-se com a interpretação das percepções dos entrevistados, fato esse que não exclui a subjetividade da análise tanto dos entrevistados quanto do pesquisador.

A dissertação é composta por cinco capítulos além desta introdução. O capítulo 2 versa sobre a mudança organizacional. Resgata diversos conceitos teóricos e aborda o processo de mudança em algumas de suas variáveis, além de tratar o fenômeno da mudança sob a ótica das instituições bancárias. O capítulo 3 descreve a inserção dos bancos de desenvolvimento no contexto do Sistema Financeiro Nacional. No capítulo 4 estão registrados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. O capítulo 5 traça um histórico do BDMG desde a sua fundação até a época desta dissertação. Descreve o processo de mudança organizacional no Banco, mais especificamente em sua Área de Operações, abordando os motivos da mudança, bem como seu planejamento, implementação, principais impactos percebidos e perspectivas futuras para o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Por fim, o capítulo 6 apresenta alguns aspectos conclusivos acerca do estudo, elenca diversas contribuições proporcionadas pelo mesmo e recomenda a continuação do trabalho sob outras perspectivas.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.1 Conceitos Teóricos

A interpretação da mudança pode assentar-se sobre diversas concepções teóricas. Nesta seção buscou-se descrever alguns dos principais conceitos levantados na literatura sobre mudança, não com a pretensão de esgotar o assunto, mas para permitir o entendimento da mudança em sua dinâmica organizacional.

Fischer (2002) afirma que as mudanças são impelidas às empresas de todos os tipos devido aos fenômenos recentes de acesso à tecnologia da comunicação, do redesenho das relações econômicas no mundo globalizado e das mudanças comportamentais que estes desencadearam.

Fischer (2002) também resgata um histórico das abordagens sobre o tema mudança organizacional, no qual ressalta que a partir da década de 70 a visão de mudança como um acontecimento tópico e pontual, gerenciado no âmbito de um projeto específico e restrito, cede lugar, devido às alterações dos contextos sócio-econômico e político, ao paradigma da transformação organizacional:

Foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações, principalmente as empresas, estavam vivenciando processos nos quais as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras; elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas espalhavam-se por diferentes espaços, atingindo, simultaneamente, diversos processos; as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional (FISCHER, 2002, p.150).

Na visão de Hall (2004) as origens dos processos de mudança organizacional não estão somente nas pressões do ambiente externo. As mudanças também têm fontes internas, ou seja, características individuais e organizacionais podem inibir ou incentivar as mudanças. “As organizações possuem um potencial variado para a mudança” (HALL, 2004, p.190). Nesse sentido, Fischer (1992) afirma que o processo de mudança pode ser iniciado pela percepção de um problema ou pela escolha de um objetivo considerado vital para a organização.

Huey (1991) apud WOOD JR. (1995) apropriou-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn (1975) sobre paradigmas na ciência para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

Para Fischer (2002), o grau de competitividade que a empresa revela no ambiente externo como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna. Esta resulta de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente. E para que essas organizações inovativas sejam bem sucedidas, deve haver harmonia entre as atitudes e valores das pessoas e as novas estruturas, processos e tecnologias (NADLER; GERSTAIN; SHAW, 1993).

Senge (2000) enfoca os desafios gerados pelos processos de mudança, os quais, na visão do autor, podem ser agrupados em três fases distintas, a saber: a do início da mudança, a da sustentação da mudança e a da revisão da mudança.

Os desafios ao se iniciar a mudança aparecem logo que um “grupo-piloto”, isto é, alguma equipe de colaboradores, uma unidade de negócio ou uma equipe de alta gerência comece a conduzir seu trabalho de forma não-costumeira. O primeiro desafio é o de controlar o próprio tempo. Pessoas envolvidas em iniciativas de mudança precisam ter flexibilidade suficiente para dedicarem tempo à reflexão e prática. O desafio, para grupos inovadores, de receber orientação e apoio inadequados, ou mesmo não receber nenhuma orientação e acabar tendo que desenvolver recursos internos para construir capacidade constitui-se no segundo desafio. O terceiro é o desafio de relevância, ou seja, provar que a mudança é necessária, articular um foco adequado para os negócios e mostrar por que novos esforços, como o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, são relevantes para as metas de empresa. Por fim, temos o último desafio da fase inicial da mudança, o desafio da clareza e coerência gerencial: o descompasso entre o comportamento e os valores proclamados, especialmente para aqueles que defendem a mudança (SENGE, 2000).

Os desafios de sustentação da mudança acontecem no âmbito de uma “equipe-piloto” quando ela alcança sucesso logo no início e também entre a equipe e a cultura organizacional mais ampla. O desafio do medo e da ansiedade é o primeiro desta etapa: preocupações com a exposição e a vulnerabilidade, provocadas pelo conflito entre níveis maiores de compreensão mútua e abertura e baixos níveis de confiança entre os membros do “grupo-piloto”. Outro desafio é o da avaliação negativa do progresso: a desconexão entre as formas tradicionais de a organização medir o sucesso (tanto das medidas quanto do horizonte de tempo) e as realizações do “grupo-piloto”. O último desafio de sustentação da mudança citado por Senge (2000) é o desafio do isolamento e da arrogância, que surge quando os “fanáticos” no “grupo-piloto” se confrontam com os descrentes que não

pertencem ao grupo; o “grupo-piloto” e o resto do sistema organizacional estão sempre interpretando mal uns aos outros.

Os desafios de repensar a mudança surgem quando as iniciativas de mudança ganham maior credibilidade e se confrontam com a infra-estrutura e as práticas organizacionais estabelecidas. O desafio de enfrentar a estrutura de governança prevalecente é o primeiro avaliado por Senge (2000) nesta parte, que envolve também os conflitos entre “grupos-piloto” buscando maior autonomia e os gerentes preocupados que a autonomia leve ao caos e à fragmentação interna. O desafio da difusão, isto é, a incapacidade de transferir conhecimento além das fronteiras da organização, dificultando que as pessoas à volta do sistema possam se desenvolver a partir do sucesso de terceiros é outro desafio lembrado por Senge (2000). “Para onde estamos indo?” e “Para que estamos aqui?” ilustram o desafio da estratégia e do propósito da organização: revitalizar e repensar o foco pretendido para a organização, sua contribuição para a comunidade e sua identidade.

Senge (2000) ressalta ainda que a resposta aos desafios da mudança não representa uma lista de tarefas isoladas, pelo contrário, esses desafios de iniciar, sustentar e repensar surgem e representam grandes barreiras, porque o ambiente em que se tenta sustentar tais mudanças é um mundo vivo. A tendência é de não se enxergar dessa forma, pois as pessoas são condicionadas a ver um mundo mecânico, de avaliações, planos e pessoas que controlam e conduzem a mudança. “Isso nos faz ficar cegos para as características críticas do mundo vivo que determinam se alguma vez teremos realmente algum sucesso em sustentar as mudanças” (SENGE, 2000, p.637).

Beer e Nohria (2002) estudam a natureza da mudança organizacional há mais de quarenta anos. E, embora todas as iniciativas de transformação organizacional sejam únicas, as pesquisas desses autores sugerem a existência de duas teorias de mudança. Essas fundamentam-se em premissas bastante diferentes. A *Teoria E* promove a mudança com base no valor econômico. A *Teoria O* impulsiona a mudança em função das capacidades organizacionais. Ambas são válidas e cada uma delas atinge certos objetivos gerenciais, de maneira implícita ou explícita, porém cada teoria também tem seus custos, às vezes inesperados.

As estratégias de mudança baseadas na *Teoria E* são as que ocupam as manchetes dos jornais, segundo Beer e Nohria (2002). Nessa abordagem, o valor para o acionista é o único indicador legítimo de sucesso. A mudança geralmente envolve medidas drásticas, como incentivos econômicos, desligamento de pessoal, *downsizing* e reestruturação.

Já os gerentes que adotam a *Teoria O*, entendem que caso se concentrassem exclusivamente no preço das ações, estariam prejudicando suas organizações. Nessa abordagem o objetivo é desenvolver a cultura organizacional, o processo de mudar, receber *feedback*, processar informações e efetuar novas mudanças, além de desenvolver também a capacidade humana, por meio de aprendizado dos indivíduos e da organização.

Poucas empresas aderem integralmente a apenas uma das teorias. A maioria dentre as pesquisadas usam uma combinação de ambas, de acordo com Beer e Nohria (2002):

As empresas que conjugam com eficácia abordagens duras e suaves à mudança têm condições de auferir grandes retornos em lucratividade e produtividade. Essas organizações têm maiores chances de cultivar vantagens competitivas sustentáveis. Também são capazes de reduzir a ansiedade que se apodera de comunidades inteiras ao se defrontarem com reestruturações organizacionais. (BEER; NOHRIA, 2002, p.13).

O Quadro 1 permite a compreensão das diferenças entre as teorias E e O, podendo ainda serem comparadas ao longo de várias dimensões críticas da mudança organizacional, quais sejam: as metas, a liderança, o foco, o processo, o sistema de recompensas e o uso de consultores.

Quadro 1: Diferença entre os Arquétipos E e O e Abordagem Integrada

Dimensões da Mudança	Teoria E	Teoria O	Teorias E e O Combinadas
<i>Metas</i>	Maximizar o valor para os acionistas.	Desenvolver capacidades organizacionais.	Aceitar explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacidade organizacional.
<i>Liderança</i>	Gerenciar a mudança de cima pra baixo.	Estimular a participação de baixo pra cima.	Estabelecer diretrizes de cima pra baixo e envolver o pessoal de baixo pra cima.
<i>Foco</i>	Enfatizar estruturas e sistemas.	Reforçar a cultura organizacional: comportamento e atitudes dos empregados.	Concentrar-se simultaneamente no “tangível” (estruturas e sistemas) e no “intangível” (cultura organizacional).
<i>Processo</i>	Planejar e definir programas	Experimentar e envolver	Planejar a espontaneidade
<i>Sistema de Recompensas</i>	Motivar por meio de incentivos financeiros	Motivar por meio do comprometimento – usar pagamento como contrapartida justa	Usar incentivos para consolidar as mudanças, mas não para induzi-las.
<i>Uso de Consultores</i>	Consultores analisam os problemas e formatam as soluções	Consultores assessoram a administração na formatação de suas próprias soluções.	Os consultores são recursos especializados que capacitam os empregados.

Fonte: BEER e NOHRIA, 2002. p.14.

As pesquisas de Beer e Nohria (2002) demonstraram que todas as transformações organizacionais são comparáveis em função dessas seis dimensões.

No entanto, para além dos conceitos permanecem as indagações quanto aos motivos que levam às mudanças e à oportunidade de transformação na organização, conforme delineados na seção seguinte.

2.2 O Processo de Mudança

Motta (1997) afirma que a velocidade das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais desatualiza rapidamente o saber e as informações. Assim, nenhuma empresa, privada ou pública, pode se considerar atualizada, a não ser por alguns momentos: desta forma, todas deverão lutar contra parte de seu passado e contra a obsolescência para inovar e se transformar. Porém, Fischer (1992) ressalta que o efeito de mudanças apenas aparentes, que modernizam aspectos superficiais da organização sem transformar os padrões culturais e políticos, tende a ser contrário aos objetivos de qualquer processo de desenvolvimento, pois reforça as características obsoletas desses fatores intrínsecos e inviabiliza que a crença na inovação, essencial a toda mudança, possa se manifestar e desenvolver no interior da vida organizacional.

O argumento de Galbraith (1995) é o de que o ambiente crescentemente competitivo e dinâmico exigirá que as organizações adotem novas técnicas administrativas e novas estruturas organizacionais. Porém, a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram criadas para atuar com eficácia num mundo mais previsível. Afirma ainda o autor que existe uma convicção de que a estrutura organizacional será a base para se obter vantagens competitivas num futuro próximo.

Galbraith (1995) cita a convergência de pensamento de vários autores no que tange às vantagens competitivas. As *core competences* são os principais pilares tecnológicos de produtos e serviços, logo, muito importantes, porém o mais provável caminho para a vantagem competitiva a longo prazo é a eficácia organizacional (HAMEL; PRAHALAD, 1990; PRAHALAD; DOZ, 1987; BARTTLETT; GHOSHAL, 1989).

A ênfase que se coloca na velocidade tem implicações bastante diretas nos projetos das organizações, segundo Galbraith (1995), que enfatiza ainda as ações dos grupos de alta gerência, concentrados freqüentemente em impedir as organizações de cometer grandes erros e até mesmo erros bem pequenos. Essa assertiva dificilmente pode ser contestada no mundo empresarial, principalmente no setor bancário. Porém, num ambiente empresarial global em rápida mutação, o excesso de análise e a lentidão nas decisões podem ser tão prejudiciais quanto decisões equivocadas.

Fischer (1992) argumenta ainda que quando as condições críticas se acirram, colocando em risco a sobrevivência do negócio, instala-se esforço paranóico de mudanças que na maioria das vezes se mostra ineficaz e até contribui para desestabilizar a organização. A autora cita o exemplo das instituições bancárias brasileiras, que acomodaram suas estruturas e estratégias, mantendo assim baixa capacidade interna para responder às bruscas alterações provocadas pelo ambiente externo, a partir do início dos anos 90.

Mesmo não sendo negócio de alta rentabilidade e segurança garantida pelo Estado, não houve maior preocupação com o desenvolvimento tecnológico, capacitação e qualificação de pessoal, aprimoramento da tecnologia de gestão, melhoria da qualidade dos serviços, embora os próprios analistas econômicos dos grandes bancos acenassem com a perspectiva de que era preciso estar preparado para ser mais eficiente, em horizonte renunciando-se mais competitivo.

Quando as inesperadas condições restritivas do ambiente externo indicaram a necessidade de bloquear as perdas de eficiência, as medidas de controle, avaliação e punição proliferaram nos bancos de forma descontrolada. Seja na relação com o cliente, na gestão dos recursos humanos ou na administração das despesas mais simples, o único padrão escolhido foi mutilador. Cobrança de taxas por serviços antes gratuitos, cortes de pessoal, abolição do cafezinho são alguns dos exemplos desse processo indiscriminado e ineficaz de promover a mudança (FISCHER, 1992, p.61).

Os mecanismos de mudança apresentam-se de modo distinto entre as práticas organizacionais, desde a imitação, *benchmarking*, adequação de processos e reorganizações estruturais até a busca de novos clientes e redefinições estratégicas.

Srour (1994) propõe o estudo dos padrões organizacionais do Primeiro Mundo objetivando dispor de um quadro de referência consistente do ponto de vista científico e empiricamente fundamentado, para que se tenha condições de viabilizar reestruturações, ao mesmo tempo, factíveis e adequadas ao contexto brasileiro. Enfatiza ainda a necessidade de as empresas brasileiras, no âmbito organizacional, incorporarem as experiências de sucesso oriundas dos centros dinâmicos do capitalismo mundial. Ressalta também que a dificuldade na implementação das mudanças é mais política do que cultural, não obstante constatar-se a influência da cultura organizacional nos processos de mudança.

Já Kanter (1984) e March (1981) apud Wood Jr. (1995), afirmam que os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem se basear nas tradições e pontos fortes da organização, isto é, o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa. Além disso, há de se considerarem no processo todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos. A importância dos processos essenciais na gestão das empresas, segundo Gonçalves (2000), vai da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função de seus processos básicos.

E, quando as capacidades de uma empresa residem em seus processos, sendo que novos desafios exigem novos processos, ou seja, quando exigem que diferentes pessoas ou grupos em uma empresa interajam de modo diferenciado e a um ritmo diferente do que habitualmente têm feito, os gerentes precisam tirar as pessoas relevantes da organização existente e traçar uma nova fronteira ao redor de um novo grupo. Muitas vezes, as fronteiras organizacionais eram desenhadas primeiro para facilitar a operação de processos existentes,

e impediam a criação de novos processos. Novas fronteiras de equipes facilitam novos padrões de trabalho em conjunto que, em última análise, podem se fundir em novos processos (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2005).

Para Fischer (2002) a concepção e a implantação de um processo de mudança organizacional exigem que se assumam um conjunto de pressupostos básicos, quais sejam:

- a) nas modernas organizações complexas que atuam no âmbito do Estado, do mercado ou do chamado Terceiro Setor, a transformação organizacional é um dos processos organizacionais inerentes à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização;
- b) o diagnóstico de “por que mudar” e “o que mudar” depende da clara compreensão de como interagem dois pólos de qualquer organização: de um lado o direcionamento estratégico, face visível do desempenho organizacional, como a organização quer ser vista; de outro, o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão e cuja composição determina o seu nível de excelência;
- c) a transformação organizacional só se efetiva com pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas.

Nesse sentido, Pettigrew (1986) apud Fischer (2002) enfatiza que o processo de mudança deve ter um enfoque contextualista, pois tanto os fatores do ambiente externo como os do ambiente interno influem no sentido e na orientação da transformação. O contexto, o

conteúdo e o processo de mudança são as respostas para três questões básicas e preliminares a sua concepção: por que mudar, o que mudar e como mudar.

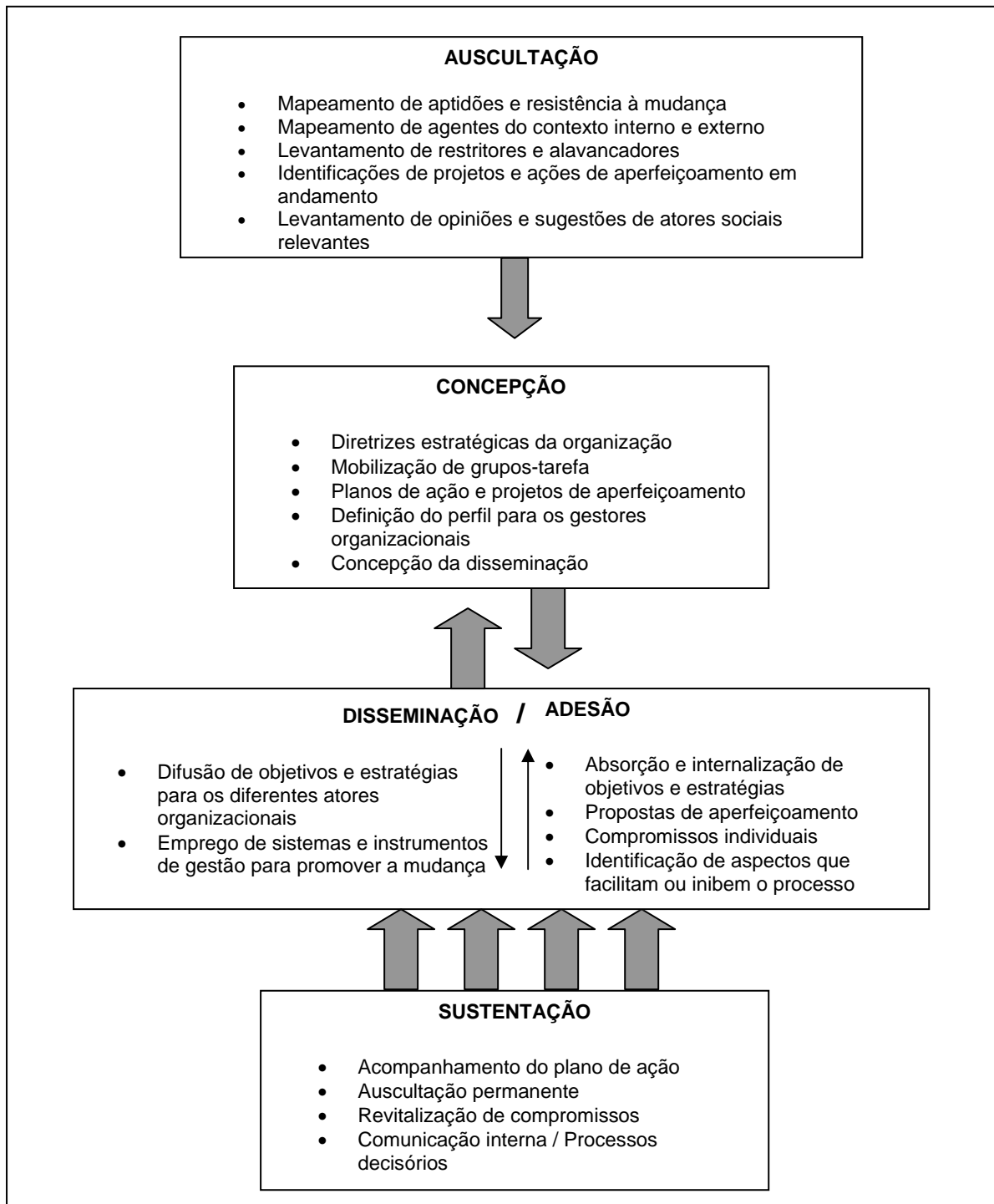
Fischer (2002) ainda acrescenta que o “como” é próprio das especificidades de cada organização e do desejo de mudança expresso em seus objetivos estratégicos.

Por isso o “como mudar” passa, necessariamente, pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança, transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo de transformação. (FISCHER, 2002, p.154).

O processo precisa ser abrangente, integrado e sustentado, na visão de Fischer (2002). Abrangente, no sentido de conter, simultaneamente, os aspectos organizacionais e os aspectos técnicos e comportamentais que figuram no cenário específico de cada organização. Integrado, para atuar em diversas esferas e através de diferentes linhas de ação, mantendo a consistência interna essencial à manutenção e à solidez do processo. Sustentado, objetivando atingir metas concretas de transformação, com resultados observáveis através de indicadores do desempenho das pessoas e dos negócios.

Fischer (2002) desenvolveu um modelo cuja metodologia pode ser empregada na concepção e implementação dos processos de mudança organizacional. Este método é sintetizado em quatro etapas distintas com o intuito de facilitar a compreensão, haja vista não se tratarem as mudanças organizacionais de processos isolados ou estanques, e sim de etapas que se sobrepõem umas às outras ou se desenvolvem concomitantemente, dependendo das especificidades do processo. As referidas etapas são: auscultação, concepção, disseminação e sustentação. A Figura 1 mostra os objetivos e procedimentos empregados em cada fase:

Figura 1: Etapas do Processo de Transformação Organizacional



Fonte: FISCHER, 2002. p.155.

Na etapa de auscultação, a primeira, realizam-se os levantamentos e as análises de dados que ajudam a identificar as características dos processos de trabalho, os fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais. Nesta fase também são

mapeados e analisados os projetos de aperfeiçoamento organizacional já existentes, para verificar a possibilidade de adequá-los e integrá-los ao processo de mudança em curso. É importante que a apresentação e a análise dos resultados da auscultação sejam compartilhadas, de modo que haja clareza e concordância quanto aos principais problemas da organização, pois é em torno deles que a empresa deverá trabalhar para conceber propostas de mudanças. Os participantes da apresentação dos resultados da fase de auscultação são, geralmente, os prováveis integrantes do *grupo estratégico*, que se encarregará de formular e disseminar as proposições de mudança. Recomenda-se que o grupo seja formado por pessoas de áreas e níveis hierárquicos heterogêneos na organização e que detenham um perfil de competências que lhes possibilite assumir o objetivo de conceber a transformação e gerir sua transição.

A segunda etapa, a de concepção da mudança, representa a transição entre a constatação de problemas e carências e a construção de uma forma exequível de implementar as mudanças e aperfeiçoamentos de curto e médio prazo. O impacto dessa fase não se restringe apenas a alguns aspectos da gestão da organização, mas interfere na própria possibilidade ou não de se configurar um modelo de excelência de gestão que assegure a capacidade de obter resultados efetivos do desempenho organizacional. Esse momento de passagem do diagnóstico para a concepção das mudanças constitui um dos pontos mais vulneráveis do processo, onde sua viabilidade é questionada quanto a legitimidade política, exequibilidade técnica e existência de recursos para que os aperfeiçoamentos sejam factíveis e perenes.

Nesta fase são elaborados parâmetros e indicadores, definidos papéis e metodologia de modelagem da concepção. Realizam-se reuniões com os gestores da organização para definição do grupo de mobilização, principal responsável pela gestão do processo de

mudança. É importante que nesse grupo haja membros de diferentes áreas organizacionais e distintos níveis hierárquicos, além de ser composto por pessoas que apresentem predisposição para trabalhar em grupo, conhecimentos e habilidades técnicas e comportamentais adequadas à atividade.

O grupo de mobilização deve ser responsável pela gestão e disseminação do processo de mudança, pela integração do planejamento e da ação institucional e pelo monitoramento de resultados, sendo também a principal ligação com a estrutura formal. O grupo também deve se reunir com frequência predeterminada para definir as diretrizes do processo de mudança e apresentar propostas para superar os obstáculos detectados. Gradualmente, o grupo vai adquirindo o *status* de estrutura informal de poder, a qual passa a atuar simultaneamente à organização formal. Essa dinâmica tende a alterar as relações de poder na organização, favorecendo o surgimento de novas lideranças e a transformação de determinados aspectos da cultura organizacional, o que torna quase inevitável uma reestruturação organizacional.

Na etapa de disseminação da mudança, o grupo de mobilização se amplia e assume papéis cada vez mais importantes. Os componentes transformam-se em multiplicadores, disseminando conceitos e idéias sobre o processo, com o objetivo de conquistar todos os segmentos da organização. A disseminação da mudança amplia a participação dos funcionários no processo de transformação organizacional de forma gradativa em eventos estruturados que assegurem a consecução dos seguintes objetivos: disseminar o conteúdo dos produtos elaborados pelo grupo que atuou na fase de concepção, aferir o grau de adequação das propostas à realidade organizacional vivenciada, adequar as propostas genéricas às áreas e departamentos, gerar idéias, sugestões e críticas que aperfeiçoem as propostas originais e estimular a adesão consciente dos participantes para que seja possível

a internalização dos princípios e o comprometimento com os resultados. Esses objetivos demonstram a importância da fase de disseminação, principalmente porque contrapõe as propostas geradas na concepção às necessidades da organização e expectativas dos funcionários.

A fase de sustentação da mudança envolve um conjunto de atividades com o propósito de efetuar o monitoramento e a avaliação das ações e dos rumos do processo de transformação organizacional. A partir desse momento, os gestores da organização devem estar capacitados para empregar técnicas de levantamento de informações que funcionem como uma espécie de auscultação permanente, alimentando o contínuo aperfeiçoamento do processo.

Outra abordagem sobre o processo de mudança organizacional é apresentada por Kotter (2005), que pesquisou, durante dez anos, mais de cem empresas que tentaram melhorar sua competitividade. Nos processos de mudança bem-sucedidos o autor identificou oito fases, as quais demandam tempo e esforço para não se cometer erros fundamentais, equívocos que podem ter um impacto devastador sobre a transformação pretendida:

- *Identificar oportunidades:* a maioria dos esforços de mudança tem início quando alguns indivíduos ou grupos iniciam uma análise minuciosa da situação competitiva, da posição do mercado, das tendências tecnológicas e do desempenho financeiro da organização;
- *Formar um grupo forte:* o senso comum diz ser impossível implementar grandes mudanças, a menos que o principal executivo da organização dê um apoio efetivo ao

processo. Porém, em transformações bem-sucedidas, o presidente da empresa ou o executivo do extrato superior da organização e outras 5, 15 ou 50 pessoas se reúnem e desenvolvem um compromisso compartilhado quanto ao desempenho excelente por meio da renovação. Nesses casos, a aliança formada por essas pessoas é sempre bastante poderosa – em termos de cargos, informações e habilidades técnicas, reputações e relacionamentos;

- *Criar uma visão:* a visão da empresa mostra ou, no mínimo, ajuda a esclarecer em que direção a organização deve seguir. O primeiro esboço pode até ser realizado por apenas um membro, mas depois que o “grupo forte” estuda esse rascunho por alguns meses, tem-se como resultado algo muito mais eficiente;
- *Comunicar a visão:* a transformação é praticamente impossível a menos que a imensa maioria das pessoas estejam dispostas a ajudar, muitas vezes a ponto de fazerem sacrifícios de curto prazo. Os funcionários não se sacrificam, mesmo que estejam insatisfeitos com o *status quo*, a menos que acreditem na possibilidade de mudanças úteis. Se não for possível acreditar na comunicação, os funcionários nunca serão conquistados. Em esforços de transformação mais bem-sucedidos, os executivos usam todos os canais existentes de comunicação para divulgar a visão. Modificam os boletins quase nunca lidos em bons artigos sobre a visão. Alteram as reuniões trimestrais rotineiras da gerência para discussões proveitosas sobre a transformação;
- *Eliminar os obstáculos à mudança:* a renovação também requer que os obstáculos sejam retirados. Muitas vezes, o trabalhador entende a nova visão e quer colaborar

para que ela se materialize. Porém, em alguns casos, depara-se com uma espécie de bloqueio psicológico da pessoa, e o desafio nesse caso é convencer o indivíduo de que não há nenhum obstáculo externo. Na primeira metade de uma transformação, nenhuma organização tem ímpeto, poder ou tempo para se livrar de todos os obstáculos, mas os maiores têm de ser enfrentados e retirados do caminho. Se o obstáculo for uma pessoa, é importante que ela seja tratada de forma justa e coerente com a nova visão. Mas é essencial agir, tanto para investir os outros de *empowerment* quanto para manter a credibilidade do esforço de mudança como um todo;

- *Planejar e criar vitórias de curto prazo:* a maioria das pessoas não participa da marcha mais longa a menos que veja provas convincentes, dentro de 12 a 24 meses, de que a jornada esteja produzindo os resultados esperados. Sem ganhos de curto prazo, muitas pessoas desistem ou se unem àquelas que vêm resistindo à mudança.
- *Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças:* até que as mudanças criem raízes profundas na cultura da empresa, processo que pode levar tempo, as novas abordagens ficam frágeis à regressão. Mas com o passar do tempo e com a credibilidade emergindo, é possível mudar sistemas, políticas e estruturas que não se adaptem à visão;
- *Institucionalizar novas abordagens:* a mudança se efetiva quando a nova proposta passa a ser a maneira como se faz as coisas na organização. Há dois fatores de grande importância na institucionalização da mudança na cultura corporativa: o primeiro é uma tentativa consciente de mostrar às pessoas como as novas

abordagens, comportamentos e posturas ajudaram a melhorar o desempenho. O jornal da empresa, por exemplo, deve publicar artigos em série, mostrando como as mudanças colaboraram para o aumento dos ganhos. O segundo fator é garantir que a geração seguinte da alta gerência realmente personifique a nova abordagem.

Para Duck (2005) a maneira como a maioria das empresas aborda a mudança é quando o chefe comunica a necessidade de se efetuar algumas modificações na empresa, já anunciando as pessoas que vão constituir a força-tarefa para propor um novo desenho organizacional, enfatizando ainda que a força-tarefa prestará contas dos resultados diretamente a ele, em alguns dias. Os acontecimentos subsequentes são previsíveis, segundo Duck (2005): a força tarefa mergulha no trabalho, trancafiada numa sala de reuniões, trabalhando horas a fio para cumprir o prazo. Os membros não conversam com ninguém na empresa. Todos estão imersos na tentativa de desenvolver a sua própria dinâmica de grupo e de testar um monte de hipóteses. Entre eles próprios, chegam à conclusão de que manter informadas todas as pessoas da empresa é uma dispersão desnecessária e um luxo acima das suas possibilidades. Com o término do prazo, é hora de prestar contas ao chefe, e depois a força-tarefa pensará num meio de divulgar as conclusões.

Duck (2005) enfatiza que essa abordagem praticamente assegura o fracasso do programa de mudança. O pressuposto do chefe e da força-tarefa é o de que como ainda nada foi dito, não há de fato a promoção da comunicação. A opção da força-tarefa de não informar o resto da organização sobre o trabalho equivale a dizer que estão ocupados planejando o futuro da organização - quando concluírem, dirão aos demais funcionários qual será esse futuro. As pessoas têm horror ao vácuo da informação; na ausência de conversas constantes como

parte do processo de mudança, a fofoca preenche o vácuo. Geralmente, os rumores são muito mais fortes e negativos do que a realidade.

Quando os membros da força-tarefa postergam a comunicação com o resto da organização, eles privam as pessoas da compreensão dos princípios que os nortearam na elaboração do projeto, das lições que aprenderam com as experiências anteriores e das suas posições excludentes ao longo do processo. Desta forma, estão impedindo a participação e a adesão das pessoas que deverão implementar a mudança. Em consequência, por melhor que seja o novo projeto, os seus resultados não corresponderão às expectativas (DUCK, 2005).

Duck (2005) também cita a importância do gerenciamento da mudança como fator decisivo para o sucesso da transformação organizacional. Nesse contexto o autor destaca a eficiência daquilo que denomina de Equipe Gerencial de Transição (EGT).

Não se trata de uma nova camada de burocracia ou de um trabalho permanente para executivos evanescentes. Não é um comitê de coordenação, ou seja, um grupo que reúne periodicamente para orientar as atividades daqueles que de fato estão executando as operações da empresa.

Ao contrário, a EGT coordena a totalidade do programa de mudança organizacional, assegurando-se da compatibilidade mútua de todas as iniciativas de transformação. Compõe-se de 8 a 12 líderes altamente talentosos, que dedicam todo seu tempo e capacidade em converter a transição em realidade. A composição e os objetivos da equipe devem ser aceitos pela estrutura de poder da organização. Durante todo o processo de mudança, a EGT desempenha o papel de guarda de segurança do CEO, que deve ter condições de afirmar: “Posso dormir em paz esta noite; a equipe de transição está cuidando do assunto” (DUCK, 2005, p. 68).

Na visão de Duck (2005), a EGT tem oito responsabilidades básicas, quais sejam:

- *Estabelecer e contexto para a mudança e fornecer orientação:* os executivos definem a visão estratégica da empresa. A EGT se assegura de que todas as pessoas

na organização compartilham da mesma visão e compreendem a situação competitiva da empresa. Ao promover discussões em toda a organização, a EGT difunde a visão e a situação competitiva, de modo que as pessoas e as equipes sejam capazes de alinhar com precisão as suas próprias atividades com a trajetória geral da empresa;

- *Estimular a conversa:* quando os recursos são escassos e as pressões de tempo são rigorosas, as conversas geralmente parecem um luxo. No entanto, a maioria dos programas de mudança diz respeito basicamente à transferência da informação através de fronteiras velhas e obsoletas. Assim, uma das tarefas críticas da EGT é a promoção, desde o início, de conversas entre as diferentes partes da empresa e a garantia de que esses entendimentos sejam considerados fatores importantes e sancionados do processo de mudança. As conseqüências dessas conversas preliminares e abertas geralmente são as mais produtivas; os líderes de projetos que pressionam por resultados precoce e inibem as conversas dentro da empresa geralmente chegam ao fim do projeto com poucas conquistas em termos de novos *insights* e de uma mentalidade realmente revolucionária;
- *Prover os recursos apropriados:* os programas de mudança perdem o vigor, freqüentemente, porque as pessoas convocadas para o exercício de importantes funções na liderança das várias equipes executam um trabalho apenas marginal. Assim, esses grupos jamais contam com alguém no papel de dono do processo e tampouco recebem a atenção adequada. A EGT tem condições de mudar essa situação, mediante a designação de pessoas investidas de autoridade e que

disponham de tempo e de recursos para a execução das suas tarefas de forma apropriada;

- *Coordenar e alinhar projetos:* à medida que as empresas engrenam a marcha de velocidade dos programas de mudança, começam a proliferar as forças-tarefas, as equipes e os projetos. Um dos resultados é uma alta dose de entusiasmo, energia e atividade. O outro efeito é a confusão. Mesmo que todas as tarefas sejam válidas e necessárias, o problema é que elas parecem incompatíveis. A EGT exerce duas atribuições: coordenar e alinhar os projetos em módulos compatíveis e divulgar em toda a organização o alinhamento entre as peças, de modo que todos sejam capazes de ver o quadro mais amplo e perceber a existência de um plano coerente;
- *Assegurar a congruência entre mensagens, atividades, políticas e comportamentos:* uma das principais queixas das pessoas nas empresas que estão passando por um processo de mudança é a de que os gerentes não agem de acordo com o discurso. Falam em *empowerment* e então bombardeiam todas as novas idéias apresentadas pelos empregados. A tarefa da EGT é ficar atenta a quaisquer incoerências que coloquem em risco a credibilidade do programa de mudança;
- *Proporcionar oportunidade para a criação conjunta:* a maioria dos atuais programas de mudança adota o conceito de *empowerment*, mas nunca se dá ao trabalho de definir o termo. Segundo Duck (2005), *empowerment* é a oportunidade de que os empregados, em conjunto, criem o futuro. Para tanto, é necessário assegurar que todos os empregados, na condição de gerentes, diretores, trabalhadores da fábrica ou pessoal técnico, disponham das informações e dos meios

para a decisão correta e para a ação apropriada. Evidentemente, a EGT não é capaz de executar sozinha todo o processo de comunicação e ensinamentos; o seu papel é o de coordenador e fonte de apoio do aprendizado e da criação;

- *Antecipar, identificar e enfrentar os problemas das pessoas:* as áreas de comunicação e de recursos humanos são de importância crítica para o sucesso do trabalho; os temas de pessoal estão no cerne da transformação. A mudança que envolve eliminação de níveis organizacionais ou alterações nas descrições dos cargos, por exemplo, exige notificações prévias e um longo período de implementação. As equipes de comunicações e recursos humanos, presentes na EGT, proporcionam oportunidades para a reunião e distribuição de informações na organização;
- *Preparar a massa crítica:* em virtude da complexidade do aumento de escala na transição do projeto-piloto para as operações reais, é importante inserir no projeto das atividades, desde os primeiros momentos, os recursos e os métodos para a reprodução e transferência do aprendizado. A maioria das equipes precisará de orientação para compatibilidade das suas iniciativas com as demais atividades. O elemento aglutinador de todas essas atividades é o trabalho árduo de educar, treinar e preparar toda a organização para pensar, sentir e atuar de forma diferente. Ao cuidar do conteúdo e do processo, tanto das operações quanto das emoções, a EGT está desenvolvendo uma poderosa alavanca para a mudança.

A maneira ideal de se elaborar e conduzir um processo de mudança não existe, haja vista as organizações apresentarem peculiaridades administrativas, culturais e estratégicas. Porém, o

que se depreende das análises de Fischer (2002), Kother (2005) e Duck (2005) é a existência de pontos comuns, no que concerne à mudança, entre as idéias dos três autores que, se não caracterizam um modelo ideal de mudança, indicam práticas de sucesso em um grande número de empresas de diversos segmentos e localidades.

O primeiro consenso refere-se à comunicação da mudança. Não há mudança organizacional se as pessoas não estão engajadas no processo e, para tal, é imprescindível o compartilhamento de informações acerca de diagnósticos de problemas e propostas para mudanças.

A formação de uma equipe estratégica heterogênea para gerenciamento da mudança, de diferentes partes da empresa, investida de poder, ainda que informal, e com habilidades para conceber e gerenciar a mudança é também condição *sine qua non* para o êxito da tentativa de transformação.

A coerência entre crença e ação também é destacada por Fischer (2002), Kother (2005) e Duck (2005), principalmente no que tange ao *empowerment*, isto é, a adoção de políticas de descentralização de poder, de incentivo às idéias novas deve ser respeitada na prática para que se mantenha a credibilidade do esforço de mudança. A percepção dos funcionários de que o conteúdo dos discursos é praticado torna-se um combustível importante ao alcance dos objetivos de transformação.

A partir desse escopo teórico é importante também a análise da mudança organizacional sob a ótica do setor bancário em vários aspectos, principalmente no que tange aos fatores que

motivam a mudança nesse segmento e a maneira como as instituições financeiras percebem a necessidade da mudança.

2.3 Os Bancos e o Processo de Mudança

Tradicionalmente, as instituições financeiras sempre operaram baseadas na especialização de atividades, organizando-se internamente de forma polarizada, isto é, atividades de produção que tendiam a ser organizadas de forma “taylorizada” e de outro lado atividades comerciais de intermediação e de gestão financeira. Havia, igualmente, uma definição limitada e estável de produtos, quais sejam, pagamentos, empréstimos e investimentos, o que obrigava os bancos a atenderem a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si (bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas).

Tais características alteraram-se em meados dos anos 70, principalmente após a promulgação, em 31/12/64, da Lei 4.595, chamada “Lei da Reforma Bancária”. De acordo com essa Lei, ainda vigente, consideram-se instituições financeiras as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros (ASSAF NETO, 2001). Com isso, diversificou-se a natureza dos produtos, interna e externamente à atividade bancária. Os bancos passaram a operar como bancos múltiplos e através de redes de agências. Com o crescimento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros,

verificou-se a internacionalização das atividades bancárias, aumentando sobremaneira a concorrência do setor.

Segundo Larangeira (1997), o segmento bancário, ainda pouco estudado no Brasil, passou por uma experiência de transformação radical nas duas últimas décadas, em decorrência não só de extenso processo de informatização, mas, também, de mudanças estruturais no setor que afetaram a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas.

Assim, a definição do foco de atuação e do nicho de mercado onde atuar é de fundamental importância para os bancos que buscam a perenidade. Para Reis (1998) esta será uma decisão considerada estratégica e a alta administração dos bancos, no seu planejamento estratégico, deverá definir e mostrar a seus executivos o caminho a ser trilhado, em nível macro, deixando para estes o “como fazer” para chegar aos objetivos delineados pela direção.

Segundo Reis (1998) é nos aspectos de qualidade e produtividade que se centrará a disputa interbancária pela conquista de clientes, ou seja, entender as necessidades dos clientes e proporcionar solução para as mesmas, ao menor custo, vai representar a grande diferença entre os bancos. Maior ainda será o desafio dos pequenos e médios bancos, que terão de buscar alternativas visando aumentar a competitividade para se diferenciarem das grandes instituições bancárias, conglomerados financeiros que se encontram a frente nessa competição.

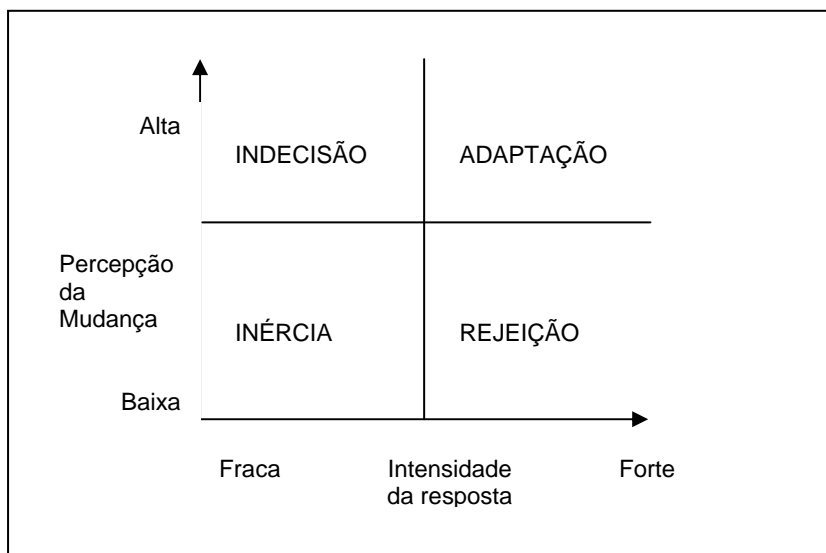
A visão de mudança de uma instituição bancária não fica restrita apenas à tecnologia. O que também deve mudar é o conhecimento e a capacidade do homem em gerar novas formas de realizar serviços, aprimorando a qualidade com que os mesmos são fornecidos aos clientes. Quando se fala em mudança organizacional deve-se considerar que as instituições financeiras não são todas iguais, apresentando cada uma delas características que as diferenciam e que podem ou não tornar mais rápido o processo de transformação (REIS, 1998). Essa premissa mostra-se consoante às articulações teóricas citadas que postulam o caráter de distintividade de cada organização em um processo de mudança (KANTER, 1984 apud WOOD JR., 1995; MARCH, 1981 apud WOOD JR., 1995; GONÇALVES, 2000; PETTIGREW, 1986 apud FISCHER, 2002).

Segundo Noronha apud Reis (1998), existem quatro situações típicas que retratam a relação entre a consciência do significado de mudança e a natureza da resposta da organização, embora possam existir outras tantas situações intermediárias:

- *Inércia*: é a situação do banco que apresentando um baixo nível de conscientização não considera a importância das mudanças para a sua sobrevivência, não se sente ameaçado e, portanto, permanece indiferente ao que se passa no mundo exterior agarrando-se a uma falsa concepção de tradição;
- *Rejeição*: ocorre em instituições financeiras onde o baixo nível de conscientização acarreta equívocos e incompreensões quanto ao significado das mudanças. Normalmente a atitude de rejeição é causada por “medos ou temores” que se manifestam sob a forma de reações negativas e sob o rótulo de uma auto-suficiência discutível;

- *Indecisão*: ocorre em instituições financeiras que apresentam alto nível de conscientização e aceitação do processo de mudança, mas respondem lentamente a este, principalmente devido a inovações e alterações que o mesmo provocará. Este tipo de instituição financeira, em nome de uma falsa segurança, apresenta um grande medo de mudar;
- *Adaptação*: seria a situação desejável, onde todas as instituições financeiras deveriam se encontrar. Este estágio caracteriza-se pela alta conscientização para a mudança e pela assimilação das inovações e alterações acarretadas pela mudança. Este é o exemplo do banco se adequando ao ambiente externo e às necessidades dos clientes.

Figura 2: Nível de Consciência da Organização e a Necessidade de Resposta da Mesma



Fonte: Noronha apud Reis, 1998, p.141

Noronha apud Reis (1998) considera que as instituições financeiras que se encontram nas fases de inércia, rejeição e indecisão estão em um estágio crítico, com tendência de perda

potencial de recursos e de posição no mercado, o que, em síntese, põe em risco a própria sobrevivência a organização.

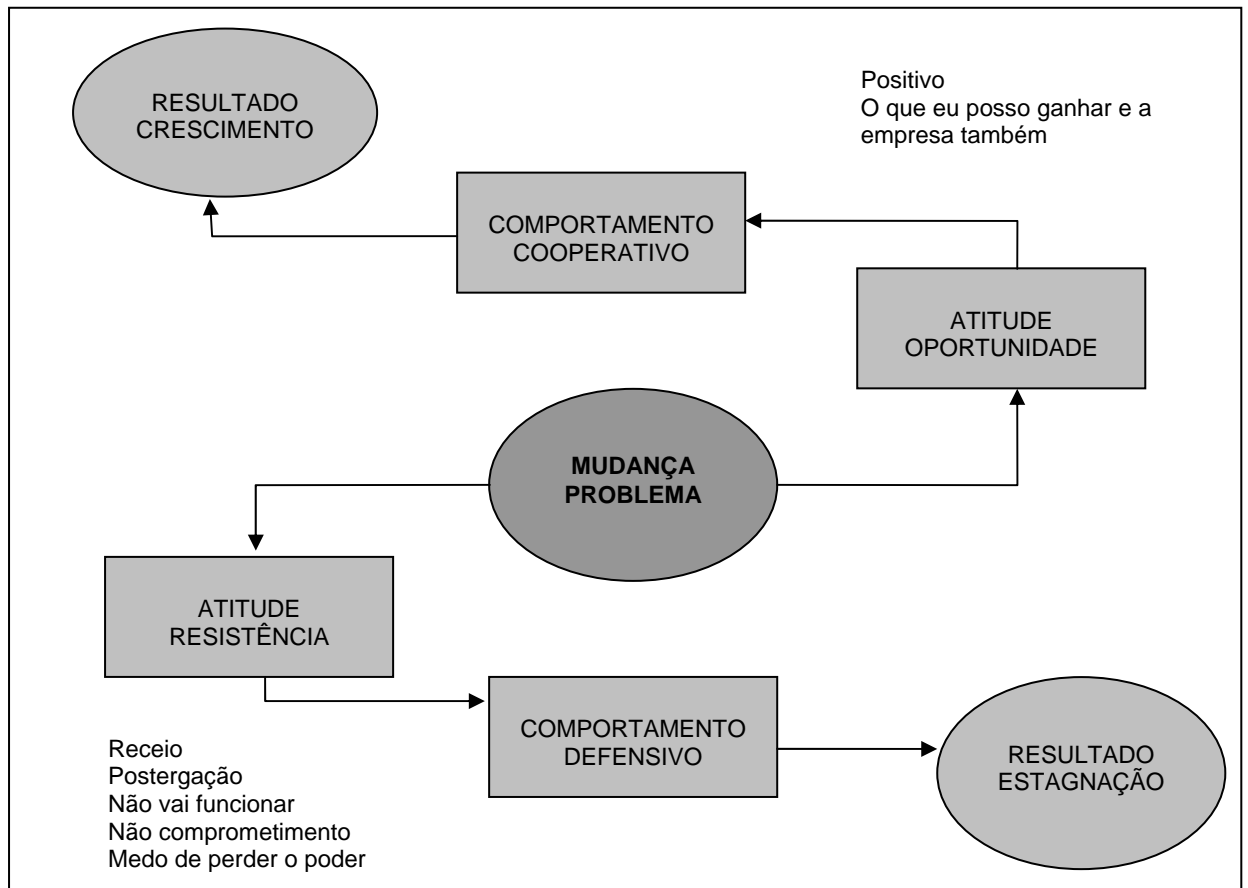
Reis (1998) afirma que a mudança organizacional é um fenômeno complexo e que na maioria dos casos ocorre a necessidade de mudanças simultâneas em processos, pessoas e métodos de gestão, sendo os dois últimos precedidos de mudança de postura. Assim, existem dois tipos de alternativas no que toca à mudança organizacional como solução de um problema detectado, quais sejam: considerar a mudança como oportunidade de crescimento ou resistir a esta oportunidade, mantendo o *status quo*. Em função do comportamento e postura adotados pelas gerências e funcionários (Quadro 2) , ou mesmo pela organização, obter-se-á o resultado final em relação à solução do problema, como mostra a Figura 3.

Quadro 2: Mudança Necessária de Postura. Comparação Velho x Novo Conceito

	VELHO	NOVO
Atitude diante de Normas e Leis	<ul style="list-style-type: none"> Definidas pela autoridade Respeitar se convier, transgredir escondido 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento participativo Respeito e adequação contínua
Sanções	<ul style="list-style-type: none"> Do líder – Critérios pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Do grupo – desrespeito às normas
Suprimento	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência a cada compra, ganha o menor preço 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores duradouros – busca de parceria
Lucro Alvo do empregador Alvo do empregado	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar o lucro Maximizar o salário 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o valor da empresa Participar na melhoria de performance da empresa
Atitude diante dos conflitos	<ul style="list-style-type: none"> Lutar Vale a lei do mais forte 	<ul style="list-style-type: none"> Resolver Buscar solução ganha / ganha
Intervenções dominantes	<ul style="list-style-type: none"> Na pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> No sistema
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> Prêmio por resultado pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> Participação na performance da organização
Informação	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhe se lhe convier 	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhe para ajudar a organização
Apoio à realização de tarefas	<ul style="list-style-type: none"> Não se meta com o que não é seu 	<ul style="list-style-type: none"> Ajude os outros em suas tarefas
Amizade	<ul style="list-style-type: none"> Não misture amizade e trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Amizade e trabalho se ajudam
Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> Respeite os canais estabelecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Use os canais que achar melhor
Manter / melhorar	<ul style="list-style-type: none"> Alguns têm a tarefa de manter, outros de melhorar 	<ul style="list-style-type: none"> Todos têm as tarefas de manter e melhorar
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> Por “mexer bem os pauzinhos” 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento da competência aplicada
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Liberdade ainda que à tardinha 	<ul style="list-style-type: none"> Parte da vida
Orgulho	<ul style="list-style-type: none"> Do que se adquire 	<ul style="list-style-type: none"> Do trabalho bem feito, da missão cumprida
Atitude predominante diante de uma perspectiva de mudança	<ul style="list-style-type: none"> Ih! Vai sobrar pra mim... 	<ul style="list-style-type: none"> Oba! Oportunidade!
Atitude predominante diante de um erro	<ul style="list-style-type: none"> Correção a cada caso 	<ul style="list-style-type: none"> Informação útil para melhorar o sistema
Expressão de sentimento e preferências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> Guarde-as para si 	<ul style="list-style-type: none"> Expressá-los ajuda você e a organização
Papel dos grupos	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar-se Conquistar 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender Contribuir

Fonte: Reis, 1998, p.145

Figura 3: A Mudança como Oportunidade de Crescimento



Fonte: Reis, 1998, p.144

A instituição financeira, seja comercial, de investimento ou de desenvolvimento, somente sobreviverá se alcançar o nível de excelência em todas as suas atividades. Assim, o desafio da mudança para o setor bancário será uma constante, principalmente no que concerne às novas tecnologias e à capacitação dos recursos humanos dessas organizações. E para vencer tal desafio é primordial que bancos tenham suas estratégias bastante claras, ou seja, é necessário saber onde estão, para onde querem ir e, principalmente, como alcançarão suas metas e objetivos.

3. O SISTEMA FINANCEIRO E OS BANCOS DE DESENVOLVIMENTO

O Sistema Financeiro Nacional (SFN), regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional, compreende os bancos comerciais, bancos de desenvolvimento, bancos de investimentos, financeiras, as associações de poupança e empréstimos e diversas outras instituições – monetárias e não monetárias que atuam na intermediação financeira.

Segundo Assaf Neto (2001), por meio do SFN viabiliza-se a relação entre agentes carentes de recursos para investimento e agentes capazes de gerar poupança e, conseqüentemente, em condições de financiar o crescimento da economia. O Sistema Financeiro Nacional pode ser entendido como um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última instância, transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas, governo) superavitários para os deficitários (ASSAF NETO, 2001).

São os bancos, contudo, que mais diretamente influem no dia a dia da economia por sua capacidade de irrigá-la com créditos, captar depósitos, poupança e oferecer uma diversificada gama de serviços à população. Toscano (2004) constata, no entanto, algumas anomalias no sistema bancário brasileiro:

Historicamente os bancos cumprem o papel de impulsionar o desenvolvimento econômico. No caso brasileiro, entretanto, isto há muito não se verifica. O sistema financeiro se estruturou, dentre outros fatores, com base na enorme necessidade de financiamento do setor público; a compra de títulos da dívida interna propicia às instituições bancárias uma rentabilidade elevada e expressiva: nos últimos anos a taxa de juro real tem se situado em torno de 13%, a mais elevada do mundo.

Uma das funções clássicas dos bancos é prover a economia dos créditos necessários ao financiamento dos investimentos com prazos mais longos de maturação. No Brasil, apenas as instituições oficiais de crédito cumprem esta

função, enquanto os bancos comerciais limitam-se aos ganhos de curto prazo e de menor risco (TOSCANO, 2004, p.2).

A atividade de fomento caracteriza-se, pois, como função de caráter eminentemente público, haja vista sua natureza macroeconômica. Assim, compete ao Estado traçar suas estratégias de desenvolvimento em função do interesse da coletividade e estabelecer instrumentos financeiros adequados para viabilizar tais políticas. Ressalte-se que, de acordo com a Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), essa assertiva não se limita apenas aos países em desenvolvimento, que precisam avançar mais rápido que os outros na busca da geração de riqueza e da sua contrapartida social. Países do Primeiro Mundo, como os Estados Unidos, também se valem desse instrumento para superar os entraves registrados em suas economias, que as forças de mercado, por si só, não são capazes de resolver (ABDE, 1994).

O período posterior ao término da Segunda Guerra foi marcado por uma economia internacional fragilizada. Os Estados Unidos, que se consolidavam como novo poder hegemônico, assumiram um papel primordial no estabelecimento de uma nova ordem econômica mundial. É nesse momento histórico, com o objetivo de reconstruir e de recuperar a economia da Europa, que os Estados Unidos desenvolvem o Plano Marshall, que, efetivamente, recuperou-a em apenas 10 anos. Porém, os países latino-americanos não foram beneficiados pelos ajustes realizados na economia mundial nesse período, pelo contrário, sofreram um agravamento de suas condições econômicas, anteriormente já pouco positivas (FJP,1997).

Os principais fatores para essa piora da situação econômica, no Brasil, foram as “restrições à importação de bens de capital e insumos, e o declínio dos preços dos produtos primários

de exportação” (FJP, 1997, p.31). Essa conjuntura econômica desfavorável evidenciou a necessidade de mudança da realidade industrial brasileira através da diversificação da estrutura produtiva, de investimentos nos setores de infra-estrutura e de implantação de indústrias de base que permitissem ao país desenvolver-se industrialmente tornando-se menos dependente das importações. Para tal, era imprescindível o concurso de duas forças básicas: a intervenção do Estado e a participação do capital estrangeiro.

Em 1951 é criada a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, que teve relevância na elaboração de programas e políticas governamentais de desenvolvimento. Sobre essa Comissão destaca-se seu papel na criação do primeiro banco de fomento de atuação nacional:

Os trabalhos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos constituíram não apenas um rico conjunto de estudos sobre a economia brasileira, mas também o fundamento para os primeiros projetos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE, atual BNDES), instituído em 1952 para financiar programas voltados para a melhoria da infra-estrutura, a expansão do setor de produtos básicos e a modernização dos setores agropecuário e agroindustrial, como contrapartida brasileira aos recursos externos a serem obtidos junto às instituições financeiras internacionais. (FJP, 1997, p. 36).

A criação do então BNDE trouxe consigo, a reboque, no mesmo ano, a criação do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), primeira instituição pública brasileira claramente definida como de fomento regional. O surgimento desses dois bancos, principalmente o BNDE, foi um marco para a economia nacional. Primeiramente por estarem sendo lançadas, a partir de então, as bases do segmento do Sistema Financeiro Nacional constituído pelas instituições financeiras de fomento, regularizadas por Lei em 1964 e 1965. Outro impacto causado pela criação dessas instituições foi a disseminação pelo país, nas décadas de 60 e 70, dos bancos estaduais de desenvolvimento (ABDE,1994).

Foi na esteira da maior descentralização de recursos das agências federais de desenvolvimento e da constituição de novos fundos de poupança compulsória, instituídos a partir da reforma financeira iniciada em 1964 e do correspondente crescimento dos bancos estaduais de natureza comercial, que se engendrou a diferenciação formal entre os bancos comerciais e os bancos de desenvolvimento estaduais (COSTA NETO, 2004, p.108).

Os repasses de recursos do BNDE, Banco Central do Brasil (BACEN) e Banco Nacional da Habitação (BNH) aos bancos estaduais de desenvolvimento tiveram uma representatividade maior do que a observada nos bancos comerciais. Partindo de uma participação relativa de 12,16% em 1969, em 1970, 1975 e 1980, os repasses daquelas instituições federais já alcançavam a participação de 17,3%, 79,8% e 73,2%, respectivamente (COSTA NETO, 2004).

Assim constatou-se a inserção da atividade bancária do setor público estadual, atrelada às funções de agente financeiro dos governos estaduais, no contexto dos novos instrumentos financeiros criados a partir da segunda metade da década de 60. Funcionavam como co-partícipes do financiamento do desenvolvimento nacional, baseado principalmente em recursos de longo prazo repassados por instituições financeiras federais, administradoras de fundos de poupança compulsória e recursos do BACEN.

Os bancos de desenvolvimento integram o Sistema Financeiro Nacional e são regidos pelas normas regulamentares baixadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), dentre as quais destaca-se a Resolução nº 394 de 03/11/1976, que define a competência e disciplina a constituição e o funcionamento desses bancos.

O BACEN define os bancos de desenvolvimento como instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, e que têm como objetivo precípua proporcionar o suprimento

oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. Os bancos de desenvolvimento devem apoiar programas ou projetos reconhecidamente prioritários sob o ponto de vista regional ou setorial, integrantes de seus planos e orçamentos anuais (BRASIL, 1976).

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por várias instituições e autarquias, que podem ser resumidas conforme mostra o Quadro 3. Como referencial para esta pesquisa, deve-se atentar para a primeira linha do referido quadro, que contém a hierarquia das instituições reguladoras e supervisoras dos bancos de desenvolvimento.

Quadro 3: Composição do Sistema Financeiro Nacional

Órgãos Normativos	Entidades Supervisoras	Operadores		
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - BACEN	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista (Bancos Comerciais)	Demais instituições financeiras (Bancos de Desenvolvimento, inclusive)	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
	IRB- Instituto de Resseguros do Brasil			
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades fechadas de previdência complementar (Fundos de Pensão)		

FONTE: BACEN (<http://www.bacen.gov.br>), 2006.

O Conselho Monetário Nacional (CMN), instituído pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de

1964, é o órgão responsável por expedir diretrizes gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional. Atualmente integram o CMN o Ministro da Fazenda (Presidente), o Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Presidente do Banco Central do Brasil.

Dentre suas funções estão: adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia; regular o valor interno e externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos; orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras; propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros; zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras; coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária e da dívida pública interna e externa.

O Banco Central do Brasil (BACEN) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, que também foi criada pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964. É o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional. O BACEN tem como objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia; manter as reservas internacionais em nível adequado; estimular a formação de poupança; zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro (BACEN,1976).

Dentre as atribuições do BACEN estão: emitir papel-moeda e moeda metálica; executar os serviços do meio circulante; receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias; realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras; regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis; efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais; exercer o

controle de crédito; exercer a fiscalização das instituições financeiras; autorizar o funcionamento das instituições financeiras; estabelecer as condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras; vigiar a interferência de outras empresas nos mercados financeiros e de capitais e controlar o fluxo de capitais estrangeiros no país (BACEN,1976).

As instituições bancárias, para seu funcionamento, devem seguir os normativos deliberados pelo Conselho Monetário Nacional e regulados pelo BACEN. Aos bancos de desenvolvimento cabe observar os dispositivos relatados na seqüência.

O Estado da Federação autorizado a constituir um banco de desenvolvimento deve deter, obrigatoriamente, o controle acionário da instituição. A administração desta deve ser exercida por pessoas de intacta reputação e notória capacidade em assuntos econômico-financeiros.

Para atender a seu objetivo, os bancos de desenvolvimento podem apoiar financeiramente investimentos e iniciativas que visem a:

- ampliar a capacidade produtiva da economia, mediante implantação, expansão e ou realocação de empreendimentos e criação de distritos industriais;
- incentivar a melhoria da produtividade, por meio de reorganização, racionalização ou modernização de empresas, através de formação de estoques de matérias primas e de produtos finais ou ainda assegurando o capital de movimento necessário à atividade;

- incrementar a produção rural por meio de projetos integrados de investimentos destinados à formação de capital fixo ou semifixo. Nesse caso, o capital fixo refere-se aos investimentos para fundação de culturas permanentes, reflorestamento, reforma ou ampliação de benfeitorias e instalações permanentes, eletrificação rural, obras de irrigação, drenagem ou recuperação do solo. Já o capital semifixo diz respeito às inversões para aquisição de animais destinados à criação, engorda ou serviço, além de equipamentos, implementos e instalações de desgaste a curto e médio prazos;
- assegurar melhor ordenação dos setores da economia regional; através de aplicações na infra-estrutura econômica e nos setores industriais de base;
- promover a incorporação e o desenvolvimento de tecnologia de produção, o aperfeiçoamento gerencial, a formação e o aprimoramento de pessoal técnico;
- incrementar as atividades turísticas e de reflorestamento; e
- elaborar projetos industriais e ou rurais, inclusive os que visem ao aumento da produtividade. (BACEN,1976)

As disposições normativas do Banco Central (1976) regulam ainda a estrutura básica dos bancos de desenvolvimento, que devem dispor, obrigatoriamente, de setores especializados em: planejamento, análise e acompanhamento de programas e projetos; auditoria interna; serviços jurídicos e serviços financeiros. Isso os obriga a efetuar adequada análise técnica, econômica, financeira e jurídica do projeto ou empreendimento a ser beneficiado, como

medida preliminar à concessão de apoio financeiro. Essa análise deve evidenciar os seguintes requisitos mínimos:

- existência de mercado para os bens e ou serviços a serem produzidos;
- exeqüibilidade técnica do processo de produção e disponibilidade dos fatores necessários;
- rentabilidade operacional do empreendimento;
- viabilidade do esquema financeiro e segurança de disponibilidade dos demais recursos;
- capacidade de pagamento do beneficiário;
- garantias suficientes;
- capacidade empresarial do grupo empreendedor e
- ficha cadastral satisfatória.

Outras restrições ao seu funcionamento ressaltam que os bancos de desenvolvimento, independentemente da fonte de recursos, só podem dar seu apoio financeiro às:

- pessoas físicas residentes e domiciliadas no País, desde que os recursos concedidos sejam vinculados à execução de projeto aprovado pelo banco e ou à realização de capital social, ou à aquisição do controle acionário de empresas cujas atividades tenham importância para a economia estadual ou regional;
- pessoas jurídicas de direito privado, sediadas no País cuja maioria do capital social com direito a voto pertença, direta ou indiretamente, a pessoas físicas residentes e domiciliadas no Brasil;
- pessoas jurídicas de direito público ou entidade direta ou indiretamente por elas controladas.

Os prazos de carência e amortização das operações de financiamento devem ser definidos consoantes às particularidades do programa ou projeto, não podendo o período de resgate ultrapassar a vida econômica dos bens financiados.

Quanto às garantias, a regulamentação preconiza que as operações de crédito devem ser asseguradas, isoladas ou cumulativamente, por garantias reais, alienação fiduciária em garantia, aval, fiança e vinculação de recursos, como reserva irrevogável de formas de pagamento, provenientes de cobrança de impostos, taxas, sobretaxas, rendas ou contribuições de qualquer espécie. Na constituição de garantias reais, o seu valor deve corresponder, no mínimo, a 125% do valor do financiamento. Se a garantia real for insuficiente para a cobertura do valor total da operação à data da assinatura do contrato, pode-se admitir seu aumento progressivo na vigência deste, desde que ao curso da execução do empreendimento seja mantido o percentual mínimo de 125%.

Cabe ressaltar que a importância das Instituições Financeiras de Desenvolvimento não implica em qualquer confronto entre o público e o privado, já que essas ocupam o nicho deixado pela banca privada e pelo mercado de capitais, o que permite a afirmação de que tais segmentos não são antagônicos e sim complementares, pois: o setor financeiro privado não orienta suas decisões considerando os aspectos macroeconômicos do desenvolvimento, não postulando desta forma, como prioridade, ser agente da função de fomento; também o financiamento de longo prazo a estruturas produtivas, formadoras da base econômica, implica maior risco, o que inibe a participação da banca privada. A proliferação de estruturas produtivas mostra-se, no entanto, benéfica ao setor financeiro comercial privado, na medida em que este as proverá no tocante às operações de curto prazo (ABDE, 1994).

Depreende-se dessa análise a função relevante que as instituições financeiras de desenvolvimento desempenham nas economias capitalistas atuais, em benefício da sociedade em geral, sendo as instituições financeiras comerciais também importantes, mas em benefício da sociedade em particular.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tendo por base os fundamentos teóricos apresentados, definiu-se neste capítulo os procedimentos metodológicos adotados na coleta e interpretação das informações. Os métodos de observação, as fontes de dados e os modelos de interpretação e análise foram escolhidos a partir do objetivo geral da pesquisa, qual seja, o de investigar o processo de mudança organizacional na Área de Operações do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, empreendido a partir de 2003. O capítulo se divide nos seguintes tópicos: a análise do contexto; a abordagem metodológica utilizada na pesquisa; a unidade de análise, o universo e a amostra da pesquisa e os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados.

4.1 A Pesquisa Considerando a Análise do Contexto

O pesquisador estudou a mudança organizacional na Área de Operações do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) a partir de uma perspectiva contextual, processual e interpretativa.

Várias pesquisas sobre mudança organizacional são a-históricas, a-processuais e a-contextuais, preocupadas apenas com a complexidade de mudanças estreitas, do que com a análise holística e dinâmica da mudança (PETTIGREW et al., 1992). Procurou-se nessa dissertação superar tais restrições metodológicas através da interação contínua entre idéias

sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, juntamente com a regulação das relações entre as três variáveis.

Na visão de Pettigrew et al. (1992), a mudança deveria ser vista como uma consequência, não apenas de um processo de problemas, nem do peso da evidência técnica e análise e nem da direção gerencial para eficiência e efetividade, mas, sim, também, como um produto de processos que reconhecem lutas históricas e contínuas por poder e *status* como forças motoras. Não significa uma mera substituição de teorias racionais lineares por teorias de processos políticos. A tarefa é mais eclética e requer uma habilidade para manusear explicações diferentes e até mesmo rivais. É preciso que os analistas sejam sensíveis tanto para a continuidade quanto para a mudança, ação e estrutura, fatores endógenos e exógenos, surpresa ou ação propositada. Uma visão de processo que combine elementos racionais, políticos e culturais é que tem poder real em explicar a continuidade e a mudança organizacional.

O desafio analítico é conectar o conteúdo, o contexto e o processo de mudança através do tempo, para explicar o atingimento diferencial de objetivos de mudança. Talvez a relação mais crítica seja a maneira como os autores no processo de mudança mobilizam os contextos em torno deles e, em fazendo isso, fornecem a legitimidade para a mudança (PETTIGREW et al, 1992).

4.2 Abordagem Metodológica da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de investigar os processos de mudança em uma instituição bancária de desenvolvimento.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa foi de natureza qualitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa compreende a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, entendendo os fenômenos sob a ótica dos sujeitos. “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY, 1995, p. 63).

A metodologia de pesquisa qualitativa apresentou-se como a melhor opção para alcance do objetivo da pesquisa por possibilitar ao pesquisador em campo captar o fenômeno objeto de estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados foram coletados e analisados para que se entendesse a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

Os argumentos de Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999) justificam a escolha desta abordagem para a pesquisa realizada à medida que, segundo estes,

o pesquisador é o principal instrumento de investigação, fornecendo informações sobre suas experiências relacionadas ao tópico, ao contexto ou aos sujeitos (...). A recomendação se justifica pelo suposto de que tanto a formação intelectual do pesquisador, quanto suas experiências pessoais e profissionais relacionadas ao contexto e aos sujeitos introduzem vieses na interpretação dos fenômenos observados e, nesse caso devem ser explicitados ao leitor. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZAJDER, 1999, p.160).

Utilizou-se a entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados. Triviños (1987) destaca a entrevista semi-estruturada como especialmente apropriada para pesquisas qualitativas, na medida em que, ao mesmo tempo, valoriza a presença do investigador, oferece um contexto para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. O mesmo autor esclarece que a entrevista semi-estruturada pode ser entendida como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses as quais interessam à pesquisa, bem como em seguida oferece amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo ao se obter as respostas do informante.

Quanto aos fins, a pesquisa foi de natureza descritiva. De acordo com Vergara (1998), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial expor as características de determinada população ou fenômeno, o que se verificou neste trabalho, em que um dos objetivos foi o de descrever as mudanças ocorridas recentemente no BDMG.

Os objetivos deste trabalho de analisar a influência dos fatores endógenos e exógenos à organização, a partir do ponto de vista dos entrevistados, no processo de mudança e de identificar as estratégias utilizadas no processo de mudança da Área de Operações do BDMG e a maneira como foram elaboradas também justificaram a classificação da pesquisa como descritiva, quanto aos fins.

Optou-se pela realização de um estudo de caso, haja vista tratar-se de uma pesquisa circunscrita a uma empresa, e com caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo Yin (2001), a escolha do estudo de caso para a realização de uma pesquisa deve ocorrer quando as questões da pesquisa são do tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem acesso a eventos comportamentais, podendo os mesmos ser considerados fontes de evidência para o estudo; e quando os eventos estudados são acontecimentos contemporâneos, embora o pesquisador não possa manipular aqueles comportamentos mais importantes. O autor argumenta ainda que o estudo de caso, enquanto estratégia de uma pesquisa qualitativa, tem sido utilizado para estudar fenômenos em que se preservam as características holísticas da “vida real”, podendo ser utilizado com propósito exploratório, descritivo ou explanatório. No estudo proposto a vertente utilizada teve o propósito descritivo.

Quanto aos meios, a pesquisa foi documental por utilizar como referência atas de reunião, circulares internas, comunicações informais e outros documentos inerentes ao processo de mudança do BDMG, arquivados nesta instituição. Para a elaboração da dissertação, a pesquisa documental constituiu-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, tendo sido utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes. Arquivos históricos, revistas especializadas, atas de reuniões e outros, disponíveis na organização ou fora dela, podem ser utilizados como fonte de informação para promover a melhor compreensão do fenômeno estudado pelo pesquisador (GODOY, 1995).

4.3 Unidade de Análise, Universo e Amostra da Pesquisa

No que tange à amostragem, utilizando-se a classificação adotada por Vergara (1998), a amostra foi do tipo não probabilística por tipicidade: “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativo da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população” (VERGARA,1998 p.49). Nesse sentido, o fato de o pesquisador pertencer aos quadros da instituição estudada favoreceu essa escolha metodológica.

A pesquisa tem como unidade de análise a Área de Operações do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Por se tratar de uma instituição de grande porte, dividido em cinco diretorias e dezoito departamentos distintos era necessário o recorte para a viabilização da pesquisa. Optou-se por estudar as mudanças ocorridas especificamente na área de negócios por ser a mesma representativa de mais de um terço do total de funcionários do BDMG; por ser a área onde está lotado o pesquisador, o que implica numa facilidade maior de acesso aos dados e, principalmente, por ter sido o setor do Banco onde ocorreram as mudanças mais profundas e impactantes para a instituição, na visão do pesquisador.

O universo pesquisado foi composto pelos funcionários de carreira, dirigentes e ex-dirigentes dessa organização.

Foram selecionados quatro grupos distintos de entrevistados, a saber:

- 1º grupo: formado por ex-dirigentes do BDMG, partícipes da trajetória do Banco que já não exerciam mais nenhuma função executiva na instituição. Total de 2 entrevistados;

- 2º grupo: integrado por diretores em exercício do BDMG, funcionários de carreira do Banco. Total de 2 entrevistados;
- 3º grupo: composto por empregados com mais de 20 anos de carreira no BDMG e que tivessem atuado em pelo menos três áreas distintas do Banco. Total de 3 entrevistados;
- 4º grupo: constituído por empregados entrantes pelo concurso público de 1998 e que participaram diretamente da mudança recente da instituição. Total de 4 entrevistados.

Para cada grupo foi desenvolvido um roteiro específico de entrevista. Os quatro roteiros integram o APÊNDICE A deste trabalho.

Essa seleção de sujeitos se justificou devido à importância da percepção da mudança pelas pessoas que participaram diretamente da trajetória do BDMG em períodos distintos de sua história.

Com o primeiro grupo buscou-se obter uma visão institucional do BDMG, de nível macro, de quem participou do dia-a-dia do Banco antes da mudança. A expectativa em relação ao segundo grupo foi obter um contraponto em relação à visão do primeiro grupo, através da opinião dos dirigentes atuantes, *sponsors* da mudança. A entrevista ao terceiro grupo objetivou colher a percepção dos funcionários que vivenciaram diferentes gestões no BDMG. No que tange ao quarto grupo, trata-se dos atores da mudança, isto é, funcionários

contratados há no máximo oito anos, à época das entrevistas, e que, além de participarem da concepção da mudança integrando o grupo responsável por levá-la à cabo, foram impactados diretamente pelas transformações ocorridas no BDMG.

4.4. Coleta e Análise dos Dados

O fato de o pesquisador integrar a equipe de funcionários da Área de Operações do BDMG permitiu ao mesmo a oportunidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Muitas pessoas argumentam que essa perspectiva é de valor inestimável quando se produz um retrato minucioso do fenômeno estudado (YIN, 2001).

A coleta e análise dos dados, nesta pesquisa, ocorreram por meio de um processo composto por cinco fases complementares entre si.

Na primeira etapa foram consultados acervos particulares de funcionários do BDMG e do próprio pesquisador que, por pertencer ao quadro de funcionários da instituição pesquisada, teve os estudos exploratórios facilitados, em função do conhecimento dos fatos relevantes da empresa e das pessoas detentoras de informações.

Ainda nesta fase foi feita pesquisa prévia com pessoas que presenciaram ou participaram do processo de mudança no período estudado, com o objetivo de obter subsídios complementares ao estudo exploratório sobre pessoas a serem entrevistadas e sobre

assuntos a serem investigados. Foram realizadas conversas informais com três pessoas pré-selecionadas pelo pesquisador que por pertencer ao quadro de funcionários da instituição pesquisada foi capaz de fazer a escolha dos participantes mais envolvidos no processo em estudo. O assunto discutido nessa fase girou em torno da identificação das mudanças organizacionais ocorridas na Área de Operações do BDMG a partir de 2003, e dos principais atores internos à organização, participantes desse processo. As conversas foram anotadas e as informações analisadas e organizadas para servirem de base à fase seguinte de coleta de dados.

Na segunda fase foi realizada uma análise documental. Procurou-se obter informações em relatórios de diretoria, planos estratégicos, planos operacionais, discursos e manifestações públicas do presidente do BDMG e do diretor da Área de Operações do Banco, além de outros documentos internos do BDMG, como atas de reunião, circulares, comunicações formais e informais e outras documentações pertinentes que apresentaram estudos ou propostas de mudança na ocasião considerada, aos quais o pesquisador teve livre acesso.

A investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 1998, p. 48)

Yin (2001) afirma que “para estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Assim, se algum documento contradizer algum dado prévio, este dado deve ser fonte de investigações mais profundas.

Durante a terceira fase foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos descritos no item anterior (4.3). As entrevistas foram marcadas por contato telefônico ou

contato pessoal pelo pesquisador e foram respeitados o local, a data e o horário escolhidos pelo entrevistado. As entrevistas que duraram em torno de uma hora, foram gravadas e posteriormente registradas as percepções dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas. No início das entrevistas eram explicados os objetivos da pesquisa e era solicitada exposição sobre a trajetória profissional do entrevistado dentro e fora do BDMG. O resultado de cada entrevista foi documentado e enviado para cada um dos entrevistados para que estes validassem o conteúdo transcrito. Alguns não deram retorno e, nesses casos, considerou-se o conteúdo original.

A quarta fase da pesquisa referiu-se à análise dos dados obtidos das entrevistas, com o objetivo de identificar convergências e divergências sobre o mesmo ponto citado. As convergências foram registradas e usadas como argumentação para interpretação das mudanças ocorridas e as divergências foram mencionadas na discussão da pesquisa como reforço e ponderações do autor sobre o referido processo. Também nesta fase procedeu-se a confrontação dos resultados das entrevistas com as informações coletadas por pesquisa documental e as concordâncias ou discordâncias foram tratadas de forma similar ao ocorrido com os dados das entrevistas.

Assim, foram analisados os dados das entrevistas e dos documentos pelo pesquisador.

Utilizou-se para tal, a análise de conteúdo, entendida por Chizzotti (1991) como

um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento. (CHIZZOTTI, 1991, p.98)

Segundo Freitas e Janissek (2000) a análise de conteúdo objetiva a busca dos sentidos de um texto, tendo, então, como propósitos produzir inferências de conhecimento sobre as características do texto, as causas ou antecedentes das mensagens e os efeitos da comunicação.

A análise de conteúdo é como um trabalho de um arqueólogo: ele trabalha sobre os traços dos documentos que pode encontrar ou suscitar, traços estes que são a manifestação de estados, dados, características ou fenômenos. Existe alguma coisa a descobrir sobre eles, e o analista pode manipular esses dados por inferência de conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou pelo conhecimento do assunto estudado de forma a obter resultados significativos a partir dos dados. (FREITAS e JANISSEK, 2000, p.38)

Segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

O método da análise de conteúdo funciona como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso, o que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta. Para Bardin (1994) a análise de conteúdo é utilizada em três etapas fundamentais, quais sejam: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na primeira, é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A segunda consiste no cumprimento das decisões tomadas anteriormente, e finalmente, na terceira etapa, o pesquisador apoiado nos resultados brutos procura torná-los significativos e válidos.

Na quinta e última fase da pesquisa, as informações coletadas, organizadas e pré-analisadas, foram examinadas à luz do arcabouço teórico utilizado.

Embora descritas em fases diferentes, a coleta e a análise de dados não se configuraram como fases independentes. Frequentemente, a análise era realizada tão logo terminada uma entrevista ou coletado um dado pela análise documental. Assim, dados de uma entrevista, ao serem analisados e interpretados, não raro levavam a novos encontros com outras pessoas não programadas ou com o entrevistado, a fim de explorar mais profundamente o assunto ou outros tópicos relacionados.

Nesse sentido ressalte-se a ocorrência de certas dificuldades para a realização de algumas entrevistas com os integrantes do 1º Grupo, por tratar-se de pessoas que não mais integram os quadros da organização. Para os demais grupos não houve nenhum empecilho que merecesse registro.

5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE RESULTADOS

A pesquisa realizada no BDMG verificou que o entendimento das mudanças realizadas a partir de 2003 seriam mais bem compreendidas a partir da trajetória institucional da organização. Isso se coaduna com a visão de Pettigrew et al. (1992), qual seja, a de que as pesquisas sobre mudança organizacional devem primar pela interação contumaz entre idéias sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança.

Tal histórico foi dividido em seções definidas pelo pesquisador, a partir das entrevistas e documentos consultados, como as etapas mais marcantes da história do BDMG. A partir de 2003, foi dada maior ênfase na dissertação ao processo de mudança da Área de Operações do BDMG por ser o objeto principal deste estudo.

5.1 A Fundação do BDMG e a Era do Desenvolvimentismo

No início da década de 50, no âmbito estadual, já era evidente a necessidade de existência de um agente financeiro que pudesse financiar pequenas e médias empresas a médio e longo prazo. Surge nessa época a idéia de criação de uma instituição estadual de fomento que pudesse auxiliar no desenvolvimento econômico, produtivo e social do Estado de Minas Gerais. Juscelino Kubitschek, quando governador em 1951, propôs a criação de um banco com essa finalidade, que se chamaria Banco de Investimento de Minas Gerais. No entanto,

o projeto de criação foi arquivado na Assembléia Legislativa de Minas Gerais por influência dos representantes do setor agrário, contrários ao fomento industrial (FJP, 1997).

No âmbito federal a realidade de uma industrialização incipiente, de um sistema de transporte desarticulado e da escassez de energia representava uma limitação ao crescimento econômico. O governo federal da época anunciou, em 1951, um plano quinquenal de investimentos da ordem de US\$ 1 bilhão ao mesmo tempo em que a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, recém-constituída, tinha como objetivo principal a eliminação de obstáculos aos investimentos estrangeiros, públicos e privados. Esse cenário revelou a necessidade de criar-se uma instituição financeira especializada em desenvolvimento, capaz de direcionar o crescimento econômico que estava por vir. Assim, surgiu em junho de 1952, por força de Lei, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). (ABDE, 1994)

Na esfera estadual o cenário econômico também era o mesmo. Minas Gerais não possuía infra-estrutura básica para seu crescimento e os recursos para tal eram escassos. Singer (1968) cita a ineficiência energética do Estado, devido principalmente à sua divisão econômica em várias unidades autônomas, como empecilho ao seu desenvolvimento:

Esta divisão da economia também se refletiu numa compartimentação dos mercados e numa conseqüente redução dos tamanhos médios da empresa industrial, freqüentemente obrigada a se restringir ao atendimento de uma demanda local muito limitada. Para atender a uma procura de energia elétrica assim dispersa, era natural que também a oferta se dividisse por um grande número de pequenos concessionários, cuja falta de recursos não somente os impedia de dotar o serviço daquela eficácia que normalmente se espera das grandes companhias de eletricidade, como também não lhes permitia expandir sua capacidade a não ser de acordo com o crescimento vegetativo da demanda. Era claro que um pequeno ou médio concessionário não poderia atender a demanda de um grande empreendimento siderúrgico, por exemplo, que se viesse estabelecer em sua zona de concessão (SINGER, 1968, p.259).

Nesse contexto, o movimento para a criação de uma instituição financeira estadual de fomento ressurgiu em 1957, com a proposta do Departamento de Estudos Econômicos da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) de se criar o Banco de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais. A influência política da FIEMG possibilitou que em 27 de novembro de 1957 fosse apresentado à Assembléia Legislativa um projeto de lei com essa finalidade (FJP,1997). Abaixo a transcrição de parte do projeto de lei, que realça a importância imputada pela Federação das Indústrias de Minas Gerais à criação desse agente financeiro:

Criando-se uma organização dotada de meios para assimilar os melhores fundamentos da técnica moderna de programação, haveremos de imprimir um sentido ordenado ao progresso material, identificando-o com as conquistas sociais que pretendemos. Ao Poder Público compete fornecer o embasamento para as iniciativas, e o melhor meio de fazê-lo será através do provisionamento de recursos financeiros e informação técnica. O projeto de lei que apresentamos procura contemplar principalmente o aspecto disciplinador da intervenção indireta do Estado na ordem econômica, propondo o surgimento de um órgão dotado de austeridade técnica, ao qual competirá o exame das condições do desenvolvimento econômico do Estado e sua orientação segundo as melhores razões de ordem científica. O Banco do Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais surge como agência do progresso, incorporando normas e técnicas de trabalho evoluídas e perfeitamente distintas dos processos clássicos da administração pública. Como núcleo de estudos especializados, a instituição estará pronta a promover sistemática orientação no desenvolvimento econômico do Estado. Face à análise objetiva e constante da realidade regional, poderá o organismo compensar as características negativas da economia do Estado, provocando atração de investimentos alienígenas e procurando obter aplicações vantajosas que nos têm sido dificultadas pelas instituições federais. (MINAS GERAIS, 1957, p. 10)

Nota-se que se esperava a intervenção do Estado como força básica para a promoção do desenvolvimento. Igualmente, fica claro que não se propunha que o banco fosse somente um agente financeiro. Mas, também, um núcleo de estudo e pesquisa capaz de “pensar” o desenvolvimento econômico do Estado.

Esse projeto, da mesma forma que o proposto em 1951 pelo governo Kubitschek, sofreu a resistência de grupos contrários à sua aprovação. Aproveitando-se de outro projeto, que

contava com o apoio do setor agrário, de criação do Banco de Desenvolvimento Agropecuário de Minas Gerais, aprovado pela Assembléia Legislativa, o então governador Magalhães Pinto, mediante veto de vários artigos e modificações ao projeto apresentado, inclusive, a alteração de seu nome para Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, aprova a Lei nº 2.607, de 05 de janeiro de 1962, que cria o BDMG, primeiro banco estadual de desenvolvimento do Brasil (FJP,1997). Essa articulação política para criação do banco em meio a um contexto de resistências se reflete na apreciação de um dos entrevistados:

O Banco começou pequeno, com um patrimônio inexpressivo. Em 1965, o então governador Israel Pinheiro garantiu recursos resultantes de venda das ações que o Estado detinha em empresas nacionais como Vale do Rio Doce, Petrobrás, Usiminas e Acesita. O resultado da venda dessas empresas foi colocado no capital do BDMG. (Entrevistado nº 1 – 1º Grupo)

A partir de então, a maioria das grandes empresas em Minas Gerais foram implantadas com a participação do BDMG, seja por meio de financiamentos de grande ou pequena monta ou por intermédio de apoio técnico aos projetos. As indústrias de laticínios, do café, o setor açucareiro e as cimenteiras são exemplos clássicos de segmentos apoiados pelo Banco no início de sua história. Eram os Programas de Desenvolvimento, em que o BDMG identificava a oportunidade de investimento e criava programas de incentivo ao financiamento desses negócios, sempre visando incrementar o desenvolvimento do Estado. Esses investimentos pavimentaram a trajetória do Banco para o salto “desenvolvimentista” na década seguinte.

Os anos 70, época conhecida historicamente como o período do “milagre brasileiro”, foram extremamente relevantes para a economia nacional e, conseqüentemente, para a economia mineira. Foi o auge da economia brasileira, mais precisamente entre 1968 e 1974, depois o país ainda continuou crescendo, mas num patamar um pouco menor.

O “milagre mineiro” foi um pouco defasado em relação ao “milagre brasileiro”. Assim, somente em 1979 e 1980 Minas Gerais alcançou o auge no que tange ao volume de investimentos e crescimento econômico. Nesses anos o Estado cresceu 17% e 15% ao ano, respectivamente. O então BNDE já publicava a estatística de aplicações Finame que, à época, era seu carro chefe, e o BDMG, por vários meses, chegou a ser o maior aplicador Finame do Brasil, a frente do Bradesco, por exemplo, que era o segundo. O volume de operações do Banco era enorme, alavancado na época pelos grandes projetos, assim, praticamente todo projeto passava pelo BDMG porque os financiamentos eram muitos subsidiados, num período de inflação alta, conforme relatado por um dos entrevistados:

Quando entrei no Banco a inflação era de 200% ao ano, mais de 10% ao mês, e as linhas do BNDE tinham uma correção monetária limitada a um teto de 20% ao ano. Então era comum você corrigir monetariamente em Janeiro, corrigir em fevereiro e parava. Assim, de março a dezembro a inflação “comendo” a 10% e o financiamento com saldo estável. Isso representava na época um rebate de 80%, o sujeito que pegava 100 de empréstimo ele pagava 20, então todo projeto vinha aqui no Banco (Entrevistado nº 1 – 2º Grupo).

O BDMG teve um papel fundamental para o desenvolvimento do Estado nesse período. Grandes organizações industriais, com destaque para a indústria automotiva, induzida pela transformação de uma base agrária para uma base industrial, se instalaram em Minas Gerais e mudaram a realidade econômica do Estado. O final da década de 70 foi o auge das operações das instituições bancárias de desenvolvimento, calcadas principalmente pelo reflexo do II Plano Nacional de Desenvolvimento. O saldo de aplicações, que corresponde ao conjunto dos financiamentos, avais, fianças e participações acionárias alcançou a marca dos 1,78 bilhões de dólares, recorde na história do Banco. Em síntese, o BDMG encerrou a década de 70 com presença marcante no contexto das atividades econômicas de maior expressão do Estado. As operações aprovadas na década atingiram cerca de US\$ 7 bilhões, contra US\$ 293 milhões no período de 1963 a 1969 (FJP, 1997).

O Banco estava no seu auge. Se a gente pegar o volume de aplicações do BDMG, e foi nessa época que eu entrei aqui, nos anos de 1978,1979,1980 percebemos o coroamento de todo o processo de crescimento do BDMG, ele vinha crescendo na década de 70, se capitalizando, ganhando espaço institucional dentro do estado, então eu acho que quando eu entrei o Banco estava no seu ápice (Entrevistado nº 1 – 2º Grupo).

O que não se esperava é que brevemente a instituição passasse por grandes dificuldades, o que aconteceu. Este será o objeto da seção seguinte.

5.2 Década Perdida e a Luta pela Sobrevivência

Enquanto os primeiros anos de existência foram de estruturação e o período entre 1970 e 1982 de expansão, os anos 80 foram marcados por grandes dificuldades econômicas nacionais e internacionais, dentre as quais incluem-se as consequências do segundo “choque do petróleo”. Houve significativa piora dos índices econômicos brasileiros. Ao final da década a inflação atingia o índice de 80% ao mês. O alto índice inflacionário desestimulou o investimento de capital nas empresas. As altas taxas de rentabilidade das aplicações financeiras ofertadas pelas instituições bancárias seduziam muitas organizações que preferiram direcionar para tais produtos financeiros suas reservas de capital. Da mesma forma que a década de 70 foi chamada de “milagre brasileiro”, face ao crescimento extraordinário alcançado naquele período, a década de 80 recebeu o nome de “década perdida”, em decorrência da gravidade e proporções da crise econômica e seus resultados desanimadores.

O trecho da publicação bimestral da Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento ilustra a situação dos bancos de desenvolvimento, que enfrentaram grandes dificuldades nesse período em decorrência do ambiente hostil e dos altos índices de inadimplência.

As conseqüências da política recessiva preconizada no contexto das medidas propostas com vistas ao desaquecimento da economia se traduziram numa involução dos níveis de atuação dos mecanismos oficiais de apoio à iniciativa privada. Especificamente em relação aos bancos de desenvolvimento, registrou-se um decesso no seu grau de importância manifestado no enfraquecimento de sua capacidade de mobilização de recursos oficiais, com evidente declínio de sua ação operativa (ABDE, 1984, p.11).

A estratégia do BDMG, particularmente, foi empenhar-se em desenvolver os setores de açúcar e álcool e café, principalmente através de repasses do BNDES, concentrando sua carteira de operações ativas nessas atividades, pois à época não havia a limitação imposta pelo BACEN de não se aplicar em um grupo econômico mais de 25% do Patrimônio Líquido da instituição financeira.

No entanto, o cenário econômico mudou com a abertura comercial do governo Collor e os posteriores fechamentos do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) e do Instituto Brasileiro do Café (IBC). A inadimplência desses setores refletiu-se imediatamente na situação financeira do Banco, pois os recém extintos órgãos federais eram os principais avalistas das operações de crédito que contemplaram produtores de álcool e de café. Mesmo assim o BDMG teve de honrar os recursos tomados junto ao BNDES, ou seja, de um lado o Governo Federal devia ao BDMG e não honrava, do outro, o BDMG devia ao BNDES, banco federal, e cumpria seus compromissos.

No final de 1994 a situação era dramática. O BDMG tinha créditos enormes no seu ativo, alguns até múltiplos de seu patrimônio líquido, que não estavam sendo honrados e, por outro lado, o Banco captava recursos financeiros no mercado, a

juros exorbitantes, para pagar a folha. Isso gerou um descasamento de rentabilidade e de liquidez brutal (Entrevistado nº 1 – 2º Grupo).

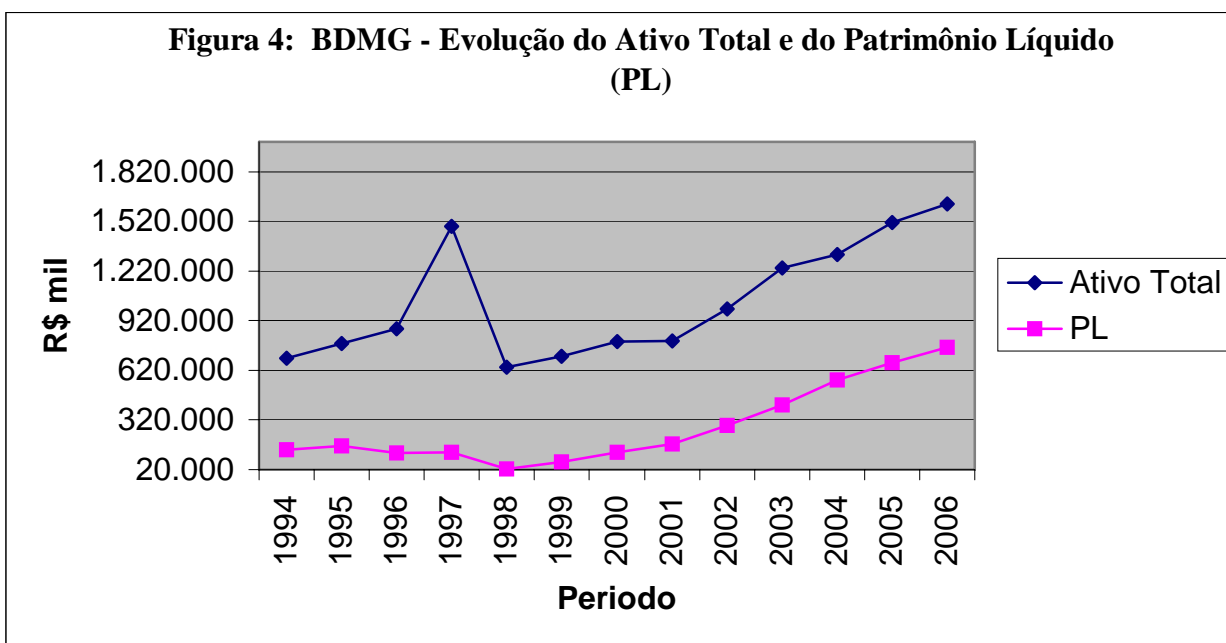
Restaram ao BDMG títulos do governo federal que, após praticamente quatro anos foram resgatados pela instituição de fomento mineira. Nesse ínterim, em decorrência da alta inadimplência, o BDMG restringiu suas linhas de crédito a operações de baixo risco financiando apenas grandes empresas. Além disso, boa parte do esforço corporativo do Banco estava voltado à recuperação de créditos em liquidação.

O reflexo em termos nacionais dessa época foi o ápice da crise, ocorrido nos primeiros anos da década de 90 com a constatação de baixos níveis de investimento e elevada inadimplência. Como consequência, mais de dez bancos estaduais de desenvolvimento foram fechados, sobrevivendo apenas o BDMG e o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo.

Em 1997, quando da privatização do Bemge e do Credireal, bancos estaduais mineiros, o Governo Federal, através do BACEN, propôs ao governo de Minas Gerais a transformação do BDMG em agência de fomento, chegando a oferecer a fundo perdido e a vista R\$ 130 milhões. A Diretoria do BDMG foi contra por entender que o regulamento das agências de fomento restringia muito o papel institucional do Banco, principalmente pela impossibilidade de captação de recursos no mercado, função exclusiva dos bancos.

A partir de 1998, o BDMG, já com o valor dos títulos federais juntamente com o montante de dois Fundos Estaduais, o Fundo Destinado a Financiar a Implementação do Programa de Saneamento Ambiental, Organização e Modernização dos Municípios do Estado de Minas Gerais (SOMMA) e o Fundo de Desenvolvimento Urbano (FUNDEURB), extintos por Lei

Estadual nº 13.848 de 19/04/2001, incorporados ao seu capital, passa a operar também com repasse de outros fundos estaduais. Gradativamente, o BDMG passa por um novo processo de capitalização e tem suas finanças restabelecidas, conforme a Figura 4, que mostra a evolução histórica do patrimônio líquido e dos ativos totais do BDMG a partir de 1994.



Fonte: Arquivo BDMG

O BDMG atinge então um patamar de empresa “saudável” do ponto de vista econômico-financeiro e em 2003 uma nova diretoria assumiu o comando do Banco concomitantemente à posse do novo governo do Estado.

5.3 Nova Direção no BDMG

O governo recém-empossado apresentou como um de seus objetivos prioritários o fomento ao desenvolvimento econômico, porém, estava diante de uma difícil realidade onde a máquina pública estava próxima da inviabilidade, limitada em sua capacidade de financiamento e de prover recursos necessários à solvência das despesas com serviços essenciais e dos investimentos (MINAS GERAIS, 2004).

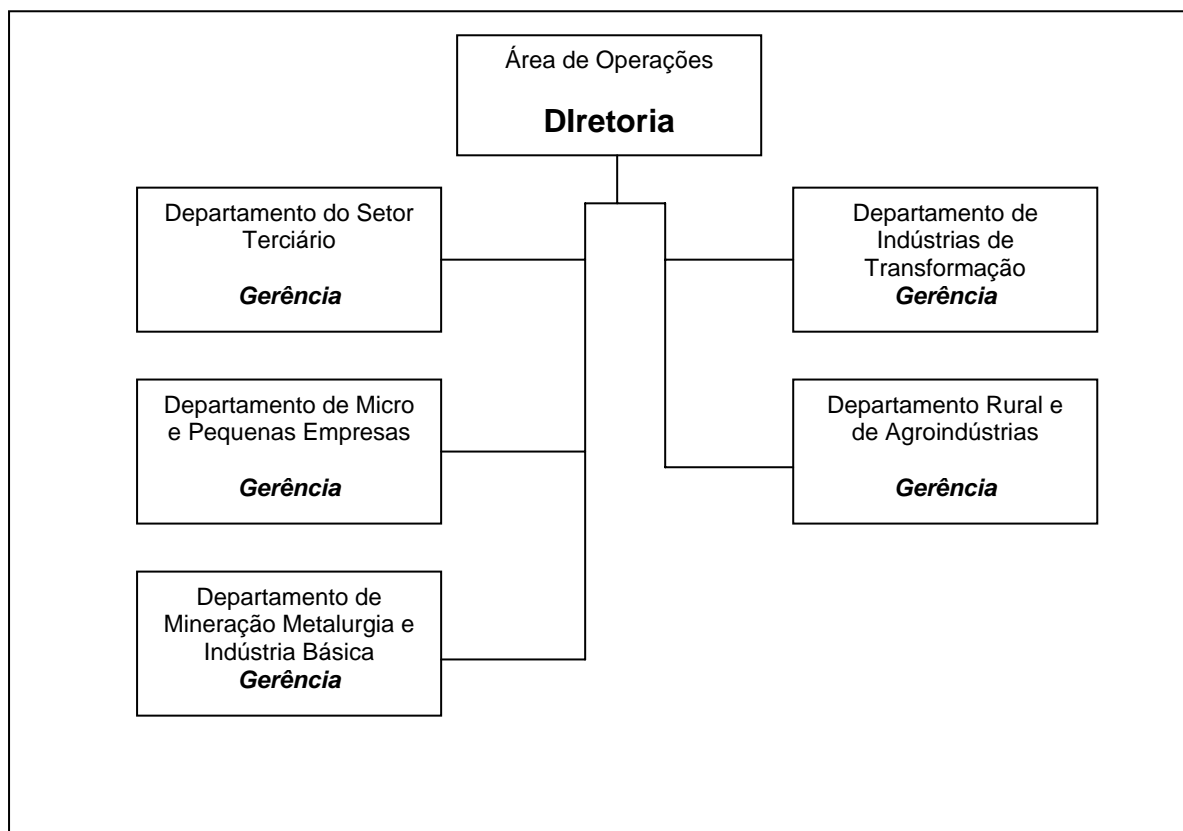
Nesse momento, o BDMG, não obstante apresentasse um volume insatisfatório de operações ativas se comparado ao seu potencial de concessão de financiamentos, se encontrava numa posição financeira invejável, com excelente liquidez e com grande capacidade de alavancagem operacional (BDMG, 2004).

Esse cenário transformou o BDMG num depositário das expectativas governamentais no que tange ao desenvolvimento, isto é, o Governo Estadual, controlador do BDMG, esperava deste Banco um papel de destaque na promoção do crescimento econômico de Minas Gerais, já que não dispunha de abundância de recursos financeiros para tal. A estratégia de governo era ter o Banco como a sua grande alavanca de promoção do desenvolvimento.

A nova Diretoria do BDMG apresentava um perfil extremamente técnico e um foco maior no controle. Percebia-se a disposição da nova Diretoria em aumentar a segurança e o controle das operações do Banco, bem como participar mais ativamente desses processos, isto é, até então as análises de controle e segurança da operação eram executadas pelo corpo técnico do Banco e a partir da nova gestão esses processos passam a entrar na pauta da Diretoria como prioridade. Controles mais rígidos e segregação de funções permeavam a nova conduta do Banco. A partir dessa nova postura nasceram algumas das primeiras idéias de mudança na Área de Operações, as quais serão tratadas mais a frente.

A estrutura organizacional do BDMG em 2003 era composta, além das assessorias jurídica, institucional e de recursos humanos, por cinco áreas, a saber: de apoio, de controle, de planejamento, financeira e a área operacional, responsável pela atividade fim do Banco e a qual o presente trabalho se atém, formada pelos departamentos: de Micro e Pequenas Empresas, Rural e de Agroindústrias, do Setor Terciário, de Indústrias de Transformação e de Mineração, Metalurgia e Indústria Básica, como ilustra a Figura 5.

Figura 5: Organograma da Área de Operações do BDMG - 2003



Fonte: Arquivo BDMG.

Para melhor compreensão dos objetivos e desafios impostos ao BDMG, e em particular à sua área operacional, cabe expor aqui o *modus operandi* dos departamentos dessa área, dando ênfase a três macro-funções, quais sejam, captação, análise e acompanhamento.

A primeira consiste na identificação de novos clientes e na indução de novos investimentos, estimulando e organizando demandas potenciais, por meio da transformação de oportunidades em intenções empresariais e essas intenções em projetos de investimento. Ressalte-se que é no desempenho dessa macro-função, *captação*, que se manifesta a dimensão de fomento do Banco.

A macro-função *análise* se inicia quando as cartas-consulta dos clientes são direcionadas aos departamentos, observando-se o setor de atividade da empresa. A proposta é analisada por um ou mais técnicos, verificando-se a situação cadastral, ambiental e jurídica da proponente, a posição econômico-financeira através das análises de balanços, a qualidade da gestão, a competitividade global da empresa, a viabilidade do projeto de investimento e a capacidade de pagamento do financiamento proposto. Após essa análise, a Câmara de Enquadramento, composta pelos gerentes de todos os departamentos do BDMG, recomenda ou não o financiamento solicitado e a Diretoria decide pelo deferimento ou não da proposta.

Por fim, a macro-função *acompanhamento* que se inicia após a liberação dos recursos do financiamento e tem o objetivo de gerenciar o fluxo de retorno dos recursos ao Banco, agindo proativamente na busca de soluções para eventuais problemas de implantação e desenvolvimento dos projetos.

Especificamente em relação à Área de Operações do BDMG, o documento intitulado “Algumas reflexões referentes aos desafios atuais do BDMG e a capacidade de resposta da Área de Operações” de autoria do Diretor da referida área, mostra um diagnóstico da área fim do BDMG na visão de seu executivo de negócios, após três meses de atuação deste a frente da Diretoria de Operações em 2003.

O diretor estava convicto de que, não obstante o empenho e a qualidade do seu corpo técnico e gerencial, a Área de Operações não estava estruturada e pronta para cumprir com eficiência e eficácia o seu papel no projeto estratégico do BDMG. O diagnóstico organizacional mostrou:

- um acúmulo de atividades nos departamentos, sendo a maior parte do tempo despendida em atividades burocráticas, em detrimento às atividades fim, diretamente ligadas ao fomento;
- uma demanda espontânea crescente e sem tratamento sistemático, o que acabava por subtrair a disponibilidade dos gerentes dos departamentos operacionais tendo como consequência direta o tratamento inadequado aos clientes potenciais;
- a inexistência de padrões e políticas operacionais, gerando grande heterogeneidade nos critérios de análise de financiamentos e insegurança na concessão dos créditos;
- a insuficiência dos conhecimentos e competências essenciais ao pleno exercício da atividade de fomento, quais sejam, a análise de projetos, o conhecimento setorial e a engenharia jurídico-financeira, desencadeando análises de baixa qualidade, dificuldade em conceder soluções não convencionais à viabilização dos projetos e atrofia na capacidade de indução dos projetos.

Kotter (2005) define esse diagnóstico como a *identificação de oportunidades*, onde alguns indivíduos ou grupos iniciam uma análise minuciosa da situação competitiva, da posição de mercado e do desempenho financeiro da organização. Assim, a partir dessa identificação, o

processo de mudança foi concebido e colocado em prática, o que será exposto nas seções seguintes.

5.4 Novos Parâmetros de Gestão no BDMG

5.4.1 A Descrição da Mudança

A importância dos processos essenciais na gestão das empresas vai da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função de seus processos básicos (GONÇALVES, 2000).

Já havia a orientação do governo para que o BDMG fosse um “banco mais criativo e mais inovador”. Na visão da Diretoria de Operações, para que a demanda do acionista fosse atendida, seria necessário, prioritariamente, adotar as seguintes medidas junto aos processos de negócio, ditos essenciais, do BDMG: focar a atuação dos departamentos operacionais, sobretudo nas atividades voltadas ao fomento; redefinir o escopo de atuação desses departamentos; definir critérios, padrões e políticas operacionais; investir nos conhecimentos essenciais à excelência de um banco de fomento e sistematizar o atendimento da demanda espontânea. Essa proposta alinha-se ao pensamento de Reis

(1998), no qual a definição do foco de atuação e do nicho de mercado onde atuar é de fundamental importância para os bancos que buscam a perenidade.

Constatava-se assim a existência de demandas relevantes para uma mudança na instituição, o que vai ao encontro à teoria de Senge (2000) sobre o desafio de se provar a relevância da mudança ao se iniciar um esforço para tal.

Evidenciadas as necessidades de mudança, passou-se a tratar da transição do diagnóstico da mudança para sua concepção. Cabe ressaltar aqui a assertiva apresentada por Fischer (2002) em que a passagem do diagnóstico para a concepção da mudança constitui um dos pontos mais vulneráveis do processo, onde a viabilidade e a legitimidade da mudança são questionadas. E, segundo Kotter (2005), não há sacrifício dos empregados em favor da mudança, a menos que acreditem na possibilidade de mudanças úteis.

Assim, foi constituído um grupo de trabalho incorporando analistas e gerentes da área operacional e representantes das áreas financeira e jurídica, visando efetivar essa transformação. Fischer (2002) denomina esta equipe de *grupo estratégico* e, como constatado na pesquisa, sugere que tal grupo seja formado por pessoas de áreas e níveis hierárquicos diferentes.

Esse grupo identificou os macro processos de trabalho; descreveu o processo de concessão de crédito, bem como seus objetivos, etapas de trabalho, indicadores de desempenho, valores de referência, lacunas e oportunidades de melhoria; desenhou a arquitetura organizacional e detalhou as atribuições de cada setor, considerando os processos de

trabalho. Essa força-tarefa apresentou como resultado um novo modelo da Área de Operações, a ser detalhado em seguida.

Antes, porém, cabe ressaltar a ausência de participação de qualquer consultoria externa nesse processo, isto é, as questões básicas referentes à concepção do processo de mudança: por que mudar, o que mudar e como mudar foram respondidas dentro do BDMG. Explica-se tal opção pela ocorrência de insucessos anteriores, segundo alguns entrevistados, de processos de adequação entregues à consultorias.

Na tentativa de desafogar os gerentes dos departamentos, suas funções foram revistas e as tarefas de coordenação relativas ao processo operacional foram atribuídas ao Gerente de Divisão, cargo novo na hierarquia, criado a partir das constatações do grupo responsável pela mudança. O Gerente de Departamento passou então a ter responsabilidade direta sobre a macro-função captação, como já mencionado, onde se manifesta de forma mais vigorosa a dimensão fomento do BDMG.

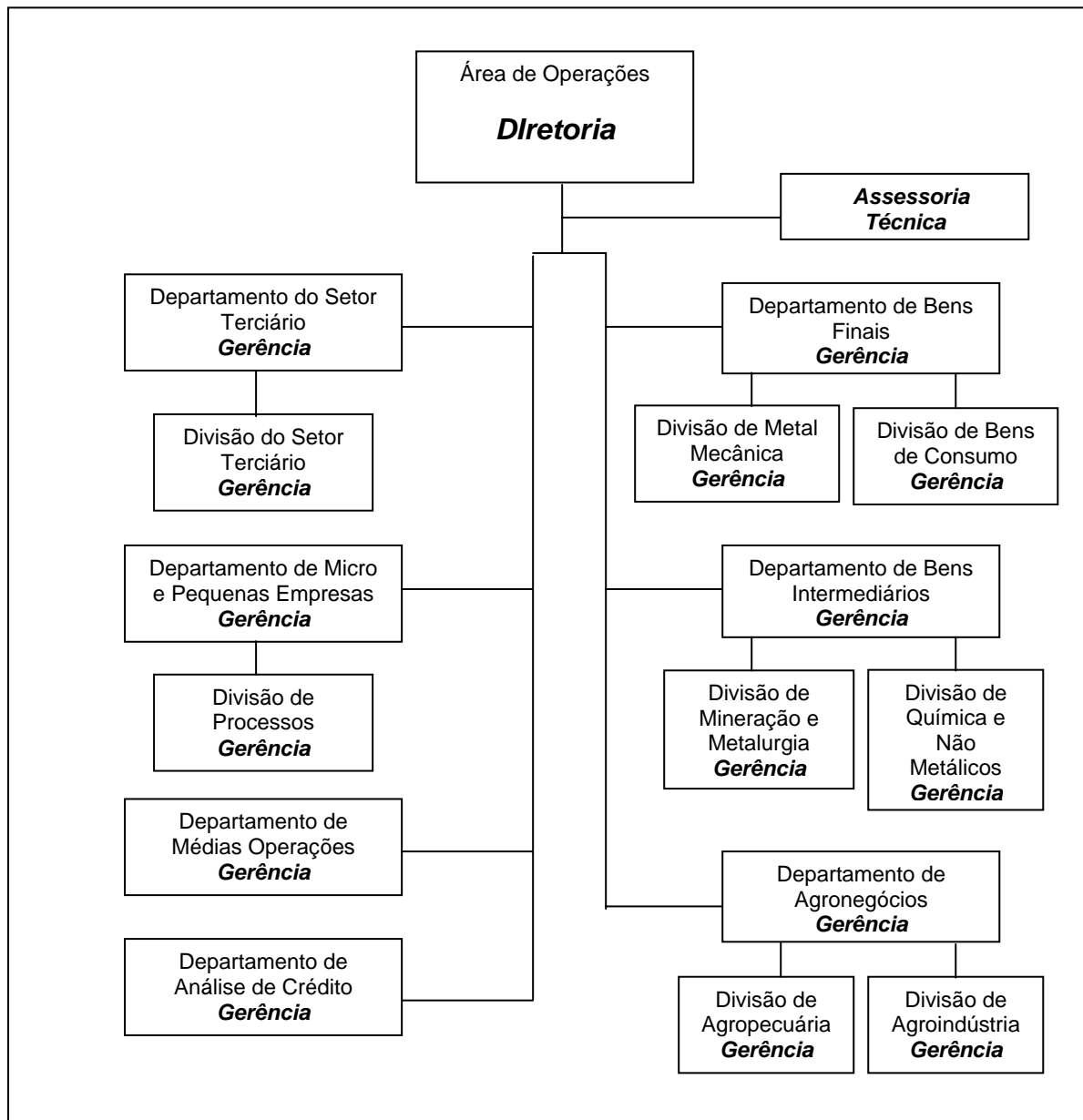
A análise dos pedidos de financiamento foi segmentada, com duas ênfases: uma na empresa e outra no projeto. Para isso foi criado um novo departamento na área operacional, o de Análise de Crédito, que apresenta como foco principal a análise retrospectiva da empresa, ou seja, um diagnóstico econômico-financeiro, acompanhado de um levantamento cadastral e jurídico da empresa no momento da sua chegada ao Banco, cabendo aos demais departamentos operacionais, agora chamados setoriais, a análise prospectiva, isto é, uma projeção da situação da empresa após a realização do investimento proposto, bem como a viabilidade desse investimento.

Essa foi uma mudança grande, uma mudança de cultura do Banco. Em 40 anos de história a Área de Operações sempre analisou a proposta de financiamento do início ao fim, ou seja, a parte retrospectiva da empresa, seu projeto (prospectiva) e ainda o acompanhamento pós-financiamento, principalmente a verificação da aplicação dos recursos. (Entrevistado nº 1 – 4º Grupo).

Essa divisão de tarefas, além de proporcionar à análise de crédito retrospectiva um caráter mais específico e de constatação, desonera os departamentos setoriais, que passam a especializar-se nas análises do projeto apresentado pelo cliente. As especializações nos negócios dos departamentos citados presumem uma maior qualidade nas análises. Cabe ressaltar o papel de recomendação ou não das operações pelos departamentos setoriais, haja vista estar concentrado nesses departamentos o *core business* do BDMG.

Outro departamento criado foi o de Médias Operações. Novamente reforçando o aspecto de indução ao fomento, o BDMG percebe uma lacuna existente entre as pequenas operações, tratadas de forma automática e simplificada, e as grandes operações, complexas e demandantes de uma análise minuciosa. As médias operações eram analisadas utilizando-se a metodologia das grandes operações, o que gerava um desgaste com o cliente devido aos longos trâmites burocráticos, e o conseqüente afastamento do mesmo. Assim, o Departamento de Médias Operações nasce para encontrar uma metodologia intermediária de análise, não tão simplificada quanto a das pequenas operações nem tão complexa quanto a das grandes, passando o BDMG a atender um nicho de mercado carente de crédito a longo prazo. Após a mudança estrutural o organograma da Área de Operações passa a ter o seguinte desenho (Figura 6):

Figura 6: Novo organograma da Área de Operações do BDMG - 2005



Fonte: Arquivo BDMG.

Paralelamente à criação dos dois novos departamentos, a área de apoio desenvolveu softwares compatíveis aos novos processos, quais sejam, um módulo para a análise de crédito, que interage com o módulo de análise de projeto, também criado após a mudança, e o módulo para a análise das médias operações.

A mudança organizacional descrita vai ao encontro das teorias de Kanter (1984) e March (1981), apud Wood Jr. (1995), em que os mesmos afirmam que os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem se basear nas tradições e pontos fortes da organização, isto é, o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa e além disso, há de se considerarem no processo todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos.

5.4.2 Os Motivos da Mudança

Em março de 2003, quando assumiu a nova diretoria do BDMG, o Presidente optou por colocar a área operacional sob a responsabilidade de apenas uma diretoria, diferente da gestão anterior que coordenava os negócios do Banco através de duas diretorias de operações. O foco nas áreas de controle, planejamento e processos tinha como objetivo a tentativa de uniformizar a postura do Banco diante do mercado, estruturando a instituição no que tange aos processos e controles para que esta alcançasse seu objetivo maior, o crescimento do volume de aplicações, com segurança e responsabilidade. Nesse sentido, Galbraith (1995) chama a atenção para o excesso de análise e a lentidão nas decisões, fatores que podem ser prejudiciais à organização, principalmente ao considerar-se o ambiente empresarial global de rápida mutação. Ressalte-se que essa decisão da presidência foi preparada para ser transitória, pois o Banco não poderia ficar com apenas uma área voltada ao mercado e quatro áreas de retaguarda, considerando-se que o desafio principal era a mudança de patamar do volume de operações.

Essa decisão foi interna, foi o foco da Diretoria que ao invés de privilegiar o negócio do Banco, preferiu focar nos controles. Foi um enfraquecimento da Área de Operações. Dos 5 membros da Diretoria do BDMG, 4 são diretores de áreas

meio e só um é de área fim, sobrecarregado, e com um peso pequeno nas decisões da casa (Entrevistado nº 1 – 3º Grupo)

A nova administração já havia percebido que a área operacional havia sido relegada nas gestões anteriores, principalmente porque durante quase uma década, entre o final dos anos 80 e mais da metade dos anos 90, o BDMG preocupou-se com a sua sobrevivência, e, com essa situação, emprestar dinheiro nesse período tornou-se atividade secundária.

O Banco estava operando pouco, acho que em 2002 ele “fez” 400 milhões de reais. A percepção que eu tinha, sem medir cientificamente, é que a área operacional estava no limite da sua capacidade, pra eu dobrar o volume de aplicações eu teria que dobrar o número de funcionários ou então mudar a forma de trabalhar, ou seja, a área operacional estava no seu limite devido aos processos e ao sistema operacional vigente. Havia-se de mudar o processo. (Entrevistado nº 1 – 2º Grupo)

Os entrevistados dos grupos 3 e 4 ressaltaram que o processo de concessão de crédito ficou velho, não só do ponto de vista operacional, mas também do conteúdo. O processo era todo artesanal, o gerente de departamento, a cada operação, necessitava criar mecanismos diferentes para levá-la a cabo. Constatava-se então que o Banco deveria envidar esforços para melhorar sua atividade fim, ter uma padronização mínima, institucional, sem perda da capacidade de criação dos analistas e gerentes.

Na primeira metade de minha carreira no Banco a coisa era totalmente solta, largada, todo mundo fazendo tudo ao mesmo tempo, não tinha um controle de quem estava fazendo o quê, da maneira correta, e ainda por cima veio a cobrança do BACEN por segmentação, por organização, é que o BDMG realmente tinha que se adaptar (Entrevistado nº 4 – 4º Grupo).

Havia também a necessidade de uma flexibilidade maior em relação aos tipos de projeto, porte de empresas atendidas, setores de atividade e natureza dos investimentos. A área operacional até então, com exceção do Departamento de Micro e Pequenas Empresas,

tratava todas as empresas e projetos, independente do porte, do setor e do tipo de investimento, dentro da mesma sistemática de trabalho, com as mesmas exigências, ou seja, a documentação exigida de um cliente de médio porte que solicitasse um financiamento de R\$ 110 mil era a mesma demandada a um cliente de grande porte que pleiteasse R\$ 60 milhões.

Outro aspecto relevante para motivar a mudança, na percepção dos entrevistados, foi a qualidade dos relatórios de análise. Havia relatórios muito bons e outros extremamente frágeis, não havia padrão, o que dificultava a tarefa de quem decidia o crédito. Cada departamento fazia de uma maneira. Por exemplo, modelos de planilha de projeção financeira existiam vários. Nesse contexto a Área de Operações tornava-se mais suscetível às críticas de outras áreas e, juntando-se ao perfil da diretoria, mais técnico e com foco no controle, as inconsistências vieram à tona em grandes proporções.

Quando eu entrei no Banco eu achava a qualidade das análises muito fracas. O trabalho que se fazia não era robusto e os créditos eram decididos mais no *feeling* do gerente de departamento, aliás, nessa época os gerentes de departamento tinham uma força muito grande. Hoje o poder destes já não é mais o mesmo. A Diretoria se diz muito técnica e conseguiu identificar fragilidade nas análises. Assim, a atuação foi pela correção dos processos, burocracia, aceitação às normas, previsibilidade. Entendo que o sentido da mudança foi para resguardar a própria Diretoria de eventuais riscos que o Banco corria (Entrevistado nº 1 – 4º Grupo).

Os níveis de exigência do BACEN, no que concerne ao acompanhamento de rotina dos controles internos e gestão de risco de crédito, vinham crescendo a cada período e, aliados ao perfil conservador da Diretoria e seu foco nos controles, também poderia ser considerado como um fator de influência no processo de mudança da Área de Operações do BDMG, porém com uma relevância pequena se comparada à busca pelo aumento de competitividade.

Segundo a maioria dos entrevistados a criação do Departamento de Médias Operações foi uma decisão estratégica da Diretoria, buscando atender a um mercado diferenciado, carente de crédito nos bancos comerciais, além de atender a uma demanda do acionista do Banco, cuja política de governo estava pautada pelo apoio às pequenas e médias empresas.

A disputa de mercado também foi a razão da criação das gerências de divisão, ainda que indiretamente. Como a estrutura era horizontal, a responsabilidade sobre todas as atividades dos departamentos operacionais recaía sobre os gerentes de departamento. Como estes, pela nova sistemática proposta, passaram a focar o mercado, a indução de investimentos e a captação de projetos, as atividades de administrar a tramitação interna dos processos de análise, de executar as tarefas referentes aos recursos humanos e demais atividades inerentes ao trabalho interno dos departamentos operacionais passaram a ter como responsáveis os novos gerentes adjuntos, denominados Gerentes de Divisão.

Já a constituição do Departamento de Análise de Crédito foi justificada pela busca de melhoria de qualidade das análises. Estas eram realizadas nos departamentos operacionais em todos os seus aspectos, tanto os retrospectivos quanto os prospectivos. Assim, o objetivo foi o de tentar desonerar a área operacional das atividades que não fossem seu foco, nesse caso, a análise retrospectiva. Ressalte-se que esta era a visão do diretor desta área, segundo os entrevistados dos grupos 3 e 4.

5.4.3. Planejamento e Implementação da Mudança

A idéia da mudança saiu da visão do diretor da Área de Operações sobre o que era preciso ser alterado, ou seja, ele chegou, percebeu o momento da instituição, fez um diagnóstico e imaginou a mudança. Esta constatação foi confirmada por vários entrevistados:

Participei do grupo de trabalho, mas o que acontecia quando a gente queria propor uma idéia é que o diretor da nossa área já induzia o grupo para o lado que ele queria. Então muitas coisas a gente começou com algumas premissas que foram colocadas por ele. (Entrevistado nº 2 – 4º Grupo)

Essa postura não se coaduna com a premissa identificada por Kotter (2005) como boa prática para um processo de mudança, no que tange à sua concepção. Kotter (2005) enfatiza que o primeiro esboço até pode ser feito por uma pessoa, mas a eficiência é encontrada após o estudo elaborado por um grupo de pessoas representativas da organização.

Ainda em 2003, o diretor da Área de Operações levou as diretrizes da mudança para o conhecimento da Diretoria e do Conselho de Administração, obtendo destes a autorização para conceber e implementar a mudança. O planejamento da mudança foi feito dentro da área operacional e não houve muitas interfaces com outras áreas. Uma característica ressaltada pelos entrevistados como própria do BDMG, é a de que cada área trabalha isoladamente, não há sinergia.

Como se tratava de processo inerente à área operacional se houvesse essa interação talvez o projeto não saísse porque as opiniões são tão divergentes na maioria das vezes, as visões são tão antagônicas que isso talvez não funcionasse. (Entrevistado nº 2 – 3º Grupo).

O que se verificou foram apresentações formais da Área de Operações acerca do projeto da mudança para o Banco, mas sem abertura para discussão, as reuniões foram mais informativas. Isso contraria os pressupostos básicos da mudança. Segundo Kotter (2005), a

opção de não informar ao restante da organização sobre o andamento dos trabalhos, não interagir e não discutir propostas é o primeiro passo para o insucesso do programa.

O grupo de trabalho escolhido para levar o projeto a cabo foi coordenado por um funcionário sênior de carreira do BDMG, que havia acabado de deixar o cargo de assessor de recursos humanos, ligado diretamente à presidência. O coordenador trabalhou como interlocutor entre a direção da Área de Operações e o grupo de trabalho da mudança. Foi uma atuação de pulso e que de certa forma assegurou o que o diretor queria que fosse feito e como ele queria que fosse feito.

O grupo de trabalho foi formado por empregados dos diversos departamentos que integravam a Área de Operações. Eram analistas de destaque em seus departamentos indicados pelos gerentes a pedido do diretor da área. Houve também a participação de integrantes das áreas financeira e de processos. Essa equipe foi dividida para atuar em duas vertentes, quais sejam: a criação do Departamento de Médias Operações (DMO) e a concepção do Departamento de Análise de Crédito (DAC).

A criação do DMO nasceu de uma iniciativa individual. O BDMG tem como parte do processo de desenvolvimento de seu pessoal o incentivo à continuidade dos estudos. Nesse contexto, um empregado elaborou um trabalho de conclusão de curso de pós-graduação da Fundação Dom Cabral, instituição de Belo Horizonte, em que o projeto consistia na criação de um departamento para atender às médias empresas. O Diretor gostou do trabalho e traçou alguns balizadores para a continuação e adaptação do projeto original às necessidades do BDMG.

A concepção do DAC surgiu dos resultados de um grupo de trabalho que estudou os relatórios de análise do BDMG. A pesquisa verificou que o Diretor de Operações já tinha sua opinião formada acerca de tais relatórios e o conceito era o pior possível. Após a análise de alguns relatórios pelo grupo de trabalho, foi feita uma proposta de melhoria e padronização dos mesmos. Porém, essa sugestão acabou não sendo efetivada originalmente. Este trabalho acabou servindo de base para a segmentação do processo de análise e a conseqüente criação de um departamento que fosse focado na análise retrospectiva da empresa, o Departamento de Análise de Crédito (DAC).

A implementação da mudança não foi realizada da maneira como foi planejada. Primeiramente havia um prazo para finalização dos trabalhos e implantação dos novos processos, definido para 31/12/2004. Este prazo foi prorrogado somente uma vez, para 30/03/2005, mas não foi suficiente para o amadurecimento do processo, os testes de validação e o próprio início de operação das novas formas de trabalho. Assim, exatamente em 30/03/2005 foram anunciados oficialmente a mudança de estrutura e os novos métodos operacionais da área de negócios do BDMG, conforme mensagem da Presidência enviada a todos os funcionários, transcrita abaixo:

Um passo de cada vez. É assim que se avança com consciência. E é preciso também reunir a determinação dos que acreditam **por que fazê-lo**, com o equilíbrio dos que sabem **como fazê-lo**. É assim, com o apoio e a compreensão de todos nesta Casa, que estão evoluindo as mudanças que o BDMG implementa na Área de Operações e que visam preparar o Banco para responder, cada vez com mais agilidade e eficácia, às demandas do novo tempo de desenvolvimento que começa a acontecer em Minas Gerais.

Primeiro, elaboramos um novo desenho organizacional para a Área de Operações, com a redefinição de setores atendidos e forma de atuação de alguns Departamentos, e a criação de outros dois: o de Análise de Crédito e o de Médias Operações. Em seguida, além de enriquecê-los com a incorporação de novos talentos, promovemos um remanejamento de competências gerenciais, com o objetivo de dar-lhes nova dinâmica.

Cada um desses passos foi dado no momento certo e comunicado a você, com total transparência, também no momento certo. E é o que fazemos mais uma

vez, agora, ao anunciar a criação, nesse novo desenho dos Departamentos Operacionais, de suas Divisões internas de atendimento a setores econômicos específicos.

Com o novo formato, em que os Gerentes de Departamento se dedicam à estratégia dos negócios e os Gerentes de Divisão coordenam as operações em cada setor, acreditamos que o desempenho do BDMG será vigorosamente enriquecido pelo incremento de agilidade e previsibilidade dos processos internos e, principalmente, pela possibilidade de uma maior aproximação com os vários segmentos empresariais onde estão, em última análise, os clientes, que são a nossa razão de ser (Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador).

É fato que há um desconforto natural com qualquer mudança. Na empresa pública há uma inércia maior. Porém, mesmo com essa peculiaridade, os envolvidos no processo de implementação da mudança entenderam que o mesmo deveria ter sido colocado em prática de outra forma:

Achei a implementação da mudança totalmente amadora, não houve planejamento, foi no peito mesmo. E aí com a nova proposta em vigor, começamos a ajustar o que estava errado, não havia padronização, não havia estrutura nenhuma para se implantar um novo processo naquela data. Poderíamos ter tido mais cuidado nessa fase. Precisávamos ter testado mais as situações, até para ganharmos uma adesão maciça ao processo, pois quem estava inicialmente contra, até sem muita razão, com os erros apresentados logo após a mudança, criou fundamento para ser contra até o fim (Entrevistado nº 3 – 4º Grupo).

Na perspectiva dos entrevistados a implementação foi muito rápida. O choque foi muito grande, principalmente porque não houve uma interação com os diversos setores do Banco e, dentro da própria área operacional não havia um processo formal de comunicação que colocasse as pessoas a par do andamento do processo. As notícias chegavam por e-mail, sem maiores esclarecimentos.

E ainda houve uma certa pressão do Presidente no sentido de definir um prazo para a implantação do projeto e que não necessariamente era o prazo ideal porque o sistema ainda não estava pronto para “rodar”, mas como tinha um *dead line* e esse *dead line* foi cumprido, esse sistema entrou no ar sem ter sido testado nos níveis que precisaria. Ainda houve várias outras demandas de sistema que dificultaram o aprimoramento do próprio sistema inicial (Entrevistado nº 2 – 3º Grupo).

Relatos dessa natureza foram comuns ao longo das entrevistas. Ocorreram situações em que os analistas que trabalhavam lado a lado tinham uma visão totalmente divergente acerca da mudança. Os que participavam dos grupos de trabalho sabiam, por exemplo, que no dia seguinte o colega estaria saindo pra assumir uma gerência, que seriam criadas duas divisões no departamento, enfim, já estavam preparados para o que viria, enquanto que o vizinho sabia apenas da existência de um grupo que trabalhava na melhoria dos processos da área.

Foi um processo meio atropelado. Na minha opinião a grande ruptura com o *status quo* era a separação das análises em retrospectiva e prospectiva, mas foi gasto um tempo muito grande na estruturação do DMO, fiquei mais de 5 meses trabalhando nisso, enquanto na segmentação do processo de análise gastou-se muito menos tempo, principalmente na organização do trabalho. Praticamente não testamos o novo modelo de análise (Entrevistado nº 1 – 4º Grupo).

Duck (2005) refere-se a esse tipo de constatação como sendo o “problema das pessoas”. Para este autor a mudança que envolve alterações de estrutura organizacional e na descrição de cargos exige notificações prévias e um longo período de implementação, o que não foi constatado pela pesquisa.

Outro ponto a ser tratado de forma diferente é o que concerne à participação dos envolvidos no processo de mudança. Não houve uma preocupação em ouvir as pessoas de fora dos grupos de trabalho, principalmente as pessoas mais experientes que passaram por diversas situações no BDMG. Acrescente-se aí a possibilidade da minimização da resistência, isto é, mesmo que o processo de mudança já estivesse delineado, o fato de as pessoas que vão levar a nova sistemática de trabalho à frente serem ouvidas proporciona a estas uma percepção de que fizeram parte daquela proposta e que vão defender até o fim tais inovações.

As referências sobre mudança abordadas neste trabalho enfatizam a necessidade de preocupar-se com isso. Fischer (2002) ressalta que a mudança organizacional só se efetiva com pessoas, para pessoas e através do envolvimento das pessoas. Para Kotter (2005) a transformação é praticamente impossível a menos que a grande maioria das pessoas estejam dispostas a participar. Já Duck (2005) afirma que a privação das pessoas da compreensão dos princípios que nortearam a elaboração do projeto, impedem a participação e a adesão desses empregados que, muitas das vezes, serão os responsáveis pela implementação das mudanças. Senge (2000) aborda o isolamento do que denomina *grupo-piloto* em relação aos demais empregados, o que faz aumentar a descrença destes em relação ao processo, como um desafio à sustentação da mudança.

A percepção do entrevistado 2 do 3º Grupo, reflete o pensamento da maioria dos entrevistados quanto à implementação da mudança na área operacional do BDMG:

O processo de implantação da mudança foi muito rápido, acho que as idéias, as mudanças propostas deveriam ter amadurecido mais, deveria ter-se ouvido mais as opiniões dos funcionários mais experientes, ter mais troca de idéias pra dar uma conotação de participação de todos. Ter mais trocas de idéias pra vender mais o projeto pra casa de forma que ficasse uma coisa mais participativa e as pessoas se entendessem como parte do processo de mudança e não tivessem tantas críticas como tiveram.

Os grupos que propuseram as mudanças depois se dissolveram e não houve um acompanhamento das melhorias de sistemas que deveriam ter sido feitas, então eu acho que se perdeu um pouco no caminho, acho que faltou uma gestão pra implantação da mudança, mais profissionalizada, talvez uma ajuda externa de alguém que tivesse uma visão de banco comercial mesmo, pra melhorar mais o processo, não só segmentar o processo, mas segmentar e melhorar o processo com uma visão externa apoiada nos profissionais do BDMG, nas visões, no entendimento da Casa. Não só os profissionais do BDMG propondo mudanças. Principalmente esse grupo, formado por pessoas que eram relativamente novas no Banco, eram profissionais que tinham no máximo oito anos de Banco e quando isso foi implementado eu percebi que as pessoas mais experientes se sentiram excluídas do processo e já começaram a ser críticos da mudança, o que de certa forma também foi prejudicial ao que foi planejado (Entrevistado nº 2 – 3º Grupo).

Passados quase dois anos do anúncio oficial da mudança de estrutura e processos da área operacional, algumas percepções acerca das conseqüências da mudança para o processo como um todo, para a Área de Operações e para o próprio BDMG já podem ser verificadas. Também tornam-se possíveis algumas conjecturas, mediante as constatações já verificadas. Esses assuntos são abordados na seção seguinte.

5.4.4. Principais Impactos Percebidos e Perspectivas

Inicialmente, verificou-se que foi uma mudança de grandes proporções para o BDMG, até certo ponto audaciosa porque o Banco segregou seu processo de concessão de crédito e em toda segregação há o risco de uma fragmentação. Quando uma equipe ou um departamento controla todo o processo esse risco é minimizado. Quando se separa o processo em unidades diversas há a necessidade de se criar um processo de coordenação e articulação. O fornecedor interno deve estar comprometido com a entrega do produto no tempo, na qualidade, nas condições que o seu cliente interno deseja, isto é, faz-se necessário o engajamento das áreas meio no processo da área fim. O grande desafio é fazer com que as perspectivas do cliente externo permeiem todas as áreas da instituição.

Outro fato destacado pelos entrevistados é de que a articulação entre análise retrospectiva e análise prospectiva precisa ser mais bem trabalhada. Há a constatação de um trabalho isolado do DAC em relação aos departamentos operacionais do Banco. Ainda que a premissa seja a segregação de funções na concessão do crédito, as análises deveriam ter um padrão, um objetivo comum, que é a própria concessão do crédito, ainda que sob

perspectivas diferentes. Se a análise retrospectiva se mantiver isolada no processo de concessão de crédito o Banco vai perder sua função precípua que é a de financiar projetos a longo prazo.

A análise para a concessão do crédito, de uma forma geral, melhorou, na opinião dos entrevistados, pois está mais padronizada, embora a análise retrospectiva ainda careça de algumas melhorias. A análise está mais focada nos pontos que o Banco quer e não como antes, direcionada para os pontos que o gerente de departamento achava importante. Nesse aspecto a criação dos cargos de gerente de divisão foi importante, pois estes começaram a fazer um trabalho de melhoria da qualidade do produto final da Área de Operações que é um relatório de análise, que evoluiu muito em relação ao que era antes, embora ainda não esteja como o esperado.

Atualmente os analistas estão mais preocupados com o trabalho que fazem, pois houve uma evolução muito grande principalmente na parte de controle e processos gerenciais. Antes todo o processo de concessão de crédito era feito na área operacional e não se tinha um controle sobre as atividades, não havia busca de evolução, não havia padronização, não havia preocupação com uniformidades, com lógica entre as informações. Após o processo de mudança foi percebida uma evolução. O Banco cobra dos empregados e dos clientes mais do que cobrava antes. Não que o crédito antes fosse de pior qualidade, o que ficava documentado é que era mais inconsistente do que a qualidade da operação.

No entanto, o processo de mudança necessita de consolidação em alguns quesitos. Uma interação maior entre departamentos criada com os novos processos, também demanda mais ajustes, o que seria previsível, haja vista o pouco tempo decorrido desde o início dos novos

procedimentos e a ausência dessa cultura de clientes e fornecedores internos no BDMG. Outro aspecto da mudança é que o Banco passou a trabalhar em linha, o que requer muita parametrização e interfaces, características não muito presentes nas práticas do Banco.

As interfaces apresentam ainda sobreposição de atividades, os funcionários do Banco ainda não têm prática de lidar com prazos ajustados, de ter que trabalhar bem no melhor tempo possível, de tentar criar processos que gastem menos tempo, mas que sejam eficazes e seguros da mesma maneira. Os empregados ainda não estão com o foco voltado para o cliente, nem o interno e nem o externo. Esses estão preocupados, dentro de suas áreas, em fazer suas tarefas da melhor maneira possível, com a maior segurança possível. Existe uma preocupação muito grande com segurança, exacerbada. As pessoas temem em flexibilizar alguma coisa. Falta ainda encontrar a maneira mais simples de se fazer as coisas sem perder a segurança.

O que se percebe é ainda uma fase de adaptações, um processo ainda ineficaz, com um tempo de resposta maior para o cliente, como se verifica no depoimento a seguir:

A Área Operacional perdeu a autonomia de recomendar o crédito sozinha. Perdeu poder. O Banco ganhou mais qualidade em suas análises, mas ainda não vejo o entrosamento necessário entre as áreas responsáveis pela concessão do crédito. Talvez estejamos ainda numa fase de adaptação, de aprender a negociar. A Área de Operações está mais ansiosa, pois não tem mais o domínio completo sobre o processo. As áreas meio ganharam poder, se fortaleceram, mas o compromisso com o cliente ainda está só na Área de Operações. Falta visão do todo às outras áreas do Banco. A médio prazo acho que a mudança se mantém, mas a longo prazo vai depender das diretrizes do Banco, da política adotada. Se o BDMG quiser ser maior do que é, vai ter de mudar outra vez. E aí não é só melhorar processos, mas também criar novos produtos para atender às peculiaridades dos clientes. Deve também ter maior flexibilidade no seu *modus operandi*. Até então não havia quase nenhuma padronização, agora se padronizou praticamente tudo, acho que o desafio para o futuro próximo é encontrar o equilíbrio entre esses processos (Entrevistado nº 1 – 4º Grupo).

Também é fato de que com a nova estrutura organizacional os gerentes de departamento passam a ter maior disponibilidade para a captação de bons projetos. Mas são ainda percepções iniciais, os resultados esperados ainda não vieram à tona, mas tendem a aparecer. O trâmite do processo no BDMG é longo, isto é, entre o gerente conhecer uma empresa com potencial para negócio com o Banco, convencê-la a concretizar seus projetos por meio de financiamento a longo prazo, preparar a documentação necessária para protocolo junto ao Banco, analisar a proposta de financiamento, decidir pela concessão ou não do crédito, contratar a operação e liberar os recursos financeiros, vão-se aí, no mínimo seis meses, o que, para efeito de medição de resultados da mudança, demanda um prazo mais longo.

O foco exacerbado no controle também é um dificultador. Isso não é fruto da mudança, os exageros processuais são oriundos da prática. Por exemplo, o excesso de zelo do Departamento Jurídico, voltado várias vezes para uma filigrana formalística, é uma postura que vai contra os objetivos da mudança, quais sejam, fazer o Banco aplicar mais recursos e conseqüentemente aumentar a relevância do BDMG no processo de desenvolvimento do Estado.

Acho que não tem volta, temos que avançar pra frente, mas é imprescindível que avaliemos todos os desfechos da mudança para não incorrerem em erros de gestão. O DAC, por exemplo, não pode exorbitar em sua função, pois analisa só um pedaço da empresa e não pode decidir o crédito pautando-se pelo conservadorismo exagerado, aí sim o Banco estaria incorrendo num erro estratégico. Risco zero é sinônimo de máquina que não opera, ainda mais quando estamos falando de um banco (Entrevistado nº 1 – 2º Grupo).

O BDMG, seja pelo resquício de um histórico ruim nos anos 90, seja pelo perfil conservador de seus dirigentes dissemina uma prática de aversão exagerada ao erro, que tem como resultado a hipertrofia nos negócios. Não se pode delegar ilimitadamente, mas para os

negócios acontecerem com agilidade tem que haver confiança, não se pode gerenciar uma empresa com base no controle, ele é inversamente proporcional à flexibilidade, dinâmica imprescindível à competitividade. A mudança de estrutura e de processos não traz eficácia e eficiência se não houver postura pró-ativa para assumir riscos. O depoimento seguinte sustenta esse ponto de vista:

Nós mesmos analistas resolvíamos as coisas sem muita burocracia, sem ter que pedir tanta permissão. Então, é controle em todos os sentidos, até de segurança da informação. Portas impedindo acesso às áreas internas do Banco. É controle de processo e de análise. Às vezes a Diretoria quer participar de coisas que não são seu papel e esquece de traçar diretrizes macro para o Banco. Fala-se de diretoria técnica, mas eu acho que é insegurança mesmo, fizeram isso tudo aí para ficarem mais tranquilos em relação às suas responsabilidades, olharam para o próprio umbigo e esqueceram de olhar pra onde o Banco estava indo (Entrevistado nº 2 – 4º Grupo).

A criação dos cargos de gerente de divisão foi positiva pelo lado da funcionalidade dos departamentos. Apesar da estratégia anunciada ter sido outra, isto é, liberar os gerentes de departamento para cuidar do mercado e deixar os gerentes de divisão voltados para o controle das atividades internas, o que se constatou até agora foi uma divisão das tarefas internas, pois era fato que os gerentes de departamento estavam sobrecarregados, e também é fato de que nenhum destes ainda mudou seu foco de trabalho para o mercado.

E agora o que me preocupa muito é que se não tiver dentro da instituição pessoas focadas em captar clientes, o futuro do Banco é uma incógnita, não é promissor se a coisa continuar como está. E eu acho que na parte de controle e de qualidade ela já está muito a frente do que a parte comercial, que na minha opinião não evoluiu nada nessa gestão. Não por falta do Diretor que incentivou isso, mas por falta de cultura mesmo da instituição em ser uma empresa agressiva no sentido de buscar clientes, de ter estratégia pra buscar clientes (Entrevistado nº 2 – 3º Grupo).

A criação de cargos de média gerência não é uma tendência moderna na administração. Nesse primeiro momento está se configurando até uma duplicidade de funções. Porém,

numa visão de médio prazo, essa mudança é estratégica para o BDMG. Os executivos seniores do Banco têm hoje, em média, mais de 25 anos de carreira e não têm uma longevidade muito grande à frente de seus departamentos, haja vista a iminência de aposentadoria. Há um vazio na linha de experiências do BDMG, que ficou muito tempo sem contratar praticamente ninguém, mais precisamente do final da década de 80 até 1998. Assim, os novos executivos do BDMG que assumirão em breve os cargos de alta gerência, tinham, à época desta dissertação, no máximo oito anos de carreira no Banco e até então não tinham tido oportunidade de exercer a liderança e nem de exercer o papel efetivo de gerente, o que está se configurando agora com a transformação organizacional da Área de Operações, através da criação dos cargos de gerente de divisão e do preenchimento desses cargos, em sua maioria, pelos empregados, identificados como os de maior potencial e os de maior propensão à mudança, entrantes pelo concurso público realizado em 1998.

A princípio a gente percebe que o Banco foi inchado novamente. Mas se pensarmos num horizonte de médio prazo, 5 anos, por exemplo, quase todos os executivos do Banco estarão fora, aposentados, então eu acho que essa medida acabou sendo extremamente eficaz para a situação que o Banco viverá daqui a um tempo (Entrevistado nº 1 – 3º Grupo).

O aspecto negativo foi que a idéia da criação dos gerentes de divisão dentro da área operacional gerou um desdobramento de criação dos níveis intermediários de gerentes no Banco inteiro sem que houvesse a devida análise se realmente aquilo iria gerar valor. O custo cresceu muito e não necessariamente houve geração correspondente de valor, sendo que na área operacional esse processo foi muito pensado e o objetivo principal foi desonerar os gerentes dos departamentos para que estes pudessem ter mais disponibilidade pra atender aos clientes.

A percepção até o momento é a de que o que realmente mudou foi o ambiente organizacional. Pelo menos para aumentar o volume de negócios, as mudanças foram periféricas. O processo antes da mudança era mais descentralizado, havia mais autonomia por parte da Área de Operações, mais flexibilidade. Com a mudança o processo ficou centralizado e a autonomia da área operacional diminuiu, ou seja, a princípio foram tomadas medidas na contra-mão do que se propunha como maior objetivo, que era o aumento significativo do volume de operações do BDMG, pois o aumento dos controles, dos filtros é diretamente proporcional ao aumento do tempo do processo, e inversamente proporcional ao número de operações analisadas.

Toda essa reestruturação foi focada no controle. A estrutura do Banco foi refeita nos moldes da existente até 1998, pelo menos no que diz respeito aos gerentes de divisão. A diferença é que hoje, apenas 25% do pessoal está na área operacional, ou seja, de cada quatro funcionários do BDMG, três estão nas áreas meio. Pra um banco que quer mudar o patamar de aplicações, dobrar, triplicar, isso está errado. A Área de Operações tem que ser repensada, o BDMG deve ser repensado. O Estado vive um momento de variados investimentos e o BDMG está à margem desse processo (Entrevistado nº 1 – 3º Grupo).

O objetivo da mudança era aumentar o número de clientes e a preparação do Banco para um bom trabalho em termos de análises e relatórios, em paralelo, mas não aconteceu em paralelo, melhoramos muito a qualidade, mas não conseguimos até agora aumentar a base de clientes como imaginou-se. Para aumentarmos o volume de liberações necessitamos de um plano de captação, uma estratégia de visita, um foco em alguns segmentos pra buscar bons clientes para o Banco. E é claro que precisamos também de um maior “jogo de cintura” na condução dos processos, senão o Banco vai ficar emperrado (Entrevistado nº 2 – 3º Grupo).

Hoje o BDMG é mais conservador, centralizador e normativo. Isso refletiu em toda a estrutura do Banco. Percebe-se nitidamente que a parte de análise de crédito retrospectiva tem um peso muito maior para a decisão do crédito do que antes. O Banco valoriza mais hoje o passado das empresas do que o futuro, ficou mais conservador. O futuro “pode” muito mais que o passado, este já está pronto, não muda, e o Banco enfatizando mais o passado, ousa menos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se encerra com a apresentação dos aspectos conclusivos, incluindo-se o exame e a adequação entre o problema e os objetivos geral e específicos e seus resultados, e o oferecimento das contribuições e recomendações da pesquisa.

6.1 Aspectos Conclusivos

A pesquisa realizada para esta dissertação revelou a existência de mudança de processos e de estrutura na Área de Operações do BDMG, sendo as principais: a segmentação do processo de análise de financiamentos em análise retrospectiva e análise prospectiva, a criação de dois novos departamentos, o Departamento de Análise de Crédito (DAC) e o Departamento de Médias Operações (DMO), além de novas divisões dentro dos departamentos da Área, trazendo como consequência direta o surgimento de cargos de gerência intermediária, denominados Gerentes de Divisão.

Especificamente em relação à criação desses novos cargos, percebe-se uma convergência com a teoria de Christensen e Overdorf (2005) no ponto em que estes afirmam que quando as capacidades de uma empresa residem em seus processos, sendo que novos desafios exigem novos processos, ou seja, quando exigem que diferentes pessoas ou grupos em uma empresa interajam de modo diferenciado e a um ritmo diferente do que habitualmente têm feito, os gerentes precisam tirar as pessoas relevantes da organização existente e traçar uma

nova fronteira ao redor de um novo grupo. Nesse caso, o novo grupo foi o dos gerentes de divisão, formado na sua maioria por pessoas menos experientes, mas com grande potencial e, principalmente, com uma propensão maior às propostas de mudança. Novas fronteiras de equipes facilitam novos padrões de trabalho em conjunto que, em última análise, podem se fundir em novos processos (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2005).

Em relação às teorias de mudança *E* e *O* desenvolvidas por Beer e Nohria (2002), o processo de mudança estudado mostrou-se mais afeito à *Teoria E*, pois das seis dimensões críticas da mudança, apontadas por Beer e Nohria (2002) a mudança organizacional da Área de Operações do BDMG apresentou características da *Teoria E* em três: liderança, foco e processo. Foi liderada de cima para baixo, não havendo o estímulo da participação de baixo para cima; focou estrutura e sistemas e não o comportamento e as atitudes dos empregados; e apresentou como processo o planejamento e a definição de programas e não a experimentação. Constatou-se ainda a ausência de duas dimensões da mudança elencadas por Beer e Nohria (2002), quais sejam, o sistema de recompensas e o uso de consultores. Para a dimensão *Metas* a mudança analisada mostrou-se com característica das *Teorias E e O Combinadas*, haja vista os objetivos da mudança estarem voltados para o aumento tanto do desempenho econômico quanto da capacidade organizacional.

Quanto às situações típicas, descritas por Noronha apud Reis (1998), que retratam a relação entre a consciência do significado de mudança e a natureza da resposta da organização, quais sejam, a inércia, a rejeição, a indecisão e a adaptação, a pesquisa evidenciou que o BDMG encontra-se em meio às fases de indecisão e adaptação. Isso se explica pelo fato de a organização apresentar um nível maior de conscientização e aceitação do processo de mudança, mas não responder com tanta rapidez à este, principalmente em função da forma

pela qual o processo foi implantado, características da fase de indecisão, porém, há uma tendência de assimilação das alterações acarretadas pela mudança, até pela decorrência do tempo, fator que permite relacionar o processo à fase de adaptação, segundo Noronha apud Reis (1998). A análise dos resultados sob a ótica do contexto histórico também corrobora com a referida posição do BDMG, haja vista seu histórico recente de quase insolvência influenciar uma certa resistência natural às inovações, em nome da segurança do Banco.

Nesse sentido, as mudanças de postura necessárias ao sucesso dos processos de mudança organizacional, apresentadas por Reis (1998), ainda são pouco percebidas na instituição estudada.

Verificou-se que a mudança ocorrida na Área de Operações do BDMG não espelha o conceito de transformação organizacional de Fischer (2002), no qual a visão de mudança como um acontecimento tópico e pontual, gerenciado no âmbito de um projeto específico e restrito, características presentes na mudança pesquisada, cede lugar a dinâmicas mais abrangentes e transformadoras na organização, que atingem simultaneamente diversas áreas e processos; com um caráter multidimensional.

Com base no referencial teórico adotado, verificaram-se também algumas distorções, tanto na concepção quanto na implementação das mudanças.

Constatou-se que a mudança, de forma geral, foi concebida pelo diretor da Área de Operações, não havendo interação com outras áreas e nem a participação relevante de outros empregados. Houve a formação de um grupo de trabalho para levar a proposta a frente, mas este grupo, conforme os resultados das entrevistas, não tinha autonomia para

trabalhar o projeto. Essa formatação recai sobre a abordagem de mudança classificada por Duck (2005) como a que “praticamente assegura o fracasso do programa”, ou seja, quando o chefe comunica a necessidade de se efetuar algumas modificações na empresa, já anunciando as pessoas que vão constituir a força-tarefa para propor um novo desenho organizacional, enfatizando ainda que a força-tarefa prestará contas dos resultados diretamente a ele. A força tarefa mergulha no trabalho, trancafiada numa sala de reuniões, trabalhando horas a fio para cumprir o prazo. Os membros não conversam com ninguém na empresa. Com o término do prazo, é hora de prestar contas ao chefe, e depois a força-tarefa pensará num meio de divulgar as conclusões (DUCK, 2005).

Esse grupo de trabalho teve a função de executor do processo de mudança, desde o projeto até a implantação. Para Fischer (2002) tal equipe deve ter um papel muito mais relevante, qual seja, o de ser responsável pela gestão e disseminação do processo de mudança, pela integração do planejamento e da ação institucional e pelo monitoramento de resultados, sendo também o principal elo de ligação com a estrutura formal.

Não houve a fase de auscultação, reputada por Fischer (2002) como uma das etapas mais importantes do processo de mudança. É nessa fase que se realiza o levantamento de opiniões e sugestões de atores sociais relevantes. Fischer (2002) enfatiza ainda a importância do compartilhamento dos resultados auferidos nessa etapa, pois é em torno desses resultados que a organização vai conceber as propostas de mudanças.

Quanto à implementação, configurou-se a precipitação do processo, principalmente devido à pressão exercida pela direção do Banco para o cumprimento da data limite estipulada. As novas sistemáticas de trabalho não foram testadas e não houve treinamento adequado para

os empregados acerca dos conceitos inovativos antes do início de operação dos recém-criados departamentos e processos.

Nessa fase também constatou-se a ausência de qualquer tentativa consciente de mostrar às pessoas como as novas abordagens, comportamentos e posturas ajudariam a melhorar o desempenho, como defendido por Duck (2005). Para Fischer (2002) a disseminação da mudança amplia a participação dos funcionários no processo de transformação organizacional. Assim, ainda que a mudança traga um desconforto natural e que na empresa pública esse desconforto possa ser ainda maior, a inexistência de uma estrutura focada na disseminação da mudança contribuiu negativamente para o processo.

Não obstante todas as peculiaridades verificadas no processo de mudança, as novas propostas foram sendo assimiladas, ainda que em um ritmo mais cadenciado. Um fator importante para a superação da inércia natural provocada pela mudança, na percepção de alguns entrevistados, seria a proposição de um sistema de recompensas, como relatado por Beer e Nohria (2002) em seus estudos sobre as teorias da mudança, para consolidar as mudanças. “O que energiza uma empresa é o sistema de cobrança por resultados, mas há claramente a figura da recompensa. No BDMG essa concepção ainda é muito frágil” (Entrevistado 3 – 3º Grupo).

Os resultados da pesquisa também mostraram a ausência de qualquer tipo de monitoramento da mudança, definido por Fischer (2002) como a fase de sustentação, de avaliação das ações e dos rumos do processo.

Por fim, constatou-se através da visão dos entrevistados que o processo de mudança sofreu influência de variáveis externas e internas à organização.

A principal variável externa traduz-se na adequação às novas formatações do mercado para o atingimento de determinados nichos, como o das médias empresas, e para o crescimento do volume de aplicações, isto é, para o aumento da competitividade do Banco. Verificou-se também a influência das posições do BACEN acerca dos controles internos e risco de crédito como fator de influência para a mudança, embora com menor relevância se comparada à busca por maior competitividade.

Os fatores internos que motivaram a mudança na opinião dos entrevistados foram vários, dentre os quais destacou-se a constatação de algumas vulnerabilidades nos relatórios de análise de crédito, inclusive a falta de padronização, pela direção então recém-empossada no BDMG. Constatou-se também que essas inconsistências encontradas foram fundamentais para a segmentação do processo de análise de financiamentos. Foram constatados também outros motivos internos para a mudança, quais sejam, a demanda do acionista majoritário, o Estado, para uma maior participação do Banco no processo de desenvolvimento de Minas Gerais e o perfil conservador da nova diretoria, mais focada em controles e segurança. Nesse sentido, o Entrevistado nº 4 do 3º Grupo resalta a suscetibilidade do Banco às peculiaridades de cada diretoria e a necessidade de a instituição se resguardar quanto a isso:

O banco ao longo do tempo construiu mecanismos para se proteger da troca sistemática de gestão a cada mandato de governador. Não podemos deixar que isso se acabe ou enfraqueça. A centralização é prejudicial, temos que mudar essa postura e isso tem que emanar do corpo gerencial, dos que são perenes na instituição, dos que têm compromisso com a perenidade do BDMG (Entrevistado nº 4 – 3º Grupo).

Os impactos da mudança, no geral, foram positivos na visão dos entrevistados, porém, na percepção destes, ainda há oportunidade para melhorias.

Verificou-se a padronização e a melhoria na qualidade dos relatórios, na visão dos entrevistados. Também constatou-se a necessidade de aperfeiçoamento das interfaces internas, geradas pelos novos processos.

Conclui-se pelo estudo realizado que a mudança organizacional da Área de Operações do BDMG teve seus objetivos parcialmente alcançados, isto é, constatou-se a melhoria na qualidade dos relatórios, mas, principalmente em relação à proposta de aumento do volume de operações, há espaço para novas mudanças.

Sobre esse ponto Fischer (1992) ressalta que o efeito de mudanças apenas aparentes, que modernizam aspectos superficiais da organização sem transformar os padrões culturais e políticos, tende a ser contrário aos objetivos de qualquer processo de desenvolvimento, pois reforça as características obsoletas desses fatores intrínsecos e inviabiliza que a crença na inovação, essencial a toda mudança, possa se manifestar e desenvolver no interior da vida organizacional.

As opiniões relatadas abaixo dos entrevistados do 3º Grupo, formado por empregados de carreira mais experientes da instituição, ilustram com propriedade a conclusão sobre a consecução parcial dos objetivos:

O Banco vai alcançar seu objetivo se começar a olhar pra fora, saber o que pode fazer pra atender o que o empresariado de uma forma geral anseia. O Banco tem que assumir riscos, o nome desenvolvimento tem que ser praticado de forma contumaz.(Entrevistado nº 1 – 3º Grupo).

Eu acho que a gente vai ter que ainda modificar muitas coisas, por exemplo, o foco do Banco com o cliente e todas as áreas voltadas para o melhor atendimento ao cliente com maior rapidez e maior eficiência. Se a gente não melhorar os nossos processos, os nossos sistemas e as nossas interfaces, aí vai ser difícil a gente sobreviver, mas não porque nós somos um banco de desenvolvimento porque eu acho que a gente tem condições de sobreviver como banco de desenvolvimento, fazer operações, estar no mercado desde que a gente não fique esperando. O mercado é diferente do que era antes, se cobram coisas diferentemente, tem que ser agressivo, tem que ter visão de mercado e as áreas todas tem que estar focadas em atender o cliente da melhor forma possível (Entrevistado nº 4 – 3º Grupo).

Eu acho que a história do Banco está pra ser escrita agora, ou o Banco dá o salto ou fica suscetível a qualquer medida política até para sua extinção. E é difícil porque você não tem benchmarking, mas o BDMG pode voltar a ser um novo referencial, um instrumento forte para o Estado. É diferencial competitivo para o Estado ter um banco de desenvolvimento, mas o BDMG tem que se reposicionar, se transformar. Financeiramente o Banco vai ficar bem, vai ficar no patamar de R\$30 a R\$40 milhões de lucro anual. Agora, do ponto de vista de papel institucional, não tenha dúvida que temos que mudar. O Banco não está fazendo diferença. Se o BDMG não existisse, a economia do Estado teria tido algum resultado diferente do que conseguiu nos últimos anos? Provavelmente não. Aí vem a coisa dos grandes projetos. O Banco não pode ficar fora deles, tem que ter capacidade de montar operações financeiras, pelo tamanho do Banco ele não pode financiar sozinho grandes projetos mas a capacidade de montar uma engenharia financeira pra gerar produtos financeiros com outros bancos. O grande projeto é o que muda, é o que faz a diferença (Entrevistado nº 3 – 3º Grupo).

E é o aspecto de se repensar a mudança que Senge (2000) aborda com eloquência, enfatizando que os desafios de repensar a mudança surgem quando as iniciativas de mudança ganham maior credibilidade e se confrontam com a infra-estrutura e as práticas organizacionais estabelecidas. Senge (2000) ressalta ainda que a resposta aos desafios da mudança não representa uma lista de tarefas isoladas, pelo contrário, esses desafios representam grandes barreiras, porque o ambiente em que tentamos sustentar tais mudanças é um mundo vivo.

6.2 Contribuições e Recomendações

A realização desta pesquisa proporcionou algumas contribuições:

- trata-se de uma pesquisa realizada por meio de um estudo de caso em organização nacional, o que pode contribuir para compreender os processos de mudança nas organizações brasileiras, especificamente em empresas públicas, e mais especificamente ainda em bancos de desenvolvimento;
- permitiu o registro e análise das transformações organizacionais processadas num importante período da história de uma organização que desempenha papel relevante no processo de desenvolvimento do Estado em que atua;
- as informações aos gestores da organização objeto de estudo sobre o processo de mudança organizacional proporcionam uma reflexão e avaliação das estratégias adotadas e das perspectivas futuras da condução dos negócios.

Conforme destaca Wood Jr. (1995, p.190), as mudanças organizacionais são definidas como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impactos em parte ou no conjunto da organização”. Diante da magnitude de abrangência do conceito, seria praticamente impossível esgotá-lo em apenas uma pesquisa.

Desta forma, sugere-se a continuidade do estudo, podendo inclusive ser utilizado o mesmo local base da pesquisa (BDMG), uma vez que utilizadas considerações metodológicas segundo as alternativas apresentadas por Pettigrew (1992), especialmente quando considera

ações e eventos ao longo do tempo e de maneira histórica, ficam aparente as várias possibilidades de novas investigações em outro período de tempo.

Outra pesquisa que poderia ser desenvolvida, seria o estabelecimento de um estudo comparativo do processo de mudança organizacional de bancos de desenvolvimento brasileiros, visando a contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema mudança organizacional em empresas dessa natureza.

REFERÊNCIAS

ABDE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS DE DESENVOLVIMENTO. **Rumos do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, n. 47, maio 1984.

ABDE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO. **Políticas de financiamento de longo prazo, funding e formatação das Instituições Financeiras de Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: ABDE, 1994.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BDMG. **BDMG 2003: Um novo tempo para o desenvolvimento de Minas**. Belo Horizonte: BDMG, 2004.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. **Decifrando o código da mudança**. In: Harvard Business Review. **A virada nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez.1964. Pag. 12081.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Resolução 394 do Conselho Monetário Nacional**, de 03/11/1976. Brasília, 1976.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Cortez, 1991.

CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. **Enfrente o desafio da mudança revolucionária**. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente (org). **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos oficiais no Brasil**: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

CYSNE, Rubens Penha; COSTA, Sérgio G.S. Reflexos do Plano Real sobre o sistema bancário brasileiro. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro, Jul - Set, 1997.

DUCK, Jeanie Daniel. Gerenciando a mudança: A arte do equilíbrio. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente (org). **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FISCHER, Rosa Maria. A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração**. São Paulo, Out – Nov, 1992.

_____. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FJP - FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **A trajetória do BDMG**: Imagens de projeto para Minas. Belo Horizonte: FJP, 1997.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

GALBRATH, Jay R.; LAWLER III, Edward E (Org.) – **Organizando para competir no futuro**: Estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63, Abr – Jun, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p.8-19, Out./Dez. 2000.

GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.44, n.1, p.10-25, Jan.- Mar., 2004.

HALL, Richard. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

HUEY, J. Nothing is impossible (paradigm shifting). **Fortune**, New York, 1991. apud WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. **The change masters**. New York: Touchstone Book, 1984. 432p. apud WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTTER, John P. Por que os esforços de transformação fracassam. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente (org). **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975. 262 p. apud WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

LARANGEIRA, Sônia M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**. Campinas. v. 18, n. 61, Dez. 1997.

MARCH, James G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, 1981. apud WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, Gilberto A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Projeto de lei N° 1.138/57. **Cria o Banco de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1957.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Plurianual de Ação Governamental 2004-2007**. Belo Horizonte, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NORONHA, J. M. Rodrigues. **A empresa e o processo de mudança**. Editora desconhecida. apud REIS, Luís F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PETTIGREW, A. **The management of strategic change**. England, 1986. apud FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992. p.1-30.

REIS, Luís F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SINGER, Paul I. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana: análise da evolução econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

SROUR, Robert Henry. Formas de Gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Jul - Ago, 1994

TOSCANO, Idalvo. **Bancos populares de desenvolvimento solidário**. São Paulo: Polis, 2004.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: , 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

1º GRUPO – Ex-presidentes e ex-diretores do BDMG, partícipes da trajetória do Banco que já não exercem mais nenhuma função executiva na instituição. Total de 2 entrevistados:

1. Como se iniciou e qual foi a sua trajetória no BDMG?
2. Quais os momentos vivenciados, críticos e de sucesso, mais importantes da história do Banco?
3. No histórico do BDMG houve algum processo de mudança organizacional relevante?
4. Se houve, os objetivos foram alcançados?
5. O que o BDMG precisa fazer para continuar cumprindo seu papel?
6. Como você enxerga o BDMG daqui a dez anos?

2º GRUPO – Atuais diretores do BDMG, funcionários de carreira do Banco. Total de 2 entrevistados:

1. Como se iniciou e qual foi a sua trajetória no BDMG?
2. Quais os momentos vivenciados, críticos e de sucesso, mais importantes da história do Banco?
3. Quais as diferenças existentes entre o passado e o momento atual do BDMG?
4. No histórico do BDMG houve algum processo de mudança organizacional relevante?
5. Se houve, os objetivos foram alcançados?
6. O que o BDMG precisa fazer para continuar cumprindo seu papel?

7. Como você enxerga o BDMG daqui a dez anos?

3º GRUPO – Funcionários com mais de 20 anos de carreira no BDMG e que tenham atuado em pelo menos três áreas distintas do Banco. Total de 4 entrevistados:

1. Como se iniciou e qual foi a sua trajetória no BDMG?
2. Quais os momentos vivenciados, críticos e de sucesso, mais importantes da história do Banco?
3. Quais as diferenças existentes entre o passado (início da sua carreira) e o momento atual do BDMG?
4. Qual a sua percepção de mudança na Área de Operações do BDMG a partir da gestão empossada em 2003?
5. Quais foram os principais atores responsáveis por essa mudança?
6. Quais os fatores externos que influenciaram no processo de mudança?
7. Quais os fatores internos que influenciaram no processo de mudança?
8. Qual a sua opinião sobre a implementação da mudança?
9. Quais os impactos da mudança percebidos (visão do antes e do depois)?
10. Quais os impactos da mudança a médio e longo prazos?
11. Como você enxerga o BDMG daqui a dez anos?

4º GRUPO – Funcionários entrantes pelo concurso público de 1998 e que participaram diretamente da mudança recente da instituição. Total de 4 entrevistados:

1. Como se iniciou e qual foi a sua trajetória no BDMG?

2. Quais os momentos vivenciados, críticos e de sucesso, mais importantes da história do Banco?
3. Quais as diferenças existentes entre o passado (início da sua carreira) e o momento atual do BDMG?
4. Qual a sua percepção de mudança na Área de Operações do BDMG a partir da gestão empossada em 2003?
5. Quais os fatores externos que influenciaram no processo de mudança?
6. Quais os fatores internos que influenciaram no processo de mudança?
7. Qual a sua opinião sobre a implementação da mudança?
8. Quais os impactos da mudança percebidos (visão do antes e do depois)?
9. Quais os impactos da mudança a médio e longo prazos?
10. Como você enxerga o BDMG daqui a dez anos?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)