

**ALEXSANDER DAUZELEY DA SILVA**

**MUDANÇA ESTRATÉGICA: O CASO DO BANCO DO BRASIL NO  
PERÍODO DE 1986 A 2008**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO - ESAG**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS**  
**ORGANIZAÇÕES**

**ALEXSANDER DAUZELEY DA SILVA**

**MUDANÇA ESTRATÉGICA: O CASO DO BANCO DO BRASIL NO**  
**PERÍODO DE 1986 A 2008**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Graziela Dias Alperstedt, Dra.

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2009**

**ALEXSANDER DAUZELEY DA SILVA**

**MUDANÇA ESTRATÉGICA: O CASO DO BANCO DO BRASIL NO  
PERÍODO DE 1986 A 2008**

Trabalho aprovado como requisito para obtenção do grau de Mestre, no curso de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social da ESAG/UDESC.

**Banca Examinadora**

Orientadora:

---

Profa. Graziela Dias Alperstedt, Dra.  
UDESC/ESAG

Membros:

---

Prof. Nério Amboni, Dr.  
Instituição: UDESC/ESAG

---

Profa. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.  
Instituição: UNISUL

**Florianópolis (SC), 14/04/2009**

À minha esposa, pais e irmãos, por seu amor incondicional; aos criacionistas e teóricos do design inteligente; a todos os que esperam novos céus e nova Terra, em que habita a justiça.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo maravilhoso dom da vida e pela concessão das faculdades que nos fazem à sua imagem e semelhança: o pensamento e o livre arbítrio.

À Profa. Graziela Dias Alperstedt, por sua dedicação, esmero e amizade ao não somente orientar, mas também incentivar e burilar este trabalho.

Aos distintos membros convidados da banca examinadora, Prof. Dr. Nério Amboni e Profa. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, pela honra de dispensarem sua colaborativa avaliação do presente trabalho.

Embora anônimos nesta, aos administradores do Banco do Brasil que gentilmente concederam as entrevistas aqui utilizadas, colaborando com o progresso da ciência.

Aos colegas e superiores do Banco do Brasil, que permitiram a execução desta pesquisa e ofertaram seu apoio.

À minha esposa, pela paciência, amor e resignação.

Aos meus pais, pelo amor e orientação.

Aos meus irmãos, por serem meus grandes amigos.

Aos meus amigos, por serem meus irmãos.

O princípio da sabedoria é: Adquire a sabedoria; sim, com tudo o que possuis, adquire o entendimento.

**Provérbio de Salomão**

## RESUMO

A presente pesquisa objetivou analisar a mudança estratégica no Banco do Brasil no período compreendido entre 1986 e 2008. Esta análise foi realizada de acordo com a abordagem de Pettigrew (1996) nas perspectivas do contexto, processo e conteúdo. O Banco do Brasil foi escolhido por ser uma das instituições mais antigas do País, com considerável expressão nas esferas econômica, política e empresarial. A busca pela compreensão das mudanças nesta instituição foi entendida como sendo de relevância para a matéria das mudanças organizacionais, e no anseio de enriquecer a base empírica sobre o tema. A pesquisa se deu de forma qualitativa, através de entrevistas com sete administradores de alto escalão do Banco do Brasil, em áreas diversas de atuação, em diferentes localidades. Estes administradores foram argüidos de forma aberta sobre a mudança na empresa, sendo que suas entrevistas foram gravadas e compiladas, apesar de os dados serem apresentados de forma anônima. As informações obtidas nestas entrevistas foram confrontadas, validadas e enriquecidas através de referências bibliográficas sobre a organização. A partir das entrevistas concedidas, foi delineado o ponto de corte inicial do trabalho, representado pela mais substancial mudança na organização, nas últimas décadas, de acordo com os entrevistados – a perda da conta-movimento. Principiando com este evento, são apresentadas as principais mudanças subseqüentes na organização, entendidas como sendo partes de um processo teleológico que objetivou a mudança nos próprios alicerces estratégicos da empresa. A mudança no Banco do Brasil, portanto, foi dada em sua própria razão de existência, ao longo do tempo, em virtude do seu contexto e através de um leque de mudanças menores, mas substancialmente significativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudança. Estratégia. Banco do Brasil.

## **ABSTRACT**

This research aimed to analyze the strategic change in the Bank of Brazil in the period between 1986 and 2008. This analysis was performed following the approach of Pettigrew (1996) perspectives on the context, process and content. The Bank of Brazil was chosen as one of the oldest institutions of the country, with considerable expression in economic, political and business environment. The search for understanding of changes in this institution was perceived as being of relevance to the field of organizational change, and in the desire to enrich the empiric base on the subject. The research was qualitative in order, through interviews with seven high-level administrators of the Bank of Brazil, in different areas of activity, and in different locations. These officers were questioned in an open form on the change in the company, and their interviews were recorded and compiled, although the data are presented in an anonymous way. Information obtained in these interviews was checked, validated and enriched by bibliographic references about the organization. From the interviews, was the initial cutting out point of the work, represented by the most substantial change in the organization in recent decades, according to the interviewees: the loss of the movement account. Starting with this event, is presented the following major changes in the organization, understood as part of a teleological process that aims to change the company's strategic bases. The strategic change in the Bank of Brazil, therefore, was given to his own existence reason, over time, due to its context and through a range of minor changes. This minor changes was, sometimes, substantially significant.

**KEYWORDS:** Change. Strategy. Bank of Brazil.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Possibilidades lógicas das teorias da mudança organizacional e desenvolvimento (VAN DE VEN; POOLE, 1995) .....	34
Quadro 2: Atual composição acionária do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2009b) .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 3: Organograma do Banco do Brasil com enfoque societário (BANCO DO BRASIL, 2009d) .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 4: Linha do tempo das mudanças no Banco do Brasil.	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 5: Lucro líquido anual do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2009b)	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 1: diagrama de contexto, processo e conteúdo (PETTIGREW, 1996) .....	53

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA</b>	<b>22</b>
2.1 ESTRATÉGIA	22
2.2 A MUDANÇA ESTRATÉGICA	27
2.2.1 As organizações e as mudanças	28
2.2.2 A evolução da literatura da mudança estratégica	32
2.2.3 O papel da política, cultura e poder na mudança estratégica e na tomada de decisão	43
2.2.4 O papel do líder	51
2.2.5 Contexto, processo e conteúdo da mudança organizacional	52
2.3 O AMBIENTE E A TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	56
2.3.1 O processo da transformação	63
2.4 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE MUDANÇA	64
2.4.1 A pesquisa da <i>PricewaterhouseCoopers</i>	64
2.4.2 O caso da ICI	67
2.4.3 O caso da Cadbury	73
2.4.4 Contribuições das pesquisas empíricas	80
2.4.4.1 O reposicionamento estratégico da organização frente ao contexto	81
2.4.4.2 O processo da mudança	82
2.4.4.3 A tecnologia no processo de mudança	82
2.4.4.4 O líder da organização	83
2.4.4.5 Alterações no corpo funcional	84
2.4.4.6 Expansão dos negócios	85
2.4.4.7 O papel dos gerentes não pertencentes à alta-administração	86
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>87</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>94</b>

4.1	O CONTEXTO EM ESTUDO.....	94
4.2	O FUNCIONALISMO DO BANCO DO BRASIL.....	99
4.3	A PERDA DA CONTA MOVIMENTO (1986).....	101
4.4	AS MUDANÇAS INICIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL (1989-1994).....	105
4.5	O PLANO REAL E O FIM DA HIPER-INFLAÇÃO (1994-1996).....	107
4.6	A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA (1995-2000).....	109
4.7	A CRISE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO (1994-1997).....	112
4.8	EXPANSÃO DO MERCADO (1995-2008).....	114
4.9	PLANOS DE DEMISSÃO DE FUNCIONÁRIOS (1994-1997).....	117
4.10	O NOVO FUNCIONÁRIO DO BANCO DO BRASIL (1998-2008).....	119
4.11	ALTERAÇÕES RECENTES NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA (1995- 2002).....	124
4.12	A INTENÇÃO DE PRIVATIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL (1990-2002).....	128
4.13	UMA NOVA FORMA DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (2004-2008)...	129
4.14	EXPANSÃO DO MERCADO (2003-2008).....	133
4.15	OS NOVOS GERENTES DO BANCO DO BRASIL (2002-2008).....	136
4.16	ANÁLISE DOS DADOS.....	138
4.16.1	Contexto da mudança.....	138
4.16.1.1	Contexto externo.....	138
4.16.1.2	Contexto interno.....	141
4.16.2	O processo da mudança.....	144
4.16.3	O conteúdo da mudança.....	151
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>154</b>
5.1	CONCLUSÃO.....	154
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	157

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de sucesso em longo termo são aquelas que continuamente se adaptam às mudanças no ambiente competitivo. As forças para a mudança são muitas, e crescem em velocidade incremental (SAUSER; SAUSER, 2002).

Explanar como e por que as organizações mudam é uma questão central e desafiadora para os acadêmicos da administração e diversas outras disciplinas (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Sauser e Sauser (2002) dizem que se tornou essencial gerenciar a mudança como um processo contínuo, não como um evento discreto ou mesmo uma série de eventos discretos. Para os autores, as organizações deveriam adotar a premissa de que elas precisam se preparar para um processo contínuo de mudanças. Pettigrew (1985a, 1985b), por sua vez, diz que as mudanças são uma realidade nas organizações, realidade esta que não pode ser negada.

Reconhecer a mudança como um processo contínuo traz implicações para a forma como os administradores a gerenciam (SAUSER; SAUSER, 2002). Ou seja, a mudança evoca uma nova forma de administração das organizações.

Os fenômenos que permeiam a concepção, implementação e acompanhamento da estratégia, bem como de seus alvítes, têm demandado um largo esforço de pesquisa por parte da academia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 1999a, 1999b; WHITTINGTON, 2004).

Diversos autores, ao realizarem abordagens sobre a mudança, fazem-nas sob o cunho da *estratégia* (HARDY, 1996; ALPERSTEDT, 2000; ROWDEN, 2001; HOUCHIN; MACLEAN, 2005; VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006; PARNELL; MENEFEE, 2007).

E entender os fenômenos da estratégia torna-se determinante no desígnio de se elaborar teorias que permitam traçar com maior grau de certeza a azinhaga

percorrida nos cenários de mudança contínua. Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004, 2006) consideram a estratégia e o conhecimento das competências das organizações como básicos e fundamentais para o sucesso das mesmas, no ambiente incrementalmente competitivo (O BALANCED..., 1999).

Tzu (2000) já havia elucubrado sobre os traços da estratégia, quando este diz que o mais importante nela (neste caso, a estratégia de guerra, mas podendo-se tomar o conceito como analogia para as estratégias organizacionais de hoje) é conhecer a si mesmo, mais importante mesmo do que conhecer o terreno ou o inimigo.

Isto pode ser tomado com bastante pertinência às conclusões de Pettigrew (1985b, 1996), que asseguram ser o *contexto interno* um dos grandes geradores e palcos das mudanças organizacionais.

Tzu (2000), ainda sobre o tema do autoconhecimento por parte do estrategista, afirma que a história tem papel importante nas decisões estratégicas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam, em seis das escolas por eles discernidas, que, o conhecimento do pretérito estratégico das organizações para a determinação de padrões pode ser valioso na concepção de estratégias presentes e implementações futuras.

A estratégia está presente em todas as organizações, mesmo nas que pretendam não ter estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para Tavares (2000), a estratégia tem um caráter determinante na administração das organizações, principalmente nos cenários de mudança. Child e Smith (1987) também consideram, da mesma maneira, a estratégia, principalmente frente às transformações organizacionais, como sendo crucial para a sobrevivência das firmas.

A conclusão a que sugerem ter chegado Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é de que o processo de formação da estratégia diverge no que é puramente pretendido e no que é, de fato, realizado. Isto devido ao fato de que mudanças, inevitavelmente, ocorrem no período entre a concepção e a implementação da estratégia. Estratégias deliberadas e emergentes distam umas das outras na forma de uma divisão realizada pelos autores nas dez escolas de pensamento que os mesmos consideraram os mais influentes no estudo estratégico.

Estas escolas, formadas por autores que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relacionaram como os mais proeminentes, são aglutinadas em dois grandes grupos distintos, então, por sua orientação estratégica deliberada ou emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As estratégias, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concluíram, são em maior ou menor grau resultado das projeções mentais da liderança organizacional a respeito de um futuro incerto. Isto acontece justamente pela constante mudança não só da realidade que envolve as organizações e indivíduos, mas também pela mudança nos padrões pelos quais a realidade é construída.

Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004, 2006) focaram esforços no intuito de buscar uma forma dinâmica de adaptar a estratégia da organização às constantes mudanças ambientais.

O reconhecimento da realidade das mudanças pelos autores da estratégia colabora com a asserção de que as organizações estão em um cenário em constante mudança. Muitas vezes, mas nem todas, devido a este fato, as organizações encontram-se, elas próprias, em constante mudança (PETTIGREW 1985b, 1996; CHILD; SMITH, 1987).

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Pettigrew (1985b, 1996) considera o estudo da mudança organizacional um tema de alto relevo não só para a satisfação do ímpeto teórico sobre o assunto, mas, em termos bem mais práticos, para a própria sobrevivência das organizações.

Van de Ven e Poole (1995) afirmam que os processos de inovação, crescimento, reorganização e declínio das organizações são de difícil entendimento, e a gestão destes fenômenos é ainda mais difícil.

Esta visão é compartilhada, também, por Child e Smith (1987), que analisaram a transformação das firmas, como inseridas em seu setor (contexto). Outros autores desenvolveram vários estudos sobre o tema da mudança organizacional, em várias abordagens, indo desde a crítica sobre as teorias existentes até questões mais práticas, como o reflexo das mudanças nos quartéis-generais (FERLIE;

PETTIGREW, 1996; HARDY, 1996; ROWDEN, 2001; HARVEY; FERLIE; PETTIGREW, 2002; SAUSER; SAUSER, 2002; HOUCHIN; MACLEAN, 2005; VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006; SCHWARZ; HUBER, 2008; PARNELL; MENEFEE, 2007; WOODMAN, 2008).

Pettigrew (1985b, 1996) afirma que é necessário obter o conhecimento das dinâmicas da mudança, através do conhecimento de seu *contexto, processo, e conteúdo*. Desta forma, a *mudança* é mais do que apenas um fenômeno a ser isolado e estudado pelo meio acadêmico (PETTIGREW, 1985b).

A morte das organizações, muitas vezes tida como prematura, é considerada, por Child e Smith (1987) e Pettigrew (1985b), reflexo direto da incapacidade das mesmas de se adaptar às mudanças, seja qual for a sua natureza.

Os acadêmicos tentam, cada vez mais, elaborar teorias que permitam o melhor entendimento das dinâmicas e das variáveis que permeiam e conduzem a mudança estratégica. Muitas teorias são trazidas de outras áreas do conhecimento na tentativa de encontrar auxílio para as abordagens tradicionais sobre mudanças, muitas vezes lançando alguma luz sobre o assunto. Mas, por vezes, deixam lacunas no que diz respeito às asserções que não foram verificadas empiricamente (PETTIGREW, 1985b; FERLIE; PETTIGREW, 1996; HOUCHIN; MACLEAN, 2005; SCHWARZ; HUBER, 2008).

Pettigrew (1985b) explana a ineficácia das teorias então existentes para o entendimento mais completo sobre as mudanças organizacionais. Da mesma forma, em um estudo mais recente, Houchin e MacLean (2005) verificam a falta de adequação dos modelos mais comumente usados, não só para o estudo de caso que conduziram, mas também para outras situações relevantes.

Schwarz e Huber (2008), buscando teorias alternativas para as mudanças organizacionais, que porventura estivessem sem a devida atenção da academia, se decepcionaram com o resultado de seu intento. A busca dos autores originou uma chamada de artigos pelo *British Journal of Management*, por teorias de ruptura dos padrões atuais de análise das mudanças organizacionais.

Esta necessidade de teorias que tragam melhor entendimento sobre o processo da mudança, ou transformação, na organização/firma reflete um interesse crescente em se buscar uma *receita* (CHILD; SMITH, 1987) para a sobrevivência das organizações, frente aos setores altamente competitivos.

Kaplan e Norton (1997), autores mais voltados ao aspecto prático, dizem que a condução de uma organização não se assemelha a um navio seguindo rumo a um porto, mas sim a uma regata, onde são necessárias constantes avaliações da própria embarcação – a organização – frente a um *ambiente* em constante alteração, seja pelas condições do clima ou pelo posicionamento dos demais competidores.

Pettigrew (1985a, 1985b) e Child e Smith (1987) reconhecem o valor da pesquisa empírica para o aumento do conhecimento a respeito da mudança organizacional. A pesquisa empírica também seria, de acordo com os autores, muito importante para o desenvolvimento de novas teorias sobre mudança.

Logicamente, o ambiente, ou contexto externo (PETTIGREW, 1996) não é o único motivador da mudança, mas, de acordo com Child e Smith (1987), é um dos principais fatores da mesma. Partindo deste princípio, chega-se à conclusão que o ambiente turbulento (MELLO; MARCON, 2006) está gerando mudanças nas organizações, nos termos em que são muitas as variações econômicas, como apontadas por Wood e Caldas (2007).

Torna-se, portanto, necessário lançar perguntas sobre a forma como as organizações brasileiras estão reagindo frente aos cenários de constantes mudanças, e às pressões diversas que surgem da administração destas situações. É necessário buscar, também, analisar, sob a luz das teorias existentes, outras variáveis que permeiam os fenômenos da mudança nas organizações.

O Banco do Brasil se constitui em uma empresa de grandes proporções, cujos fenômenos de mudança oferecem muito campo para estudo. A economia, conforme já havia observado Serra (1982), é um caldeirão de mudanças constantes e, muitas vezes, impactantes.

Com as profundas alterações no cenário econômico nacional, que criaram um ambiente de turbulência no país (MELLO; MARCON, 2006), presume-se que existem ainda muitas áreas a serem exploradas, no estudo da mudança.

Haja vista o contexto analisado, pergunta-se: como ocorreram as mudanças estratégicas no Banco do Brasil no período de 1986 a 2008 em termos de *contexto*, *processo* e *conteúdo*?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças estratégicas no Banco do Brasil no período entre 1986 e 2008 em termos de contexto, processo e conteúdo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o *contexto* interno e externo onde as mudanças ocorreram, ou seja, o *por quê* das mudanças;
- b) Levantar o *conteúdo* das mudanças ocorridas, ou o *quê* da mudança;
- c) Identificar o *processo* das mudanças ocorridas, ou *como* as mudanças ocorreram.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o pensamento de Pettigrew (1985b) e Child e Smith (1987), a pesquisa empírica pode colaborar muito no sentido de fornecer subsídios para a adequação e a elaboração de novas teorias que possam se encaixar de forma mais pertinente às observações práticas. Eles também parecem demonstrar esperança de que, algum dia, as mudanças serão mais bem compreendidas por teorias mais bem formuladas e adaptadas para o uso abrangente.

Diversos autores salientam a necessidade da continuidade das pesquisas empíricas sobre a questão da mudança organizacional (PETTIGREW, 1985b; CHILD; SMITH,

1987; HOUCHIN; MACLEAN 2005; VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006). Zúñiga-Vicente e Vicente-Lorente (2006) desenvolveram um estudo de caso nos bancos espanhóis, abrangendo o período de 1983-1997.

Sobre seu estudo de caso, Zúñiga-Vicente e Vicente-Lorente (2006) concluíram que ele contribuiu ao lançar novas questões quase totalmente não exploradas até então. Os autores consideraram que seu trabalho também contribuiu para o entendimento, por parte dos pesquisadores e administradores, de como a mudança estratégica ocorre nas organizações, através do tempo.

Desta forma, aliando-se às afirmativas de Pettigrew (1985b) e Child e Smith (1987), pode-se notar o valor das pesquisas empíricas no intento do maior entendimento dos fenômenos que envolvem a mudança nas organizações, bem como o entendimento da própria mudança.

O Brasil é uma das maiores economias do mundo (WOOD; CALDAS, 2007) e, como tal, o relevo das pesquisas conduzidas neste cenário pode ser bem considerado. Serra (1982) assegurou que a economia brasileira é distintiva de todas as outras economias do mundo, sendo, portanto, um campo fértil para pesquisas relevantes. Desta forma, o estudo das mudanças nas organizações inseridas neste contexto poderá trazer à luz novas questões, novas aplicações e relações para com as teorias existentes a respeito da mudança.

As mudanças observadas na economia em desenvolvimento do Brasil (WOOD; CALDAS, 2007) podem abrir possibilidade de novas descobertas e aplicações das teorias existentes, dado que boa parte do material sobre mudança estratégica foi elaborado sobre casos de economias desenvolvidas (PETTIGREW, 1985b, CHILD; SMITH, 1987; HOUCHIN; MACLEAN 2005; VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006).

Silva e Fernandes (1998) conduziram um estudo de caso longitudinal, descritivo-qualitativo, em uma instituição bancária privada, no Brasil, no período de 1992 a 1996. Em seu trabalho, analisaram a mudança ambiental e a reorganização estratégica na instituição, face às variáveis do contexto externo (PETTIGREW, 1996), como a implantação do plano Real.

Salinas, Maçada e Santos (1998) estudaram a mudança estratégica no Banco do Brasil testando uma tipologia de mudança radical em organizações complexas após o plano de estabilização econômica, em meados da década de 1990.

Todavia, estudos de caso mais recentes, sobre mudanças em instituições financeiras brasileiras públicas, ou mesmo privadas, não têm sido publicados nos principais periódicos nacionais ou internacionais. Mesmo estudos recentes de organizações de outros setores, sob o tema da mudança, não têm sido divulgados. Isto sugere que, como a literatura acadêmica afirma, longe de ser um assunto esgotado, existe uma carência por mais estudos empíricos no setor bancário.

Desta forma, um estudo de caso sobre a mudança no Banco do Brasil, uma instituição financeira pública, controlada pelo Governo Federal do Brasil, pode se tornar de valor bastante significativo, tanto para o meio acadêmico quanto para o próprio ambiente empresarial. Dados obtidos com este estudo de caso podem contribuir de forma importante para uma ampliação da compreensão da mudança organizacional, principalmente sob os cenários mais atuais.

Fundado em 1808 pela família imperial, o Banco do Brasil possui o primeiro número de CNPJ do país, completando 200 anos ao tempo deste estudo. É um dos braços do Sistema Financeiro Nacional (BUENO; Denise, 2008), exercendo papel de distribuidor de numerário, financiador da agricultura, captador de divisas e fomentador da atividade industrial (BANCO DO BRASIL, 2008b).

O Banco do Brasil é um dos maiores bancos de varejo do país, sendo líder em vários segmentos. O tamanho de sua estrutura salienta a importância para o sistema financeiro nacional. A organização possui mais de 80 mil funcionários em agências no Brasil e no exterior, e mais de 20 milhões de clientes (BANCO DO BRASIL, 2007a)

Em seu Relatório de Análise de Desempenho, o Banco do Brasil apontou no balanço patrimonial do exercício encerrado em 31/12/2006, mais de R\$ 303 bilhões no total de ativos/passivos, R\$ 20,7 bilhões de patrimônio líquido e R\$ 6 bilhões de lucro líquido (BANCO DO BRASIL, 2007a).

Demonstra, também, ser um banco com forte orientação ao mercado, com um crescimento de 12,6% nas operações de crédito de 2006 em relação a 2005, num total de R\$ 21,6 bilhões; 26,2% de aumento nas operações de agronegócios, no mesmo período; 28,2% de crescimento em cartões de crédito e crescimento de 27% em relação a 2005, na área de seguros, capitalização e previdência (BRASIL, 2007a).

Com estas considerações, espera-se justificar a importância da condução da pesquisa nos termos propostos.

#### 1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram limitadores da pesquisa os fatores de tempo, relacionados à alta dinamicidade das informações que fazem parte do objeto de pesquisa, os recursos financeiros, os recursos humanos e o acesso a alguns níveis de informação.

Sobre o acesso às informações, o mesmo foi, por vezes, permitido com restrições, haja vista o caráter estratégico do conteúdo que seria pesquisado. Todavia, acredita-se que estas informações não alterariam substancialmente as conclusões da pesquisa.

Ainda outro limitador da pesquisa foi um nível menor de disponibilidade dos entrevistados, haja vista que, para que o assunto fosse abordado com mais propriedade, estes entrevistados deveriam ser administradores de alto nível da organização. Desta forma, os entrevistados dispuseram de, relativamente, menos tempo, bem como acesso mais dificultoso, do que se poderia encontrar em uma pesquisa com funcionários de escalão mais baixo.

Quanto às entrevistas, não se ignorou o fato de que, mesmo garantido o sigilo de todas as informações, os entrevistados pudessem omitir informações ou mesmo reposicioná-las em relação aos fatos ocorridos. Isto poderia ser feito de maneira proposital ou não, sobretudo sabendo-se do elevado grau de comprometimento dos entrevistados com a empresa.

De qualquer forma, é sabido que estas possibilidades são riscos inerentes da pesquisa qualitativa, e não constituem enfraquecimento da pesquisa ou do próprio

método. Ademais, haja vista a heterogeneidade e a aleatoriedade da escolha dos entrevistados, as informações trazidas por cada um deles foram corroboradas ou não pelos demais, bem como confrontadas com a bibliografia e demais fontes existentes.

Também é necessário explicitar-se que determinados assuntos, não relacionados diretamente aos objetivos geral e específicos, foram abordados na presente pesquisa, tais como a cultura organizacional, gestão de pessoas e liderança. Desta forma, foi buscado aprofundar-se apenas os assuntos mais estreitamente ligados aos objetivos citados, não sendo intencionado o estudo sistemático e com propriedade de outros temas que não os explicitados na seção 1.2.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

Tavares (2000) discursa sobre o termo estratégia como derivando da expressão grega *strategos*, que significa, literalmente, "a arte do general". Até a época de Napoleão, ela dizia respeito à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito.

A partir dessa época, no entanto, o termo incorporou medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra. O sentido da estratégia empresarial, de forma ampla, não tem se alterado significativamente ao longo do tempo. As armas mudaram e se tornaram mais sofisticadas, assim como as táticas, mas seu sentido não. Ela consistiria em concentrar todo o esforço no foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a (TAVARES, 2000).

Wright et al. (1992 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) define o processo de formação de estratégia como sendo planos da administração de topo para atingir resultados consistentes com os objetivos e missões da organização. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que as organizações desenvolvem planos para seu futuro, e também extraem padrões de seu passado, podendo se chamar a esse fenômeno de estratégias pretendida e realizada. Para os autores, esses padrões de estratégia também chamados de emergentes e deliberados, são misturados pelos estrategistas eficazes de forma que reflitam as condições existentes, inclusive capacidade para prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados.

"Estratégia tem sido definida também a de forma mais restrita como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa" (TAVARES 2000, p. 134).

Sobre "vantagem competitiva", rememora-se Porter (1999b), que diz que toda empresa tem uma coleção de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A intenção de alcançar o sucesso na condução destas atividades é a estratégia da empresa.

Bethlem (2004), ao descrever as etapas da formação da estratégia, indica na terceira fase de seu modelo um processo comportamental-social em que os estrategistas, ou mais alguns indivíduos escoltados, iniciam, juntamente com o autor ou autores das idéias, o processo de concretizar no mundo real as ações propostas no plano estratégico.

Bethlem (2004) chama esta etapa de implementação estratégica. Esta alterará as condições materiais da empresa pela utilização de recursos, e poderá provocar modificações, no ambiente em que a empresa atua, se houver a reação dos competidores.

De acordo com Bethlem (2004), em algumas organizações, as ações estratégicas poderiam ser encetadas sem que tenham sido elaborados os planos, ocorrendo o que alguns chamam de estratégia emergente. Esta posição vem ao encontro do pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), expresso anteriormente.

As estratégias dependem, também, da combinação entre raciocínio lógico e criatividade para dar suporte à ação. Estratégia parte da atividade intelectual e da intuição, sendo, portanto, existente nas mentes dos tomadores de decisão (TAVARES, 2000). A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais, são reflexo de sua história, de sua estratégia, da sua implementação e da economia de suas atividades (PORTER, 1999a, 1999b).

Whittington (2004) conclui que a estratégia está finalmente se afastando das suposições modernistas com as quais esteve comprometida desde seu surgimento, na década de 1960. Ele também, apesar de reconhecer que as estratégias são em grande parte emergentes, considera um erro se menosprezar a estratégia formal.

Do ponto de vista sociológico, Whittington (2004) diz que a estratégia permanece uma atividade que envolve recursos substanciais e possui significativas conseqüências para a sociedade, por menos intencionais que sejam. O desempenho da estratégia como um todo é socialmente muito importante para ser ignorada.

Whittington (2004) prefere considerar a estratégia formal mais seriamente do que o faz Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pois, segundo ele, ela possui ramificações mais amplas do que eles reconhecem, para as pessoas e as sociedades.

Se, por um lado, a empresa toma decisões estratégicas com base em seu conhecimento, cultura ou sabedoria de seus estrategistas, Hamel e Prahalad (1995) reconhecem que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

Esta visão de estratégia defende que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio seria penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos paradeiros de mercado de amanhã (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Isto está além da colocação de recursos escassos e projetos que competem entre si; as empresas não competem dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a estrutura dos seus futuros setores. Estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Este discurso possui bastante semelhança com as afirmações de Kaplan e Norton (2004), onde dizem que a forma em que as organizações trabalham na atualidade, demanda competências até então não tão exigíveis quanto nos períodos anteriores.

Parnell e Menefee (2007) exploram dicotomias na formação da estratégia: a estratégia como arte ou ciência; como um processo consistente ou flexível e; como um processo *top-down* ou *bottom-up*.

Parnell e Menefee (2007) dizem, também, que as visões da estratégia podem ser diferentes através dos níveis de gerência, e como tais diferentes podem influenciar o sucesso ou o fracasso na organização. Especificamente, aqueles nos níveis mais baixos da gerência podem ver a estratégica como uma arte, porque eles não

entendem como os executivos no topo podem usar métodos científicos para a elaboração da mesma.

Dentre tantas mudanças organizacionais, as inovações tecnológicas se destacam quase que universalmente. Sobre as empresas que estão passando por grande transformação tecnológica, Porter (1999a) declara:

O desenvolvimento da estratégia no setor emergente como uma empresa que esteja passando por mudanças tecnológicas revolucionárias é uma proposta assustadora. Nesses casos, os gerentes enfrentariam um alto nível de incerteza sobre as necessidades dos clientes, sobre os produtos e serviços mais desejáveis e sobre a melhor configuração das atividades e tecnologias, com vistas ao seu atendimento. Em razão de todas essas incertezas, a imitação e a proteção proliferam de maneira desenfreada: incapazes de correr o risco de errar ou de ficar para trás, as empresas simulam todas as características, oferecem todos novos serviços exploram todas as tecnologias (PORTER, 1999a, p. 213).

Porter (1999a) afirma que a revolução da informação está percorrendo toda economia. Para ele, nenhuma empresa está escapando de seus efeitos. Reduções de custo, processamento de informações e outros estão alterando a maneira como se faz negócios.

O ambiente organizacional é cada vez mais dinâmico e a velocidade das mudanças não encontra precedentes na história da sociedade humana. As novas tecnologias de telecomunicação e informática, a desregulamentação financeira, transnacionalização da atividade econômica, o crescimento significativo do comércio exterior, entre outros, todos constituem fatores de turbulência ambiental (SILVA; FERNANDES, 1998, p. 48).

Um exemplo da mudança deste paradigma é dado na forma de as empresas serem avaliadas pelo valor atribuído para seus produtos. Um negócio se torna rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das suas atividades de valor. A vantagem competitiva é conquistada quando a organização desempenha as atividades a um custo inferior do que os concorrentes, ou então consegue agregar valor ao produto que está ofertando (PORTER, 1999b).

Na agregação de valor aos produtos, conforme discorrido por Porter (1999a), “a arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 50).

Se a concepção e elaboração da estratégia ou o seu surgimento, no caso de estratégias emergentes, são fundamentais, Kaplan e Norton (2000, p. 11) afirmam que, em sua pesquisa entre 275 gestores, “a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”.

Kaplan e Norton (2000) apóiam a idéia de que apenas a estratégia correta não é suficiente para o sucesso da organização. Então, a implementação da estratégia, além de fazer parte do próprio processo estratégico, parece ser mais um dos desafios enfrentados pelas organizações na sua missão.

A dinamicidade da concorrência também parece ter grande relevância no estudo das organizações contemporâneas. Porter (1999b) declara que uma posição de valor fará com que as empresas estabelecidas imitem a posição, e provavelmente estas empresas a copiarão de uma ou duas maneiras.

É conhecido já pelos estrategistas que, se um novo produto ou serviço for criado e obtiver certo sucesso, muito provavelmente, e em um curto espaço de tempo, os concorrentes também tentarão aproveitar o conceito do produto/serviço e a sua fatia de mercado sendo pioneiramente desbravada. Por outro lado, Hamel e Prahalad (1995) defendem que "igualar-se aos concorrentes é necessário, mas não transformará ninguém em um líder".

O posicionamento de marcas, produtos e serviços financeiros é muito dinâmico: "liderança de mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã" (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Certamente, estas características do mercado demandam decisões cada vez mais acertadas, para a sobrevivência das empresas. Sobre a necessidade de decisões tempestivas nas organizações, Barr, Stimpert & Huff (*apud* SILVA; FERNANDES, 1998), afirmam que o atraso na mudança estratégica pode fazer com que as ações da organização sejam ineficazes no novo contexto ambiental, trazendo o declínio da mesma.

As decisões devem ser tomadas para a proteção contra as ameaças presentes ou futuras. Ameaças, para o setor bancário, podem se constituir, como constataram Silva e Fernandes (1998), em variáveis como, por exemplo, mudança de plano

econômico, semelhante à implantação do plano real em 1994. Esta mudança fechou as portas a uma considerável parcela do ganho das instituições bancárias.

Como evidência forte desta afirmação, Silva e Fernandes (1998) mostram o caso de uma instituição financeira do setor bancário, da esfera privada, que não sobreviveu à mudança de plano econômico citada.

Silva e Fernandes (1998) apontam claramente a demora nas mudanças estratégicas do banco que estudaram como causa para uma grande crise, inclusive na sua liquidez. Eles constataram que os valores (crenças) dos dirigentes do banco não se alteraram significativamente de 1992 a 1996, resultando em uma inércia frente ao plano Real, fazendo com que a instituição, apesar de apresentar um crescimento de seu patrimônio, apresentasse queda constante na sua lucratividade.

Exemplos como o estudado por Silva e Fernandes (1998), mostram a dinâmica da estratégia em grandes instituições financeiras, e a sua conseqüente demanda por competências-chave dos seus estrategistas. Mostram também a ligação da estratégia com o sucesso organizacional frente ao enfrentamento constante das situações de mudança.

## 2.2 A MUDANÇA ESTRATÉGICA

Como abordado no tópico anterior, a estratégia é uma arma fundamental para lidar com a mudança. Poder-se-ia concluir que a estratégia existe em função das mudanças – quer se queira evitá-las ou não (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997, 2000, 2004, 2006)

A mudança existe em todos os momentos da vida humana, e de igual forma com as organizações. Desde os anos 70, grande corpo de literatura teórica e empírica tem sido dedicado para entender por que e como a mudança estratégica nas organizações ocorre (VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006). Vicente-Lorente e Zúñiga-Vicente (2006) dizem, também, que a estratégia pode ser dada como uma das mais importantes características-chave de uma organização. Desta forma, o entendimento da mudança estratégica torna-se o entendimento da mudança de fatores que determinarão o sucesso ou o fracasso organizacional.

Cynthia Hardy (1996) chega a dizer que o sucesso no mundo competitivo e complexo da atualidade depende da habilidade de executar a mudança estratégica ampla e geral. Não apenas encontrando novas estratégias criativas, mas também tendo a capacidade de implantá-las nas organizações (HARDY, 1996).

Sausen (2003) está de acordo com ela, conforme segue:

Essa avassaladora onda de mudanças, iniciada na metade do século vinte, espalha-se por todos os cantos, em uma progressão cada vez mais acelerada. As empresas se encontram no meio dessas ondas. A turbulência no ambiente impõe às empresas a necessidade de constantes ajustes e adaptações em seus processos de gestão para responderem de forma mais eficaz a esse novo contexto (SAUSEN, 2003, p. 25)

Gerenciar a mudança, desta forma, tornou-se vital para a sobrevivência das organizações, e para que se mantenham competitivas. As empresas que conseguem gerenciar e se adaptar aos desafios das constantes mudanças são as que também conseguem manterem-se competitivas e rentáveis (SAUSEN, 2003).

### 2.2.1 As organizações e as mudanças

A mudança é uma observação empírica de diferenças na forma, qualidade ou estado de uma entidade organizacional em relação ao tempo. A entidade pode ser o emprego de um indivíduo, um grupo de trabalho, uma estratégia organizacional, um programa, um produto ou toda a organização (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Senge (1990) afirma que as organizações são sistemas não lineares, da mesma forma que são a realidade humana e dos negócios. Para o autor, as organizações, muitas vezes, não chegam à metade do tempo de idade de um ser humano normal. Isto em função das mudanças ambientais e estruturais das mesmas, que ocorrem de forma gradual, mas que não são vistas ou são negligenciadas pelo pensamento corrente. Ou seja, são justamente as mudanças que acabam por determinar a morte de uma organização, independentemente de sua natureza.

Senge (1990) ainda afirma que as mudanças são incrementais, e as ameaças não são um simples caso facilmente identificável por um evento. Desta forma, o assunto da mudança não é de fácil compreensão. Pettigrew (1986) também considera a

mudança como um assunto complexo, ligado não só aos fatores ambientais e estruturais como citados por Senge (1990), mas com foco nos fatores humanos.

Senge (1990) afirma que os administradores estão acostumados a tentar encontrar culpados ou causadores dos eventos de mudança - aqui logicamente subentendidas mudanças que geraram conseqüências negativas - como no traçado de uma linha reta entre sujeito – verbo – objeto. De acordo com este autor, este tipo de pensamento gera muitas falsas soluções de problemas, onde as causas dos problemas são restritas a fatores ou eventos específicos e delimitados. Senge (1990), alternativamente, explana o raciocínio sistêmico, no qual a realidade não é constituída por linhas retas como acima descritas, mas, contrariamente, construída por uma série de inter-relações circulares, e não lineares, nas quais dificilmente existe um único causador de um determinado evento.

O autor explica as inter-relações circulares com a corrida armamentista da guerra fria, entre a ex União Soviética e os Estados Unidos. Cada um destes atores considerava o outro como agressor, e as ações de defesa própria eram, para o oponente, consideradas como ameaças, o que gerava uma nova necessidade de crescimento de poderio bélico. Cada participante deste jogo tinha um pensamento linear, mas a situação criada por suas visões lineares era um círculo retroalimentado de forma incremental.

De igual modo, as organizações podem ver sua situação como uma linha clara entre causa e efeito, mas, que em um sentido mais abrangente, estão sendo, de certa forma, causadoras dos próprios problemas que as afligem (SENGE, 1990).

Outra importante contribuição de Senge (1990) para a elucidação da mudança é que, em uma organização, todos são participantes da mudança, ainda que nem todos tenham o mesmo poder de causá-la.

Não é o objetivo deste trabalho basear-se no raciocínio sistêmico de Senge (1990), nem tampouco realizar uma abordagem mais ampla sobre ele. O que se quer, com a visão deste autor, é demonstrar que a mudança é complexa, muitas vezes criada por padrões complexos de interações entre os agentes e o seu ambiente.

Hardy (1996) concorda com Pettigrew (1985b) e Senge (1990) ao afirmar que a mudança estratégica é complexa, e as idéias que tentam buscar respostas corretas às questões sobre ela são muito variadas. Ela diz que onde um indivíduo vê a salvação da estratégia, outro pode ver, na mesma solução, uma idéia totalmente insana.

Van de Ven e Poole (1995) afirmam que o próprio entendimento da mudança é complexo, e ainda mais a sua gerência, corroborando com o pensamento dos demais autores.

Discorrendo sobre a mudança organizacional, Pettigrew (1985b) vai ao encontro dos autores precedentes ao afirmar que não existe uma fórmula fácil e correta para o seu completo entendimento. Neste sentido, a pesquisa sobre a tomada de decisões estratégicas e a mudança organizacional consiste em estudar a inter-relação entre o *conteúdo* da mudança, o *contexto* da mudança e o *processo* da mudança, assunto que será abordado adiante.

Sauser e Sauser (2002) defendem cinco asserções a respeito da mudança organizacional, que podem ser bastante controversas sob a ótica de algumas teorias de mudança, mas que podem ser aqui citadas com bastante utilidade para o entendimento da relevância dada por muitos autores a respeito da mudança estratégica nas organizações:

- a) As organizações de sucesso, em longo prazo, são aquelas que se adaptam continuamente às mudanças no ambiente competitivo;
- b) As forças para a mudança no ambiente competitivo são múltiplas e continuam a crescer em velocidade sempre maior;
- c) É essencial gerenciar a mudança como um processo contínuo, não como um evento discreto ou uma série destes eventos;
- d) É preciso adotar a filosofia da mudança organizacional contínua, para espelhar a filosofia que revolucionou a gerência da qualidade – aperfeiçoamento contínuo da qualidade;

e) Uma nova geração de administradores é necessária para entender a mudança e buscar, continuamente, adaptar a organização ao seu ambiente dinâmico (SAUSER; SAUSER, 2002).

Para Rowden (2001), a mudança estratégica pode ser comparada como uma viagem pelas montanhas. Existem cadeias de montanhas, às quais o autor se refere que, diferentemente dos píncaros isolados nas montanhas rochosas norte-americanas, são como as das cascatas do pacífico nordeste nos Estados Unidos. São compostas de picos que se erguem gradualmente, cujo tamanho de um pico não se revela completamente até que o último seja conquistado. Os desafios das mudanças organizacionais, para o autor, se mostram da mesma forma: precisam ser conquistados um por vez, para mostrarem desafios maiores após a aquisição dos primeiros.

Rowden (2001) cita como exemplos destes desafios a entrada em mercados internacionais, *downsizing*, formação de alianças estratégicas, aumento da satisfação dos clientes, alcance das metas de qualidade, pioneirismo em inovações tecnológicas e a introdução de novos produtos.

Um aspecto importante a ser considerado na mudança estratégica é que ela, de certa forma, exigiria que os gestores possuíssem a capacidade de determinar ações com visão de longo prazo. Mas, de acordo com Beer e Nohria (2000), a ciência do que fazer para maximizar o valor da organização só pode ser levada a termo por um curto período de tempo. Desta forma, em muitos períodos, os valores podem ser sacrificados inadvertida ou deliberadamente, porque não há, de acordo com a visão destes autores, condições para traçar cenários de longo prazo. Para eles, tem-se que aceitar que as organizações são organismos vivos, em constante alteração, para que as mudanças possam ser compreendidas de forma mais pertinente.

Pettigrew (1985b) analisa que a questão *tempo*, que por si só, limita a uma janela de referência para a qual as mudanças são vistas como aquelas mudanças que são exploradas. Quanto mais se olha para os eventos presentes, mais fácil fica a identificação da mudança; quanto mais se está em um processo emergente e mais se volta para compreender as suas origens, mais provavelmente identificar-se-ão

continuidades. Pode-se ver as influências não apenas onde se esperam, mas onde se vêem.

Harvey, Pettigrew e Ferlie (2002) dizem que o investimento na capacidade organizacional e na base de conhecimento estão, em anos mais recentes, sendo amplamente reconhecidos como fomentadores da aquisição das metas organizacionais.

As economias desenvolvidas têm de se submeter à transformação do seu antigo sistema predominantemente *cru*, no sentido de uma administração mais simples e menos abrangente, para o processamento de *informação* (HARVEY; PETTIGREW; FERLIE, 2002).

Para uma ilustração a respeito das pressões de mudança, a velocidade do tratamento da informação pode ser exemplificada pela lei de Moore<sup>1</sup>, que prevê que o poder de processamento de uma pastilha de silício que forma um processador de computador dobraria a cada 18 meses (VOLLER e PORTÉ-AGEL, 2002).

Forester e Morrison (1991) apontam a crescente dependência da tecnologia por parte da sociedade, e a vulnerabilidade desta frente às falhas tecnológicas. Em outras palavras: pode-se inferir que se a sociedade está, em parte expressiva, ligada à tecnologia computacional, e se esta, por sua vez, muda constantemente, logo, a sociedade, pelo menos em relação direta ou indireta, passa por tensões consideráveis de mudança na mesma medida em que a tecnologia, sobretudo computacional, avança. Vicente-Lorente e Zúñiga-Vicente (2006) também consideram a tecnologia como um dos mais importantes fatores de mudança que se tem observado.

### 2.2.2 A evolução da literatura da mudança estratégica

A despeito da ampla literatura internacional a respeito da mudança, Gray (2004) questiona as teorias de mudança organizacional e chega mesmo a duvidar da real necessidade de esforços concentrados de vários acadêmicos na busca do desenvolvimento de novas teorias sobre o tema, sobretudo daqueles com enfoque

---

<sup>1</sup> Gordon Moore, co-fundador da Intel Corporation e criador da lei que leva o seu nome e amplamente conhecida na área da computação, não pela sua ciência, mas pela comprovação prática (VOLLER e PORTÉ-AGEL, 2002).

mais prescritivo, já que a mudança não pode ser banalizada nem tão pouco generalizada.

Todavia, muitos outros autores conduzem pesquisas em sentido diverso, não apenas valorizando a literatura da mudança, mas buscando mesmo em teorias de outras áreas do conhecimento as respostas para os fenômenos da mudança organizacional.

Van de Ven e Poole (1995) asseveram que, para entender como as organizações mudam, os acadêmicos da administração trouxeram vários conceitos, metáforas e teorias de outras disciplinas, desde teorias sobre o desenvolvimento infantil até biologia evolutiva.

De acordo com a pesquisa de Van de Ven e Poole (1995), a maior parte da literatura sobre mudança estratégica estaria aglutinada em quatro grandes escolas de estudo: ciclo de vida, evolução, dialética e teleologia.

As teorias do ciclo de vida vêem as mudanças como uma seqüência de eventos distintos que seguem uma determinada ordem, como as fases da vida de um ser vivo (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

As teorias da teleologia consideram que as organizações existem para atingir certos objetivos ou metas, e todos os seus esforços serão envidados para a aquisição dos mesmos (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

As teorias dialéticas colocam a mudança como um desequilíbrio da balança do poder entre a *tese* e a *antítese*. Nesta visão, as situações antagônicas criam a *síntese*, que é a resolução do conflito. A síntese pode se tornar, com o passar do tempo, uma nova tese, e realimentar o ciclo dialético (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

	Interações entre mecanismos de geração			
	Motor Prescrito	Motor Construtivo	Motor Construtivo	Motor Prescrito
	Dentro da Entidade	Dentro da Entidade	Entre Entidades	Entre Entidades
	Programa Imanente	Promulgação Proposital	Conflito e Síntese	Seleção Competitiva
<b>Teorias de um motor</b>				
1. Ciclo de vida	Sim	Não	Não	Não
2. Teleologia	Não	Sim	Não	Não
3. Dialéticas	Não	Não	Sim	Não
4. Evolução	Não	Não	Não	Sim
<b>Teorias de dois motores</b>				
5. Teoria do <i>design</i> hierárquico	Sim	Sim	Não	Não
6. Conflito de Grupo	Não	Sim	Sim	Não
7. Ecologia da comunidade	Não	Não	Sim	Sim
8. Modelos de adaptação/seleção	Sim	Não	Não	Sim
9. Crescimento organizacional e estágios de crise	Sim	Não	Não	Não
10. Equilíbrio pontuado organizacional	Não	Sim	Não	Sim
<b>Teorias de três motores</b>				
11. Ajuste mútuo partidário	Sim	Sim	Sim	Não
12. ?	Não	Sim	Sim	Sim
13. ?	Não	Não	Sim	Sim
14. Psicologia social da organização	Sim	Sim	Não	Sim
<b>Teorias de quatro motores</b>				
15. Progressões de desenvolvimento humano	Sim	Sim	Sim	Sim
16. Lata de lixo	Não	Não	Não	Não

Quadro 1: Possibilidades lógicas das teorias da mudança organizacional e desenvolvimento (VAN DE VEN; POOLE, 1995)

Nas teorias da evolução, a mudança se dá de forma aleatória e, aparentemente, sem predeterminação. A competição por recursos escassos traz um quadro de variação, seleção e retenção. O ambiente, desta forma, selecionaria aqueles indivíduos que melhor se adaptassem às novas condições do ambiente. A escola da evolução se divide em outros grupos, como os que seguem a visão de Darwin e a de Lamarck (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Van de Ven e Poole (1995) concluíram que estas teorias não são plenamente suficientes para explicar os processos de mudança organizacional muitas vezes verificados empiricamente.

Os autores estratificaram, dentro de cada uma destas quatro teorias, a característica unificadora e distintiva que as diferenciava uma das outras. Estas características foram chamadas por eles de *motores*. Desta forma, percebe-se que, no quadro 1, as primeiras quatro teorias, agrupadas sob o tópico “teorias de um motor”, são justamente as quatro teorias já citadas: Ciclo de vida, teleologia, dialética e evolução. Estas correspondem, cada uma delas, a apenas um motor, representado no tópico das quatro colunas.

Todavia, os autores verificaram que as demais teorias sobre os processos de mudança podem conter características de dois ou mais *motores* de mudança, criando uma inter-relação complexa entre elas.

Estratificando a base dos processos de mudança destas quatro teorias em quatro motores, e combinando a existência das características dos motores entre si, Van de Ven e Poole (1995) elaboraram 16 modos de teorias possíveis. Nenhuma, uma ou mais características podem ser encontradas nas 16 linhas que compõem o quadro 1.

Cada uma das linhas intitula uma teoria pesquisada pelos autores que se adéqüe às características descritas nas colunas. Destes 16 modos, os autores não puderam encontrar teorias existentes em dois deles, no grupo dos três motores. Isto significa que há espaço para a criação de, ao menos, duas novas teorias (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Van de Ven e Poole (1995) questionam-se se não estão sendo extremamente reducionistas ao sintetizar as teorias de mudança em apenas quatro motores, mas acreditam que sua metodologia engloba as principais idéias correntes a respeito da mudança.

Posteriormente, Morin (2006) veio questionar os métodos reducionistas para o entendimento do pensamento complexo, dizendo que é possível que se perca o entendimento do todo na segmentação do mesmo em partes menores ou mais simplificadas.

Pettigrew (1985b, 1996) realizou larga pesquisa sobre mudança estratégica. Em seus estudos, ele critica várias teorias que definiriam o processo de tomada de decisão e a mudança estratégica. Para Pettigrew (1985b), a literatura especializada

tem se desenvolvido de forma separada dos assuntos que dizem respeito ao conteúdo da decisão estratégica, e da mudança estratégica e organizacional. De acordo com ele, o *conteúdo* da tomada de decisão estratégica e da mudança organizacional tem sido estudado separadamente das teorias comportamentais da escolha. Desta forma, os teóricos processuais têm abandonado as diferenças entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Em outro extremo, aqueles que estão interessados no conteúdo da estratégia tentam desenvolver técnicas mais sofisticadas, técnicas estas que são debatidas no mosaico cultural e político das grandes organizações.

Ferlie e Pettigrew (1996) também afirmam que existe um crescimento substancial no interesse a respeito da *mudança*. Isto se tornou, segundo eles, bastante aparente na imprensa dos negócios e revistas de consultoria a partir da década de 90. Esta literatura, em primeiro momento, foi estabelecida principalmente no contexto anglo-americano, e trabalhos posteriores tentaram estabelecer uma relação destas tendências com outras culturas, como as da Europa oriental ou da Europa ocidental-continental.

Schwarz e Huber (2008) afirmam que a validade das teorias das ciências sociais muda com os avanços nos métodos de pesquisa e ferramentas. Também a validade muda com o acréscimo cumulativo das descobertas empíricas, e com as mudanças nos múltiplos ambientes da humanidade. Para eles, a natureza sempre em mudança das adaptações organizacionais para os ambientes organizacionais - também sempre em mudança - gera a alteração na validade das teorias específicas de mudança organizacional. Esta alteração geralmente é para desvalidar as teorias.

De acordo com Pettigrew (1985b), em sua revisão da literatura da mudança organizacional, muito da pesquisa organizacional sobre mudança é não-histórica, não-processual e não-contextual<sup>2</sup>. O estudo da mudança organizacional, neste termo, meramente reflete os preconceitos inerentes das ciências sociais e do estudo das organizações em particular. Para ele existem, consideravelmente, poucos estudos de mudanças que podem permitir que o *processo* de mudança seja substancialmente entendido de forma temporal ou contextual. Estudos de inovação

---

<sup>2</sup> *Ahistoric, aprocessual e acontextualist*

estão muitas vezes preocupados com as características das mudanças em particular, ao invés da *dinâmica* da mudança.

Pettigrew (1985b) critica que as visões de mudança não apenas tratam as inovações como tendo um claro início e um fim distintos, mas também, limitam-se a fotografias instantâneas de um determinado momento. As visões são, também, episódicas ou projetadas, e programadas. Desta forma, falham para prover dados dos mecanismos de processos através dos quais a mudança é criada. O autor diz então que os resultados da pesquisa são, portanto, limitados pelo método.

Desta forma, Pettigrew (1985b) conclui que argumentos similares podem ser feitos contra grande parte da literatura da decisão estratégica, onde a preocupação é freqüentemente baseada em decisões concretas, tomada de decisão e poder, ao invés dos processos de fundo, de não tomada de decisão e sobrecarga de controles organizacionais.

Schwarz e Huber (2008), por sua vez, criticam os pesquisadores sobre a mudança organizacional, afirmando que estes mantêm diferentes visões da extensão para a qual o campo tem progredido ou está progredindo. Schwarz e Huber (2008) dizem que as teorias da mudança organizacional são, elas mesmas, resistentes à mudança, porque elas se baseiam excessivamente em teorias de disciplinas estabelecidas, tanto para sua origem quanto para sua legitimação.

Alguns críticos observam que o campo da pesquisa em mudança está muito fragmentado, porque toma emprestadas idéias de uma amplitude muito grande de disciplinas para construir suas assunções paradigmáticas primárias. Ou também, porque o campo carece de tentativas bem-sucedidas na integração ou consolidação das teorias (SCHWARZ; HUBER, 2008).

Envolvendo um paralelo com a literatura descrita, declara Pettigrew (1985b) que existe também uma subcultura a respeito da mudança, que envolve teoria e prática, chamada desenvolvimento organizacional. De acordo com este autor, a literatura do Desenvolvimento Organizacional não foi convenientemente usada para informar o pensamento a respeito da mudança estratégica.

De acordo com sua pesquisa prévia e a predisposição de abordar a tomada de decisão e a mudança como processos contínuos, Pettigrew (1985b) examina algumas das teorias de escolha. Segundo o autor, deve-se tomar cuidado com uma teoria singular de processo ou, também, de mudança social e organizacional.

Para entender a tomada de decisão estratégica e a mudança, deve-se examinar a justaposição do racional e do político, o entendimento do papel do *poder*, do papel das *pessoas-chave*, o papel das *circunstâncias extremas*, o papel do *acaso* e das *forças ambientais*. Deve-se, também, explorar algumas das condições nas quais essas misturas ocorrem (PETTIGREW, 1985b).

A pesquisa de Bower *apud* Pettigrew (1985b) e Mintzberg *apud* Pettigrew (1985b) foi enfraquecida por um número de fatores. O principal deles foi, primeiro, o tratamento da tomada de decisão como apenas um comportamento de linha de frente e a falta de preocupação com a não tomada de decisão. Também sofreu a falta de desenvolvimento de uma teoria de processo específico para explicar as descrições do processo e das conseqüências (PETTIGREW, 1985b).

Em relação à obra de Quinn *apud* Pettigrew (1985b), o autor observa uma interpretação muito específica de processo. Ele interpretou seu estudo de caso de mudança estratégica mostrando padrões de incrementalismo lógico. Este foi descrito como um processo conjuntamente analítico e político, no qual os executivos são recomendados a proceder com flexibilidade e experimentando conceitos amplos para comprometimentos específicos. A mudança estratégica é assim vista como um processo cuidadoso, evolucionário e de passo-a passo, por onde os executivos atravessam, com um propósito (PETTIGREW, 1985b).

Segundo o autor, o estilo de Quinn *apud* Pettigrew (1985b) de apresentar suas idéias, se movendo facilmente da descrição para a prescrição, faz do seu livro uma obra extremamente atrativa como um meio de ensino, mas a clareza de sua crença no valor prescritivo do incrementalismo lógico significa que não é fácil diferenciar o que ele descobriu empiricamente daquilo que ele gostaria de ver (PETTIGREW, 1985b).

Pettigrew (1985b) afirma que Mintzberg *apud* Pettigrew (1985b) descobriu que a mudança incremental toma lugar em espasmos, cada um seguido por um período de

continuidade. Ao contrário de Quinn *apud* Pettigrew (1985b), ele vê a estratégia emergindo como um processo contínuo e incremental (PETTIGREW, 1985b).

Devido a Quinn *apud* Pettigrew (1985b) apresentar seus pensamentos numa linguagem de mudança mais do que na tomada de decisão, e por causa do seu interesse em prescrição, o autor diz, na visão de Pettigrew (1985b), o que é extremamente importante: que na gerência das mudanças estratégicas, existem limites de processo para se considerar, bem como limites cognitivos.

Pettigrew (1985b) diz que esses limites de processo, que se preocupam com o tempo e as seqüências das ações de eventos no sentido de construir consciência, níveis de conforto e de consenso para mudança estratégica, foram também parte crucial do processo de mudança estratégica no estudo de caso que o próprio autor conduziu na *Imperial Chemicals Industry* (ICI).

Pettigrew (1985b) afirma, ainda, que a caracterização e a descrição do processo são uma boa idéia. Para ele, esta idéia é mais rica que qualquer outra oferecida pelos racionalistas restritos, e a base racionalista na qual há um elemento de ação conscienciosa, presciente, razoavelmente construída para alcançar algum método de valor, é compartilhada pelos racionalistas limitados.

Pettigrew (1985b) explora a visão peculiar de uma teoria de processo criada nos anos 70 – a da *lata de lixo*<sup>3</sup>, de ação e escolha. Nesta visão da organização, diz Pettigrew (1985b), os interesses individuais e do grupo são apenas parcialmente entendidos, atores andam para dentro e para fora do processo da decisão, soluções são geradas sem as referências para os problemas, e as conseqüências não são um resultado direto do processo.

Nesta figura anárquica da vida organizacional, o comportamento não poderia, para o autor, ser dado nem pela intenção nem pelas limitações ambientais. Ao invés disso, decisões aparecem fora dos contextos emergentes nebulosos quando pessoas, problemas e soluções se encontram, eles mesmos, “*sharing the same bed*” (PETTIGREW, 1985b, p. 278).

---

<sup>3</sup> *Garbage-can*

Esta é uma visão muito atrativa do processo, porque é também um contraponto para os racionalistas, mas não é de se maravilhar que a visão da anarquia foi exagerada a uma consistência maior da continuidade de ação e crenças mais claras, grupos de interesse e ação derivados a partir desses interesses, e atribuições de causa e efeito mais firmes na conexão das percepções, informações, interesses e preferências para a ação e resultados, que são implícitos pelos teóricos da lata de lixo (PETTIGREW, 1985b).

A maior parte dos exemplos empíricos usados para suportar essa abordagem da lata de lixo para escolha é tomada a partir das organizações educacionais, onde a teoria pode se encaixar em um contexto amplamente assumido para conter cidadãos miseráveis, confusos e em conflito sobre meios e fins, confrontados por múltiplos sistemas e centros de liderança, e em dúvida a respeito do de suas responsabilidades e prestações de contas<sup>4</sup> (PETTIGREW, 1985b).

Ferlie e Pettigrew (1996) também criticam os trabalhos que tentam descrever a mudança nos quartéis-generais das corporações. Esta literatura, segundo eles, provê informação empírica sobre um campo substantivo, mas também contém fragilidades que não devem ser desprezadas. Para os autores, a literatura em questão é, muitas vezes, escrita por pessoas de dentro das organizações, com um tom gerencialista, e as avaliações independentes ou críticas são raras. Frequentemente uma teoria-em-uso implícita é detectada, a qual é orientada à contingência e guiada à eficiência.

Mais recentemente, Houchin e MacLean (2005) também concluíram que a teoria da complexidade não é perfeitamente aplicável às questões da mudança estratégica. Em seu estudo de caso na AYTAG, embora reconheçam que, por si só, seja insuficiente para conclusões definitivas, eles demonstraram que a teoria da complexidade não consegue se adaptar muito bem às questões humanas. Para os autores, dentre outros problemas, a confiança nos exemplos de sistemas das ciências naturais limitam a aplicação desta teoria nos estudos das mudanças organizacionais.

---

<sup>4</sup> *Accountability*

Para Houchin e MacLean (2005), a teoria da complexidade deveria, para ser útil à prática da gestão, adotar teorias e princípios das teorias psicológica e social. Mas, da forma como está sendo usada, ela seria inadequada para as dinâmicas dos comportamentos individuais e de grupo que, segundo eles, são a chave para o entendimento do fenômeno detalhado da mudança estratégica.

Esta teoria teria uma serventia para a gestão da mudança, no sentido de oferecer metáforas, em um conjunto rico de conceitos para explorar os fenômenos do surgimento nos sistemas organizacionais, principalmente em um nível macro. De qualquer forma, mais pesquisas empíricas são necessárias, sem as quais a teoria da complexidade corre o risco de se tornar um modismo de vida curta (HOUCHIN; MACLEAN, 2005).

Se a teoria da complexidade, aplicada às organizações, começar a abordar questões como as regras sociais, ansiedade e outras formas de expressão, pode ajudar a explicar a criação e evolução dos padrões de interação. Isto poderia aumentar a atratividade da teoria da complexidade como uma moldura integradora para o entendimento da mudança estratégica (HOUCHIN; MACLEAN, 2005).

Como contraponto, Schwarz e Huber (2008) dizem que os defensores do estado corrente da pesquisa sobre mudança organizacional mostram que houve considerável progresso no escopo dos fatos encontrados. Também a variedade das teorias sobre a mudança organizacional, desenvolvidas e validadas, atestaria grandes progressos na área. As teorias da contingência, da escolha estratégica, da dependência dos recursos, teoria institucional, teoria da configuração, teoria da estruturação, teoria ecológica e a teoria das capacidades dinâmicas, foram todas melhoradas pela pesquisa da mudança organizacional.

Schwarz e Huber (2008) citam a chamada de artigos<sup>5</sup> para publicação, a respeito da mudança estratégica, recentemente, pelo *British Journal of Management*. Em 2005 este periódico desafiou, com a chamada, teorias de ruptura sobre mudanças estratégicas. Apesar de a revista esperar grande quantidade de artigos candidatos à publicação, apenas 27 trabalhos foram enviados. Destes 27, dez foram selecionados, pelos editores, por apresentarem consistência suficiente e atenderem

---

<sup>5</sup> *Call of papers*

aos requisitos iniciais. Estes foram enviados para revisores, pelo menos um da América do Norte, e outro não. De apenas seis, dos dez artigos selecionados, foi solicitado aos seus autores que produzissem revisões. Finalmente, os revisores recomendaram apenas dois artigos para publicação no *British Journal of Management*.

A maior parte dos artigos analisados pelos editores e revisores não apresentava nenhuma idéia de ruptura com as atuais teorias de mudança, apenas colaboravam ou criticavam com os padrões existentes. Schwarz e Huber (2008) apresentam três explicações possíveis para este fato (SCHWARZ; HUBER, 2008).

A primeira delas é que os pesquisadores estão focados nas pesquisas que estão fazendo, e não questionando o tipo de pesquisa que estão fazendo. Eles estavam indiferentes à chamada para publicação (SCHWARZ; HUBER, 2008).

A segunda das explicações, para os autores, é que os pesquisadores da comunidade científica não estão dispostos a correr riscos ao questionar as crenças comuns e serem ridicularizados, ou algo pior (SCHWARZ; HUBER, 2008).

Por fim, a terceira possibilidade para a pequena quantidade de trabalhos apresentados, deve-se ao fato de que os pesquisadores da comunidade acreditaram que os editores da revista não seriam receptivos às teorias novas e de ruptura. Desta forma, os pesquisadores não estariam dispostos a despende esforços na produção de material que seria rejeitado pelos editores e revisores (SCHWARZ; HUBER, 2008).

Existem autores como Woodman (2008) que dizem que muito da literatura sobre mudança estratégica é “*old wine in new bottles*” (WOODMAN, 2008, p. 33). Ou seja, idéias velhas com uma roupagem nova. É importante ressaltar que o título de seu artigo contém a frase oposta: “*wine is new, but the bottle is old*”.

A despeito das muitas críticas, espera-se ter chegado a uma compreensão maior sobre a literatura da mudança organizacional, seja com os estudos mais eruditos de Pettigrew (1985b, 1988, 1996) ou também com a literatura mais recente aqui apresentada. Não se teria espaço suficiente para um debate adequado sobre todas

as teorias de mudança aqui citadas, mesmo que o foco do presente trabalho fosse apenas este.

De qualquer maneira, pode-se concluir que a literatura sobre a mudança estratégica está longe de atingir um consenso, e que não existem teorias livres de críticas. Ao contrário, pela revisão bibliográfica aqui apresentada, a complexidade das teorias parece seguir em razão direta a complexidade crescente das organizações.

### 2.2.3 O papel da política, cultura e poder na mudança estratégica e na tomada de decisão

Pettigrew (1985b) diz que existem várias escolhas de perspectivas, se não teorias, disponíveis. Em termos de estudo da escolha estratégica e da mudança, existe um número de estratégias alternativas do mesmo tipo de processo de pesquisa experimentada no estudo de caso realizado por Pettigrew (1985b) na ICI. O autor declara que a escolha da visão, dentre tantas, pode ser dada através de quatro abordagens.

Usando uma metáfora sobre a primeira abordagem de escolha das teorias de mudança estratégica e tomada de decisão, Pettigrew (1985b) diz que seria como prender uma única e poderosa lâmpada no capacete do mineiro e colocá-la iluminando a mina.

Uma segunda estratégia, para Pettigrew (1985b), é ser ostensivamente mais razoável e ir para as luzes da mina em brasa, procurando por muitas perspectivas de processos, e esperando ver sem estar cego por todas as distrações e reflexões.

Uma terceira estratégia, para Pettigrew (1985b), seria manter em mente as diferentes teorias de processos e trabalhar ao redor de fazer estudos contingentes reais de, por exemplo, onde e quando as diferentes teorias de processos podem ser mais ou menos apropriadas.

Uma quarta estratégia experimentada, é tentar desenvolver uma análise teórica mais unificada, não apenas por, neste caso, combinar visões políticas e culturais do processo, mas também por clarificar uma abordagem metodológica para a análise do processo (PETTIGREW, 1985b).

Esta abordagem é chamada por Pettigrew (1985b) de *contextualismo* - que procura engajar a análise do processo de ação com características intra-organizacionais de contexto social, econômico e político. A janela de referência usada para executar a pesquisa é uma continuação e desenvolvimento do trabalho prévio do autor nos sistemas organizacionais e políticos, e as políticas de mudança organizacional.

Grupos de interesse são formados na organização ao redor de objetivos particulares, responsabilidades, intenções de funções ou áreas de negócios. Eles também se formam ao redor de diferenças entre grupos e variações hierárquicas, ao redor de coletividades - como os novatos contra os veteranos ou progressistas contra os conservadores (PETTIGREW, 1985b).

Grupos de interesse podem também se formar ao redor das questões do dia: crescer ou não crescer, diversificar ou não diversificar, entrar em novas tecnologias ou continuar a usar os velhos métodos e procedimentos. Pettigrew (1985b) diz que uma peça chave do processo político da firma pode ser a área das questões de foco do interesse do grupo e de interesse individual.

Pode-se transportar a questão, então, para o palco da tomada de decisão, no qual assuntos são suprimidos ou imobilizados e deixados aguardando por mudanças na balança de poder da firma e/ou ajustes ambientais para redimensionar a atenção dos participantes organizacionais (PETTIGREW, 1985b).

Conforme levantado por Pettigrew (1985b), esses grupos de interesses podem ter diferentes objetivos, orientações de tempo, valores, e estilos de solução de problemas. Eles podem ter, então, diferentes racionalidades, às quais provêm as forças motivacionais para suas ações e reações, junto com as linguagens e estilos de comportamento para expressar essas ações. A formulação da estratégia e o processo de mudança nas organizações podem ser entendidos, em parte, como resultado dos processos de competição entre estes atores.

Dado o presente interesse no tempo e no processo social e análise contextual, a explicação é que nem as relações dos grupos de interesse estão ajustadas no concreto, nem é o seu desenvolvimento limitado apenas pelas forças de dentro da organização. As micro-políticas da firma são inextricavelmente ligadas às macro-políticas da mesma (PETTIGREW, 1985b).

Pettigrew (1985b) diz que os grupos e indivíduos nas organizações se interessam continuamente pelos recursos organizacionais. Segundo ele, é nos tempos de mudança que os jogos políticos se desenvolvem nas organizações. A questão sobre a mudança organizacional é que, em um maior ou menor grau, ela põe em risco a distribuição existente dos recursos nas organizações. Estes recursos são representados na forma de salários, oportunidade de promoção, controle de tarefas, pessoas, informação, e novas áreas de negócios.

Alguns atores podem ver seus interesses ameaçados pela mudança, e a sua necessidade de segurança ou manutenção do poder pode ser suficiente para gerar resistência. Em todos os casos, nova energia política é liberada e, em último caso, a distribuição existente de poder é posta em perigo (PETTIGREW, 1985b).

Estes processos recebem uma expressão mais crítica, não durante a implantação das mudanças, mas durante a decisão de ir adiante com a mudança. Pettigrew (1985b) diz que a questão é menos *aonde* e *quando* a energia política é liberada, do que a *extensão* para a qual ela será liberada com o processo de mudança.

É importante também para os grupos, a definição do objetivo atual da redistribuição de recursos conseqüentes à mudança. De igual forma, é importante para eles quão crítica é a mudança para qualquer grupo, e qual a capacidade do grupo de mobilizar poder para proteger seus interesses (PETTIGREW, 1985b).

Pettigrew (1985b) destaca que os recursos de poder de especialidade<sup>6</sup>, controle sobre formação, acesso político e suporte de grupo podem ser de considerável importância no fazer ou evitar o acontecimento das mudanças.

O autor assevera, também, que a visão de recursos de poder e processos políticos foi complementada, posteriormente, por outra perspectiva nas organizações, que procura desenhar a sinergia entre uma análise política e cultural da vida organizacional. Para ele, os atos e processos associados com políticas, como gerenciamento de significado, representam conceitualmente o envoltório entre a preocupação com a política e uma preocupação com a análise da cultura das organizações.

---

<sup>6</sup> *expertise*

Na perseguição das tarefas diárias de objetivos, é fácil esquecer o menos racional e instrumental - o tecido social mais expressivo que dá àquelas tarefas significado. Para que as pessoas desempenhem suas funções com qualquer configuração dada, elas precisam ter senso de continuidade (PETTIGREW, 1985b).

Pettigrew (1985b) afirma que a cultura, legitimidade, significado, construção de símbolos e valores são usados para legitimar as ações e idéias, e também para deslegitimar as mesmas coisas, nos oponentes. Conceitos-chave para analisar esses processos de legitimação e deslegitimação são simbolismo, linguagem, crença e mito.

Hardy (1996) admite que a cultura organizacional é uma variável estratégica importante. Para a autora, o sucesso das firmas japonesas levou à pesquisa por formas de transplantar a cultura delas para a América do Norte. Ela diz, também, que os anos 80 foram marcados por um interesse crescente na cultura organizacional.

Cultura é definida por Pettigrew (1985b) como sendo o sistema que é aceito coletivamente e publicamente, para um dado grupo, em um dado tempo. Para Pettigrew (1996), a cultura organizacional é um fenômeno que existe em uma variedade de níveis. A cultura seria pensada, no nível mais profundo, como um conjunto complexo de valores que definem o modo de conduzir os negócios de uma empresa. Esta cultura se refletiria na forma das “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização” (PETTIGREW, 1996, p. 146). O autor defende que a modificação prática da cultura organizacional deve tomar medidas tanto no nível das crenças básicas da organização, bem como no nível de suas manifestações culturais.

O mesmo autor ainda afirma que gerenciar a cultura organizacional é uma tarefa difícil, e relaciona sete fatores importantes que justificam seu argumento. São os problemas dos níveis, da infiltração, do implícito, do impresso, do político, da pluralidade e da interdependência (PETTIGREW, 1996).

- a) O problema dos níveis, de acordo com Pettigrew (1996), se refere ao fato de que a cultura organizacional está presente em diversos níveis dentro da empresa.

Desta forma, nos níveis mais profundos, a cultura organizacional seria de mais difícil mudança;

- b) O problema da infiltração diz respeito não somente à profundidade da cultura organizacional, mas também à extensão da mesma. A cultura organizacional, portanto, não se referiria somente às pessoas, suas crenças e seus relacionamentos, mas também aos pontos de vista sobre produtos, estruturas, sistemas, missão, recrutamento, socialização e recompensas;
- c) O problema implícito diz respeito ao *taked for granted*, ou seja, “muito da cultura organizacional é aceita implicitamente” (PETTIGREW, 1996, p. 148), o que traria dificuldades no sentido de que a cultura implícita não é facilmente traduzida para vias explícitas;
- d) O problema do impresso diz respeito à história da organização e suas raízes, que podem gerar grande peso no futuro das organizações;
- e) O problema político atenta para a distribuição do poder na organização, onde os grupos de poder não estariam, em muitos casos, dispostos a mudar facilmente as suas crenças;
- f) O problema da pluralidade diz respeito às subculturas desenvolvidas dentro das organizações, que são diferentes conjuntos de crenças e pressupostos;
- g) O problema da interdependência diz respeito ao fato de a cultura estar “interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa” (PETTIGREW, 1996, p. 148).

Pettigrew (1996) defende que a interpelação destes problemas citados torna a cultura organizacional muito difícil de ser gerenciada, e mais difícil ainda de ser modificada.

O que diferencia o ser humano dos animais irracionais, segundo Pettigrew (1985b), é a sua capacidade de inventar e comunicar determinantes de seus próprios comportamentos. Alternativamente, a cultura pode ser observada como a fonte de

uma família de conceitos. Deve-se explorar o papel que o simbolismo, linguagem, crença e mito exercem na criação de efeitos práticos (PETTIGREW, 1985b).

A linguagem provê ordem e coerência, relação de causa e efeito, em tempos de confusão e transição. Palavras contextualmente apropriadas podem ser usadas para dar legitimidade a causas desgastadas, e novas idéias para trazer vida para práticas estabelecidas que estejam sob ameaça. Numa situação competitiva, as idéias para mudança podem se tornar insuportáveis. A questão se torna não a mobilização do poder para a idéia preexistente, mas a visão de como a idéia pode ser modificada e conectada para os valores emergentes, também nas prioridades ambientais que os requisitos do poder podem ser montados (PETTIGREW, 1985b).

As metáforas e mitos ajudam a simplificar questões complexas. Mitos servem tanto para legitimar o presente nos termos de um passado glorioso, quanto para explanar as pressões para mudança que podem ser causadas pelas discrepâncias entre o que *está* acontecendo e o que *deveria estar* acontecendo. Com os mitos e metáforas, é possível, para os grupos de interesse, justificar continuidade em face da mudança e mudança em face da preservação da continuidade (PETTIGREW, 1985b).

Através do foco em mitos, símbolos e rituais, os acadêmicos também têm pesquisado vias de criar culturas para garantir o comprometimento dos membros, valores e lealdade para ganhar vantagem competitiva, desempenho e produtividade (HARDY, 1996).

Segundo Pettigrew (1985b), um dos problemas comuns das visões política e cultural dos processos e de outras teorias de processo, é a dificuldade de demonstrar que o processo de fato produz a saída observada. Em alguns casos, nenhuma informação do processo é oferecida. Pettigrew (1985b) adverte que, em vias gerais, espera-se que o leitor meramente aceite que a saída foi produzida em uma caixa preta.

Expansões políticas das saídas podem terminar como tautologias e, por exemplo, é meramente inferido que a posse de um recurso de poder significa que alguns indivíduos ou grupos são poderosos. Para Pettigrew (1985b), um exemplo pode ser a conexão de uma saída específica como resultado da posse de algum recurso de poder.

Assim, o poder provê energia para a mudança estratégica. Sem o poder, as mudanças estratégicas não poderiam existir, pois ele é o mecanismo que as faz acontecer (HARDY, 1996).

Hardy (1996) pondera que o conceito de *poder*, geralmente, traz uma conotação negativa. De acordo com a autora, a despeito de muitas vantagens do uso do poder, muitas vezes ele é visto como antiético e não apropriado à boa gestão. Talvez porque o conceito de poder evoca a conclusão de quem exerce poder, exerce *sobre* alguém. Isto tem feito com que pesquisadores deixem de se aprofundar nas dinâmicas das políticas, dentro das organizações.

De qualquer forma, Hardy (1996) toma o poder como, em uma forma neutra, uma força que afeta saídas. Desta forma, ela afirma também que a política é o poder em ação. O poder é necessário para orquestrar e direcionar a aquisição das metas estratégicas. Assim, o poder é uma parte integral da mudança estratégica.

Neste sentido, as organizações são como caldeirões políticos de conflito de interesses, e o poder é um caminho para combater a resistência às intenções estratégicas. O poder também pode ser usado para unir os objetivos comuns e facilitar a ação colaborativa (HARDY, 1996).

Feito este recorte, em uma reflexão sobre algumas considerações sobre o poder, recorre-se novamente a Pettigrew (1985b) quando afirma que a visão da linha de frente da tomada de decisão e poder representa visões unidimensionais e bidimensionais do mesmo, enquanto os interesses dos processos mais profundos de controle confirmam a terceira dimensão do poder. Escolha e mudança correspondem a *uso do poder*.

Poder é usado para derrotar competição em uma escolha. O processo da mudança e o poder são usados para prevenir a competição na mudança estratégica. Em ambos os processos, pode existir um papel para sistemas de poder derivados da geração e manipulação de símbolos, linguagem, crenças e ideologias - da criação de cultura. E a partir da face mais pública do poder, expressar através de posseção ou controle o uso tático das fontes de poder - como posição, força ou expertise (PETTIGREW, 1985b).

A partir deste caminho de pensamento sobre processos, Pettigrew (1985b) deriva que culturas e estratégias são tratadas não apenas como construções neutras, funcionais e conectáveis com alguma necessidade de sistema, como eficiência ou adaptabilidade. Aquelas construções são vistas como capazes de servir para proteger os interesses dos grupos dominantes.

Isto significa que o preconceito existente das estruturas e culturas de uma organização pode proteger os grupos dominantes pela redução das chances de desafio. Significa, também, que as características internas do contexto organizacional e sócio-econômico podem ser mobilizadas pelos grupos dominantes ou aspirantes para legitimar as definições existentes das preocupações estratégicas. Com isto, o preconceito também serve para ajudar a justificar novas prioridades, e retirar a legitimidade de outras definições ameaçadoras da situação organizacional (PETTIGREW, 1985b).

Estes pontos são tanto pertinentes para o entendimento do processo de mudança e escolha como são resultados práticos na mudança estratégica (PETTIGREW, 1985b). “O único caminho para trazer mudanças duradouras e encorajar uma habilidade para negociar com novas situações, é pela influência das condições que determinam a interpretação das situações e a regulação das idéias” (Normann, 1977 p. 161 apud PETTIGREW, 1985b).

A política precedente e a visão cultural do processo dão lugar central para o os processos através dos quais as estratégias de mudança são legitimadas e deslegitimadas. O *conteúdo* da estratégia - a outra perna do tripé do conteúdo, contexto e processo - é um produto da legitimação dos processos, modelado pelas considerações políticas e culturais e expresso em termos racionais analíticos (PETTIGREW, 1985b).

Todavia, Pettigrew (1985b) afirma que nenhuma quantidade de interesse teórico na legitimação de processos para novas e velhas idéias, ou na mobilização de contexto e linguagens para alcançar efeitos práticos, irá ajudar a estudar e escolha e mudança empiricamente.

Pettigrew (1985b) e Child e Smith (1987) concluíram, também, que muito da eficiência da cultura e do poder, como agentes na mudança, é devida à atuação da

alta administração, ou mesmo do primeiro administrador da organização. Esta eficiência se dá na capacidade da gestão dos valores, símbolos e mitos organizacionais, para que a mudança seja implantada com sucesso.

#### 2.2.4 O papel do líder

Mesmo bons gerentes encontram diversas restrições para implementar o melhor curso de ação. Investidores, empregados, fornecedores e outros poderosos *stakeholders* podem ser relutantes para adotar novas práticas que são vistas como perigosas e contenciosas. Deste ponto de vista, as organizações tendem a anular mudanças substanciais enquanto se tornam velhas, maiores e mais complexas, e conseqüentemente, elas podem se tornar mais inertes (VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006).

Parnell e Menefee (2007) dizem que os níveis mais baixos de gerência preferem um ambiente de trabalho consistente porque a mudança é difícil de ser implantada, dadas as rotinas estabelecidas de trabalho e a resistência natural à mudança, enquanto executivos procuram flexibilidade, para ajudar a organização a responder às mudanças no ambiente competitivo. Os gerentes de nível mais baixo preferem uma abordagem mais *bottom-up*, de forma que eles possam ter uma opinião no que está acontecendo na estratégia, enquanto os gerentes do topo preferem uma abordagem *top-down* para controlar e gerenciar as mudanças na estratégia.

De acordo com Srour (2005), muitas vezes o líder é popularmente conhecido como a pessoa que está em primeiro lugar, ou o que ocupa o posto principal. Mas, segundo ele, gerentes nem sempre são líderes, nem o contrário é verdadeiro.

Nestes termos, os líderes das organizações, por várias vezes, são agentes-chave na mudança. Estas mudanças envolvem, freqüentemente, conflitos. Srour (2005 p. 192) diz que os conflitos são choques que ocorrem entre os “[...] agentes sociais, cujas divergências de interesses, suas necessidades não-complementares e seus valores diferenciados não foram compatibilizados”.

Como Selznick (1957 *apud* PETTIGREW, 1987) afirmou, um líder sábio encara o caráter de sua organização, embora ele possa apenas fazer um prelúdio para o desenho de uma estratégia que irá alterá-lo.

A quebra dos padrões estabelecidos de conteúdo estratégico, contexto e processo, é vista como um processo condicionante de longo termo influenciado pelo interesse e, acima de tudo, persistência dos líderes visionários. Os padrões de mudança de competição entre indivíduos e grupos representam racionalidades diferentes (PETTIGREW, 1985b).

O caso da ICI, estudado por Pettigrew (1985b), também revela o papel da liderança na iniciação da mudança estratégica. Child e Smith (1987) observaram que, em seu estudo de caso na *Cadbury Limited*, o papel do poder exercido pelos administradores da firma foi crucial para a implementação da mudança. Eles usaram com eficiência o poder, a política e a legitimação – provida em grande parte pela parte familiar dos administradores (CHILD; SMITH, 1987).

Como se pode observar nas conclusões dos autores, a motivação do administrador tende a ser determinante na condução da mudança estratégica. Haja vista que, de acordo com os autores precedentes, existem tensões contrárias aos movimentos de mudança, o líder se transforma na figura que utilizará o poder que lhe é pertinente para, dentro de suas capacidades, promover a nova visão.

#### 2.2.5 Contexto, processo e conteúdo da mudança organizacional

De acordo com Pettigrew e Shaw (2000), os líderes de negócios têm reconhecido que as novas formas de organização são necessárias para enfrentar os desafios do século XXI, incluindo a globalização. Têm reconhecido também que é necessário obter benefícios da eficiência, padronização dos processos de negócios, aumentar a flexibilidade e responsabilidade para os clientes, e compartilhar e usar o conhecimento. As evidências sobre como os negócios estão mudando suas formas de organização, e como essas novas formas de organização afetam o desempenho da organização, têm sido baseadas em relativamente poucos exemplos. Existe uma necessidade de uma guia solidificada em largas evidências.

Com a visão do desenvolvimento estratégico como um processo contínuo, as estratégias podem agora ser imaginadas como reconstruções pós-fato, ao contrário de apenas planos intencionalmente racionalizados.

Pettigrew (1985b) questiona a visão de um processo linear a partir da formulação da estratégia para a sua implementação. E com crescente interesse, reforçando-se as características do contexto estrutural estratégico, também questionou sobre se a estrutura seguida pela estratégia foi modificada pela indicação de porque e como a estratégia seguiu a estrutura.

Pettigrew (1987) afirma que a transformação organizacional envolve tanto uma mudança intelectual ou cognitiva quanto uma mudança estrutural e material.

A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança (PETTIGREW, 1996, p. 145).

A literatura, por vezes, defende que a mudança está relacionada aos ambientes externos, como mudanças regulatórias, revoluções tecnológicas, dentre outros, bem como fatores organizacionais ou internos como, por exemplo, ações gerenciais, recursos e capacidades (VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006).

Uma única decisão estratégica pode, em si mesma, levar à mudança, e existem processos contínuos onde as mudanças estratégicas podem ser um produto facilitador de muitas decisões conseqüentes (PETTIGREW, 1985a).

Para Pettigrew (1985, 1996), a mudança envolve três aspectos básicos, os quais ele representa na figura de um triângulo cujos vértices são cada um dos aspectos: *contexto*, *processo* e *conteúdo*, sendo que o contexto se subdivide nos aspectos interno e externo, conforme exposto na figura 1.

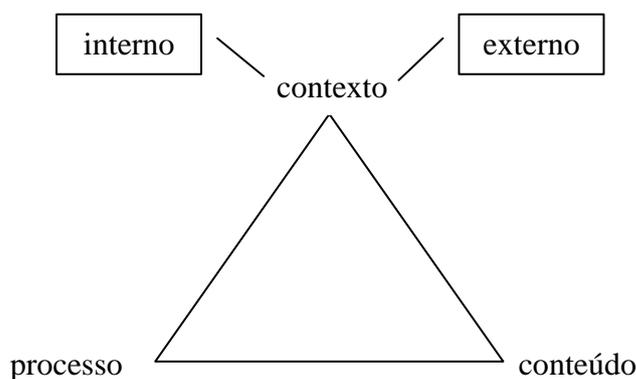


Figura 1: Diagrama de contexto, processo e conteúdo (PETTIGREW, 1996)

Pettigrew (1985b) diz que o conteúdo da mudança organizacional refere-se à área, no estudo, onde a transformação está ocorrendo, propriamente dita. O conteúdo da mudança poderia, ainda, ser classificado de acordo com uma seleção mais abstrata, que definiria a mudança como radical, incremental, tecnológica ou centrada em mudanças nos papéis.

Van de Ven (1992) define processo de três formas: Uma relação salientada pela lógica causal entre variáveis dependentes e independentes; categoria de variáveis ou conceitos que se referem a ações organizacionais ou individuais; seqüência de eventos que relatam a maneira pela qual as mudanças se dão em função do tempo.

Com relação ao contexto, Pettigrew (1996) diz que, para que se compreenda o processo de mudança estratégica, é necessário analisar o contexto interno e externo da organização.

A formulação do *conteúdo* suporia o controle do contexto e do processo. Ele também se refere às áreas específicas de mudança que estão sob análise. O *contexto externo* compreenderia os ambientes social, econômico, político e competitivo que envolvem a organização. Por outro lado, o *contexto interno* referir-se-ia à estrutura, cultura organizacional e contexto político da empresa. O *processo* de mudança diz respeito às ações, reações e interações das partes no processo da mudança. (PETTIGREW, 1996).

Pettigrew (1996) usa três interrogações para auxiliar na compreensão de seu modelo de mudança organizacional: o *quê*, que está contido no item conteúdo; o *porquê* vem de uma análise dos contextos interno e externo e o *como* deriva da compreensão da análise do processo.

O contexto da mudança se torna bastante claro no estudo de Ferlie e Pettigrew (1996) sobre as mudanças nos quartéis-generais das organizações. Segundo eles, a pressão gerada pelas recessões, sobretudo a partir da década de 80, a competição

e as tendências de cortes de custos, geraram redução de tamanho<sup>7</sup>, descentralização, novas formas de controle, dentre outras situações.

Existem, de acordo com Pettigrew (1985a), três elementos básicos para uma análise contextualista: o componente processo, o componente contexto, e o componente resultados do processo sob investigação. Nos termos das questões de pesquisa prática de obtenção de dados e do arranjo desses dados em categorias abrangentes para análise, os passos básicos podem ser descrito como seguem:

*Descrever* o processo ou os processos sob investigação, nos quais, por exemplo, podem ser processos de conflito, tomada de decisão ou mudança;

*Expor* nestas descrições qualquer variação ou constância entre os processos;

Começar a análise destes processos pelo uso das teorias existentes de processo ou desenvolvendo novas;

Começar a tarefa de apontamento dos níveis de análise no contexto de alguma das categorias ou variáveis naqueles diferentes níveis de análise. São, por exemplo, os níveis do contexto a serem restritos, as características do contexto intra-organizacional, através dos quais os processos que imediatamente fluem, ou a análise para incluir aspectos do outro contexto, como as condições sociais e econômicas envolvendo a organização em qualquer ponto no tempo.

Ter estabelecido os níveis de análise de categorias no contexto, começar a tarefa de descrever e analisar qualquer variação através dos contextos através do tempo.

Começar a considerar os critérios e alternativas que podem ser usado para julgar a saída do processo sob estudo. Este é um problema de pesquisa de dificuldade prática. Boas fontes para auxiliar na reflexão deste problema estão contidas na literatura das organizações de movimento social (PETTIGREW, 1985).

Tão importante para o sucesso da análise contextualista quanto da descoberta dos componentes acima, a chave para a análise estava em posicionar e estabelecer relações entre contexto, processo, e resultado. Resumidamente, o que são relacionamentos, entre variação no contexto, a variação no processo, e variação na

---

<sup>7</sup> *Downsizing*

saída? Isto está nas habilidades artísticas de resolver e estabelecer relacionamento entre aqueles três componentes de análise. São neles que se encontram os maiores benefícios e os problemas principais deste tipo de modo contextualista de análise (PETTIGREW, 1985b).

### 2.3 O AMBIENTE E A TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O contexto se torna um dos aspectos fundamentais do entendimento da mudança organizacional, como visto em Pettigrew (1985b). Child e Smith (1987) realizaram um estudo bastante significativo abordando a questão do contexto, especialmente na forma do *setor* onde as organizações estão inseridas. Desta maneira, o ambiente da mudança pode ser entendido como o contexto, no qual o *setor* teria papel proeminente.

Enquanto Pettigrew (1985b, 1988, 1987, 1996) usa a terminologia “mudança”, Child e Smith (1987) preferem usar “transformação”, sem, contudo, parecer desejar dar a entender um processo diferente do que já se revisou por “mudança”. De igual forma, Child e Smith (1987) se referem às organizações, principalmente quando analisadas no contexto do *setor* com o termo “firma”. Manter-se-á, então, a terminologia “mudança” e “organização”, neste tomo, a despeito da terminologia de Child e Smith (1987), para guardar coerência com o restante do material de outros autores. Logicamente, esta substituição será dada apenas quando o significado dos termos puder ser, a contento, transposto.

Os problemas da competitividade industrial têm estimulado perguntas sobre o comportamento das organizações dentro dos seus setores. Em outras palavras, a parte das organizações que provê bens e serviços. Novas ou rejuvenescidas organizações podem surgir para competir mais efetivamente dentro dos seus setores. O objetivo político de alcançar essa transformação industrial, então, seria complementado por um interesse acadêmico na mudança organizacional, pelo *insight* que permite, dentro das dinâmicas organizacionais, o relacionamento das organizações com seus ambientes (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (1987) dizem que as disciplinas economia industrial, estudos organizacionais e gerenciamento estratégico contribuem para a análise das firmas e

dos setores. Mas, os autores afirmam que, enquanto as contribuições delas promovem avanços significativos, elas ainda são bastante limitadas, carecendo de mais pesquisas.

Child e Smith (1987) destacam que três aspectos de "setor" que são relevantes para a transformação da organização:

Primeiro, o setor se constituiria um jogo de "condições objetivas", as quais podem criar pressões para a transformação, de forma que a viabilidade da firma depende da extensão para a qual este comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. Esta visão do setor, ou determinismo ambiental, tem sido largamente articulada nos estudos econômicos e organizacionais (CHILD; SMITH, 1987).

Segundo, o setor é uma "arena cognitiva", com a qual os membros se identificam. Nesse papel, o setor traria exemplos externos, servindo de base de comparação para a estratégia organizacional e também para a sua estrutura, assim como as ideologias envolvidas. Podem servir, também, para guiar para as novas configurações pelas quais a transformação é direcionada (CHILD; SMITH, 1987).

Terceiro, o setor não consiste apenas de competidores de produtos; ele também poderia ser uma "rede de trabalho" de colaboradores potenciais e atuais (CHILD; SMITH, 1987). Lawrence e Dyer (1983 apud Child, Smith 1987) encapsularam essas características do setor em domínios ambientais, e observam as mudanças na escassez dos recursos e na complexidade das informações no setor como gatilhos para mudança organizacional.

Para Child e Smith (1987), a visão determinística da transformação vê uma ligação crítica entre o setor e a organização, e se afirma no critério de que o primeiro impõe a sobrevivência do último. O setor seria tomado para constituir uma "realidade objetiva", possuindo características identificáveis e mensuráveis, as quais são consequência da estratégia corporativa e da estrutura.

O modelo e estrutura-comportamento-desempenho da economia posiciona estas características do setor (especialmente o mercado) como influência para as ações que a firma executa. Características estruturais relevantes do setor são apontadas por Child e Smith (1987): concentração de mercado, altura das barreiras de entrada

e intensidade de capital, intensidade de pesquisa e desenvolvimento, especificações tecnológicas, poder de compra e de venda, condições do mercado de trabalho, e ações governamentais em torno do setor (CHILD; SMITH, 1987).

Enquanto a independência dessas características a partir da influência de qualquer firma é reconhecida como sendo variável (e esta variabilidade em si mesma é uma função do nível de concentração e potencial para conspiração), a percepção básica diz que o setor, particularmente quando fortemente competitivo, determina largamente o caminho que a organização precisa tomar para seu sucesso futuro. Desta forma, os autores concluem que o *baixo desempenho*, não apenas absolutamente, mas também relativamente aos competidores no mesmo setor, é o maior gatilho para a transformação organizacional (CHILD; SMITH, 1987).

Desta maneira, os economistas provêm uma visão compreensiva e específica do setor como um ambiente para a organização. Isto tem permitido a eles comparar setores de forma mais ou menos precisa em termos de estruturas de mercado e mais recentemente em termos de padrões distintos de mudança tecnológica. Além disso, eles têm se preparado para desenvolver um modelo teórico de como as condições comparativas do setor se recriam sob as organizações membro (CHILD; SMITH, 1987).

Alguns autores reconhecem que o comportamento das organizações depende em parte de fatores intrínsecos, como as capacidades gerenciais e consciência. O paradigma dominante na economia mantém que as condições para a sobrevivência são estabelecidas no nível do setor (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (1987) afirmam que os ecologistas das populações organizacionais foram interrogados no sentido de que, enquanto a capacidade de tomar as ações consistentes para a sobrevivência da organização pode estar dentro delas mesmas, as regras para a seleção de sobreviventes emergem do setor como um todo. O setor, desta forma, teria implicações para as organizações, com ou sem o percebimento dos seus gerentes.

Child e Smith (1987) explanam, também, a busca da “receita” para a sobrevivência da organização face às constantes mudanças, ou transformações. Eles afirmam que a escola da ecologia populacional usou uma analogia da biologia, assegurando que

existe um caminho de sobrevivência no setor da competição organizacional. Desviar deste caminho, para esta escola, também dispararia a transformação na organização. De igual forma, os gerentes teriam aprendido a reconhecer o caminho da sobrevivência, e a transformar suas organizações quando e como necessário, para evitar a extinção de suas organizações. Outra analogia importante da ecologia, conforme apontam os autores, é que as organizações podem ser compreendidas como tendo ciclos de vida, que envolvem desde a sua fundação até a sua maturidade e possível morte.

Algumas organizações que não buscam, ao longo do tempo, a transformação própria, poderão encontrar dificuldades de sobrevivência. A menos que elas pudessem se retirar do objetivo principal do setor, encontrando nichos específicos e protegidos para poderem operar. A teoria do ciclo de vida dos setores também assume que existe um processo de seleção natural operando nos setores industriais, através do qual a alocação de retornos econômicos leva à morte de algumas empresas e ao crescimento de outras (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (1987) ressaltam a importância da habilidade dos gerentes para a sobrevivência das organizações em condições competitivas. Para os autores, reconhecer, interpretar e implementar os requisitos emergentes do seu setor nos produtos, processos e motos organizacionais que eles adotam, são algumas das características necessárias aos gerentes.

Child e Smith (1987) afirmam que alguns autores adicionaram posteriormente ao modelo do setor o que eles chamam de "desmaturidade". De acordo com estes autores, a necessidade que a indústria de manufatura americana tem de responder às entradas de competidores estrangeiros nos setores maduros, se constitui neste processo de desmaturização.

Child e Smith (1987) ainda dizem que, em condições não normais de mudança ambiental, a adaptação incremental que caracteriza as firmas maduras não é suficiente. Elas precisariam, ao invés disso, um novo processo de aprendizagem no qual a inovação é novamente focada nos processos de volta aos produtos. Também seria necessário que as soluções técnicas distintivas fossem procuradas pelos atributos do produto, agora favorecido pelo mercado.

Este pensamento, segundo Child e Smith (1987), tem paralelo com o neo-fordismo, desenvolvido pelos economistas industriais franceses para explicar como os setores de produção em massa têm se adaptado às mudanças competitivas através da reorganização das linhas de montagem, utilizando novas tecnologias e empregando novas categorias de trabalhadores. Mais recentemente este conceito foi suplementado pelos modelos pluralistas americanos de produção. Um desses modelos é a "especialização flexível", na qual é proposto que, para encarar a competição internacional se intensificando, as organizações grandes e maduras vão precisar desagregar seus sistemas inflexíveis de produção e gerência.

Child e Smith (1987) continuam afirmando que a analogia do desenvolvimento orgânico também implica que as organizações são criadas com as características de sua herança e do seu desenvolvimento inicial. As organizações se tornariam sobrecarregadas com a sua ideologia no momento da sua fundação. Também com estruturas sedimentadas, as quais refletem as condições e circunstâncias aplicadas no tempo do seu nascimento, e com as competências distintivas que não são mais consideradas como requisitos competitivos. Isto sugere que o legado da história de uma organização dá à luz a sua habilidade de efetuar uma transformação presente.

As pressões competitivas para adotar uma estratégia superior e uma configuração estrutural, segundo Child e Smith (1987) afirmam, são provavelmente mediadas por uma tradição organizacional herdada, distribuições de poder e competência particulares também herdadas. Isto direcionaria a atenção para a insignificância dos processos intra-organizacionais de adaptação cultural, alinhamento político e aquisição de competência para o progresso da transformação. Também se sugeriria que a transformação irá coexistir com margens de continuidade, uma característica que é ilustrada pelo caso da Cadbury, e no qual a analogia biológica, segundo os autores, é bastante consistente.

A analogia biológica, afirmam Child e Smith (1987), também serve para desenhar muitos aspectos da perspectiva da *firma-no-setor*, a qual é relevante para o fenômeno da transformação organizacional. Fazendo isso, surgem algumas questões.

Uma delas é a noção do ciclo de vida do produto, aplicada a setores como os que Child e Smith (1987) pesquisaram – alimentos processados, onde as marcas padronizadas podem muitas vezes apelar pelas suas qualidades clássicas de "receita original". Nestes setores, a transformação aparece menos provavelmente como sendo originada pela inovação dos produtos, segundo a pesquisa dos autores. Enquanto existe diferenciação entre marcas centrais e experimentais, a primeira financia a última e a continuidade coexiste com a mudança do produto no mesmo segmento de mercado.

Child e Smith (1987) dizem que uma segunda questão envolve a possibilidade de mais de um caminho de sobrevivência do setor, ao redor de diferentes tipos de apelo de produtos, o que poderia ser validado em segmentos particulares do mercado. Surge desta forma a questão dos limites do setor, dependendo em parte da identidade que os membros lhe atribuem.

O reconhecimento de um caminho de sobrevivência de um setor, pela gerência de uma organização, provavelmente depende da identificação de outras organizações seguindo aquele caminho como parceiros competitivamente relevantes. Child e Smith (1987), desta maneira, afirmam que uma organização deve observar seus concorrentes, o caminho que estão tomando (no sentido das ações e escolhas estratégicas) e avaliar suas próprias atitudes, de forma comparativa.

Essas considerações identificariam o segundo aspecto do setor relevante à transformação organizacional, o qual é como uma arena cognitiva com a qual os membros se identificam. Os setores podem ser caracterizados por linguagens corporativas distintas, construtos e molduras, todos os quais têm uma influência importante no desenvolvimento de caminhos de aprendizado no setor (CHILD; SMITH, 1987).

O conceito de receita estratégica introduz a significância da cognição para a transformação organizacional. A transformação interna poderia ser uma consequência da adoção, por parte dos estrategistas, de uma nova receita estratégica para a competição dentro de seu setor. Algumas organizações podem ser criadoras de novas receitas para o setor, e outras seguidoras (CHILD; SMITH, 1987).

Analistas organizacionais afirmam que as condições externas apenas são conhecidas através das percepções dos membros da organização, e que desta forma, o setor é uma construção mental. Então, o ator humano não apenas reage ao ambiente, ele o determina (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (1987) afirmam que, para muitos, o ambiente e o setor são apenas um fenômeno de percepção. A existência de um objetivo externo é dita como sendo válida sob o aspecto de que todos os fenômenos são percebidos através do meio dos construtos, e de valores simbólicos e pessoais.

Isso implica que o ambiente é completamente promulgado através das construções sociais dos atores. Uma posição menos extrema, de acordo com Child e Smith (1987), pode reconhecer que os ambientes do setor têm propriedades reais distintas das percepções dos seus atores, mas que essas percepções e construções sociais são conseqüências de si mesmas, se elas determinam o comportamento das organizações.

O setor seria sempre responsável por ser maior do que a soma de seus atores. Isto seria devido ao potencial para novas entradas de produtores, fornecedores, compradores, legisladores governamentais, inventores, e outros. Afirmam os autores que um setor não possui limites fechados, e isto é relevante para habilidade das organizações de anular as transformações que são contrárias às suas tradições, ou que não sejam bem-vindas (CHILD; SMITH, 1987).

As organizações não são ilhas, para Child e Smith (1987), mas são ligadas juntas em padrões de cooperação e afiliação. Redes colaborativas de setores, dizem os autores, podem exercer papel significativo, ao facilitar as transformações organizacionais, especialmente aquelas que envolvem mudança tecnológica.

Child e Smith (1987) ainda dizem que a importância da colaboração entre usuários e fornecedores tem sido analisada com respeito aos processos de inovação, cujos quais podem ser centrais para a transformação. *Joint ventures* não somente podem transferir tecnologia, mas também ajudar a difundir conhecimento avançado de técnicas para controle do trabalho e aumento de produtividade. Canais de colaboração podem se tornar canais para importar novas práticas de gerência.

### 2.3.1 O processo da transformação

A inovação estratégica refere-se às maiores decisões sistêmicas e suas concretizações no que se tangem à escolha de produtos e mercados, de processos de produção e tecnologias, e de organização do trabalho. Então, isto envolve uma transformação significativa para as organizações envolvidas (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (2007) dizem que o processo de transformação organizacional entalha tanto uma reordenação intelectual e cognitiva quanto uma mudança estrutural e material. A transformação organizacional, segundo eles, levaria a uma mudança estrutural e material, tanto de forma intelectual quanto cognitiva.

A transformação passa por diferentes fases, às quais não existe um fim ou início claramente delimitado. Os autores sugerem que é correto afirmar que as organizações mudam na forma de períodos de estabilidade interrompidos por transformações. Eles dizem que isto é separar temporalmente as continuidades e descontinuidades (CHILD; SMITH, 1987).

As intensas fases de transformação não podem ser facilmente delimitadas de sua gênese ou de seu legado. Child e Smith (1987), fazendo uma correspondência do seu estudo de caso com o da ICI (PETTIGREW, 1985b), dizem que a mudança se deu através de décadas, ao invés de poucos anos.

A origem da transformação, para organizações competitivas, parece se basear principalmente nas condições do setor, bem como provir de tomadas de controle e mudanças no quadro da organização, conforme asseveraram Child e Smith (1987).

Neste sentido, a receita estratégica – ou caminho da sobrevivência – para uma companhia, em seu setor, pode mudar. Esta mudança pode ser reconhecida intelectualmente, e conceitualmente aprendida e articulada. Uma reconstrução cognitiva pode ser feita das condições do setor e suas implicações. As mudanças podem ser articuladas por alguns atores que estão orientados à mudança, por experiência prévia, contato muito próximo com organizações externas e provavelmente a personalidade (CHILD; SMITH, 1987).

Desta forma, pode-se perceber a relevância do contexto externo (PETTIGREW, 1996) ou do ambiente (CHILD; SMITH, 1987) na mudança, ou transformação, da organização. No trabalho de Child e Smith (1987) sobre o estudo de caso por eles conduzido, fica clara a interação contínua entre a organização e o setor, que faz parte do ambiente. Naquele trabalho, pode-se perceber que tanto a organização quanto seu setor interagem para criar o ambiente da transformação que, como visto, é um dos principais iniciadores da transformação.

## 2.4 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE MUDANÇA

O processo de pesquisa empírica na estratégia fez um bom número de contribuições descritivas para o entendimento da decisão estratégica e da mudança. Processos estratégicos passaram a ser vistos como atividades de múltiplos níveis e não apenas como tendo poucos níveis, ou mesmo apenas um. As conseqüências das decisões foram não apenas um produto de um debate racional, mas foram também modeladas pelos interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, as forças burocráticas, mudanças no ambiente e a manipulação do contexto estrutural e em torno das decisões (PETTIGREW, 1985b).

### 2.4.1 A pesquisa da *PricewaterhouseCoopers*

Em uma pesquisa encomendada pela *PricewaterhouseCoopers*, entre 1992 e 1996, envolvendo 450 companhias européias, que produziu 18 estudos de caso, Pettigrew e Shaw (2000) apontam diversas mudanças organizacionais apuradas pelos pesquisadores. Dentre estas mudanças, destacam-se:

- a) Estrutura: redução dos níveis organizacionais, descentralização, e organização baseada em projetos;
- b) Processos: comunicação horizontal e vertical, investimentos em TI, e novas práticas de recursos humanos;
- c) Fronteiras: terceirização, alianças estratégicas, *downscoping*.
- d) Os pesquisadores também levantaram que, na maior parte das organizações:

- e) O número de níveis hierárquicos caiu;
- f) 30% reduziram o número de níveis gerenciais, apesar de 20% delas aumentarem esses níveis, provavelmente por causa do crescimento da empresa ou da complexidade gerencial;
- g) As companhias estão descentralizando mais decisões, principalmente nas matérias operacionais, mas também na estratégia;
- h) A tecnologia claramente se tornou o fator chave facilitador da comunicação horizontal e vertical, e os pesquisadores encontraram um forte investimento nas empresas em tecnologia da informação;
- i) Tendência de se transferir funcionários de uma unidade a outra da empresa, a fim de levar conhecimentos e habilidades;
- j) Na questão das fronteiras organizacionais, as empresas pesquisadas investiram em terceirização e no desenvolvimento de suas competências-chave (PETTIGREW; SHAW 2000).

Quanto ao alto desempenho, Pettigrew e Shaw (2000) dizem que os programas coerentes de mudanças complementares, em todos os aspectos apropriados da estrutura, produzem os melhores resultados. Os benefícios totais das mudanças em uma área são apenas alcançados se eles forem apoiados pela complementaridade das mudanças nas outras áreas chaves. Igualmente, os benefícios de um programa total de mudanças podem ser minados se um componente vital for esquecido.

O tamanho e a escala das mudanças muitas vezes implicam que não se pode ver o fim deste processo. A organização e a mudança se tornam contínuas em um processo ativo, onde não existe um ponto final muito claro (PETTIGREW; SHAW, 2000).

Um estudo da experiência das empresas de manufatura de eletrônicos, com processos negociais de reengenharia, apontado por Pettigrew e Shaw (2000) ilustra a importância de considerar as diversas dimensões no gerenciamento da mudança. Mostrou que é incorreto se assumir, como geralmente se faz, que a simples mudança nas suas estruturas organizacionais, a partir de unidades funcionais para

departamentos de processos completos, vai fazer as pessoas transferirem seus conjuntos mentais, e forjar instantaneamente essas pessoas em um novo time bem-intencionado em alcançar objetivos comuns. O estudo mostrou que uma mistura de diferentes iniciativas organizacionais é necessária para encorajar um senso coletivo de responsabilidade incluindo:

- a) Desenho de procedimentos, de forma que pessoas com diferentes trabalhos estejam mais bem habilitadas para colaborar;
- b) Disposição da área de trabalho de forma que as pessoas possam ver o trabalho das outras;
- c) Estruturação dos trabalhos com transição de responsabilidades.

Ainda no mesmo estudo apontado por Pettigrew e Shaw (2000), as empresas de alto desempenho estão se movendo em torno de um jogo distinto de novas formas de organização, bem como gerenciando a mudança numa escala mais ambiciosa em caminhos mais coesos que seus competidores. Os novos caminhos incluem autonomia, colaboração, escopo e visão.

*Autonomia:* os times de alta gerência têm regras cruciais para pôr em prática a criação de um ambiente no qual as pessoas podem desempenhar bem seus papéis. Alguns executivos acreditam que não é possível alcançar novos desafios de motivação em suas equipes dentro de uma estrutura altamente burocratizada. Para eles, deve ser dada a autonomia para que os funcionários exerçam sua criatividade (PETTIGREW; SHAW, 2000).

*Colaboração:* as empresas dependem cada vez mais das suas habilidades de criar valor a partir do conhecimento e das capacidades do seu pessoal, bem como da sua experiência e da inovação (PETTIGREW; SHAW, 2000).

*Escopo:* as companhias estão gerenciando o escopo para desenvolver e manter a agilidade organizacional pelo do foco nas suas competências chave, por meio das quais elas podem criar valor substancial. Também através da terceirização de atividades que poderiam, de outra forma, desviar a atenção deles objetivo principal (PETTIGREW; SHAW, 2000).

Gerenciar o escopo freqüentemente significa simplificar as estruturas internas, enquanto se busca maior complexidade nos relacionamentos externos. Os autores citam o caso da Dell, no qual o seu fundador, durante o início da sua empresa optou por, ao invés de fabricar todos componentes de seus produtos - no caso computadores - adquirir os melhores componentes da indústria de software, poupando assim, pessoal e recursos para serem gerenciadas, e tirando proveito dos investimentos já realizados pelas demais empresas (PETTIGREW; SHAW, 2000).

*Visão:* mudanças na estrutura, processos e risco são importantes na mudança do comportamento. Para que essas mudanças se tornem duráveis, os gerentes devem prover uma visão que dê coerência e significado a essas mudanças. Eles devem construir um ambiente no qual pessoas serão habilitadas e motivadas para desempenhar sua parte na realização da visão. Isto inclui construção de planos de missão, provisão de liderança para todos os níveis da empresa, para desenvolver um ambiente que desencoraja os comportamentos indesejados, atitudes e valores (PETTIGREW; SHAW, 2000).

A pesquisa da *PriceWaterhouseCoopers* mostrou, em uma série de estudos de casos, as mudanças reais das organizações para se adaptarem ao novo ambiente competitivo encontrado entre o início e meados da década de 1990. Nas mudanças observadas, percebe-se a busca por maior eficiência e flexibilidade, além de um uso extensivo da tecnologia (PETTIGREW; SHAW, 2000).

A mudança organizacional, para Pettigrew e Shaw (2000) se mostrou bastante evidente. A questão, neste estudo de caso, parece não ter sido “se” a mudança ocorreu, mas “quais” foram as mudanças encontradas nas organizações.

Por se tratar de uma pesquisa que gerou vários estudos de casos, pode-se considerar que a pesquisa de Pettigrew e Shaw (2000) foi significativa e representativa (YIN, 2007).

#### 2.4.2 O caso da ICI

Pettigrew (1985b) conduziu um estudo de caso na *Imperial Chemicals Industry* (ICI), que chegou a ser a quarta maior empresa britânica e, em um dado período, a maior indústria química do mundo. O ponto de partida para seu estudo de caso foi o ano

de 1972, embora o autor afirme que escolher um ponto de partida, quebrando processos para tal, é uma atitude arbitrária.

Neste ano, a comissão máxima de administração da ICI criou o comitê de diretores, bem como um subcomitê, para analisar se as mudanças estratégicas propostas pela diretoria estavam sendo implantadas e respeitadas, bem como fazer recomendações. Estas mudanças estavam sendo planejadas para a próxima década. (PETTIGREW, 1985b).

A partir de 1967, alguns candidatos a executivos da companhia iniciaram processos de mudança estratégica que alteraram a forma como a empresa era dirigida, principalmente pelo seu conselho de diretores. Alguns diretores entenderam que as mudanças foram prejudiciais, e que pioraram a companhia. Um deles chegou a dizer que tudo o que poderia ser feito de forma errada, foi feito (PETTIGREW, 1985b).

O escritório central da ICI era situado em Londres. Em 1972, devido a uma combinação de fatores, tais como o crescimento do mercado, a invenção de novos produtos, dentre outros fatores, a empresa estava crescendo a uma velocidade duas vezes maior que o resto das indústrias de manufatura da Inglaterra. Ela estava produzindo uma enormidade de produtos diferentes, desde fertilizantes até explosivos e pesticidas. Mais da metade das vendas da empresa naquele ano foi realizada em produtos que não existiam quinze anos antes (PETTIGREW, 1985b).

No final da década, a chegada do governo conservador de Margaret Thatcher com sua política monetária restritiva, trouxe a recessão na produção industrial e crescente desemprego. No início dos anos 80 houve uma queda na base de clientes da empresa e uma valorização da libra esterlina em relação ao dólar americano, e também ao marco alemão. Isto diminuiu o custo das importações de produtos concorrentes, a partir da Europa continental e da América do Norte. Este cenário gerou uma grande pressão na empresa (PETTIGREW, 1985b).

A tradição na ICI sempre foi a de recrutar cientistas de primeira classe e engenheiros e torná-los gerentes. O requisito do início da companhia - de desenvolver novos produtos e processos e colocá-los em mercado do tipo altamente regulados - significava que tecnólogos e pessoas com experiência de produção se tornavam preeminentes. A cultura da empresa era considerada como massiva e inercial.

Mesmo a cultura inglesa foi dita não empreendedora, mas sim inventiva. Algumas pessoas da companhia acreditavam que a mudança vinha através da evolução, e não da revolução (PETTIGREW, 1985b).

Pettigrew (1985b) destacou alguns elementos chaves do processo de mudança estratégica na ICI entre 1973 e 1982, das quais se pode enumerar:

- a) Durante os anos de 73 e 74 Nelson - CEO da ICI, eleito em 1972, cujo nome é um pseudônimo criado por Pettigrew (1985b) - encorajou o acontecimento de um número de coisas, algumas das quais foram movimentos convencionais para criar mudança e outras decididamente contra-culturais;
- b) Nelson estava habilitado a usar seu papel como diretor da divisão petroquímica para criar um comitê consultivo para o ramo. Este foi o primeiro mecanismo para pôr juntos todos os gerentes de divisão conectados com o setor e o primeiro movimento tangível no conselho em torno da criação de uma organização de negócios de química pesada no Reino Unido;
- c) Nelson e um consultor compartilhavam visões da organização e seus problemas e preparavam a estratégia para cobrir a discussão com o conselho diretor, a respeito dos problemas. Sua intenção não foi influenciar os executivos atuais, mas influenciar o próximo executivo esperado.
- d) Destes processos, caracterizaram o papel que a chance, oportunismo e preparação ambiental podem exercer em apressar o processo de mudança.
- e) Durante o início dos anos 70, uma assembléia informal de chefes de divisão foi formada, inicialmente como uma manobra defensiva contra políticas centrais criadas. Ela não tinha posição no esquema da organização e não foi reconhecida pelo conselho diretor. Visto que o conselho diretor estava discutindo a possibilidade de mudança, os chefes de divisão começaram a buscar interpretações com o conselho;
- f) Os grupos de tarefa do conselho diretor que continuaram através de 1976 estavam envolvidos com as questões do conselho, tais como: não gastar tempo suficiente discutindo as questões estratégicas chave; não estar habilitado para discussões objetivas nos assuntos-chave e tomar decisões rápidas; não estar

habilitado a manipular conflitos surgindo; gastando muito tempo gerenciando e não gastando tempo suficiente dirigindo; gastando muito tempo nos assuntos no país, em detrimento das operações internacionais. As mudanças verificadas podem ser descritas como cosméticas e não ainda fundamentais;

- g) Em 1977 a composição do corpo de diretores começou a mudar;
- h) A chegada dessa nova racionalidade e as pessoas associadas a elas, foi ajudada com a piora do cenário de negócios entre 1978 e 1979 e com a queda dos lucros da empresa na primavera de 1980. A dificuldade continuava em quebrar os problemas emergentes em pedaços que podiam ser entendidos, gerenciadas e acionados; em dividir os problemas em pacotes e em encontrar mecanismos administrativos aceitáveis para focar pessoas e energia para produzir soluções aditivas, numa forma e num ritmo política e culturalmente aceitáveis (PETTIGREW, 1985b).

No ano de 1981, Pettigrew (1985b) também observou que muitas mudanças aconteceram, como a união de duas divisões sob uma única e menor gerência. Houve também redução de custos, redução dos níveis de gerência e corte de empregados em torno de 30%, durante três anos. De dezembro de 1979 a dezembro de 1982, o número de empregados da companhia caiu de 89.400 para 67.300, como resultado das mudanças estruturais, mudanças adicionais nas funções de serviço das divisões e cortes no pessoal da gerência.

Desta forma, as mudanças nas estratégias de negócio se tornaram evidentes: reduzir o investimento na química pesada – onde as margens eram menores – e investir nas áreas mais rentáveis. Estes eram a farmacêutica, agroquímica e química de eletrônicos. Havia também boatos de uma grande aquisição pelos Estados Unidos para tomar o papel dominante da indústria química americana (PETTIGREW, 1985b).

Esses processos necessitaram entendimento e habilidade na intervenção da estrutura da organização, cultura e processos políticos. Também precisaram de paciência e perseverança. Pettigrew (1985b) concluiu que é preciso esperar para que as pessoas se retirem para explorar qualquer vácuo das políticas então criadas, a introdução de simpatizantes conhecidos como substituição aos céticos ou

opponentes. Também é preciso o uso de ocasiões de sucessão para combinar responsabilidades e integrar pensamento em outra área de mudança. Deve-se esperar o movimento do ponto de pressão para mudança em outra área, quando a oposição pode ter em perigo o sucesso do exercício total da mudança (PETTIGREW, 1985b).

O processo recortado no caso dado por Pettigrew (1985b) reafirma o que Quinn *apud* Pettigrew (1985b) concluiu: que as mudanças estratégicas não ocorrem de acordo com esquemas racionais analíticos abordados na literatura de planejamento.

Pettigrew se refere a Johnston (1978 *apud* PETTIGREW 1985b) para relacionar o processo de quatro estágios de mudança que capturam o que ele percebeu na mudança estratégica da ICI sobre as tarefas gerenciais necessárias para conduzir o processo:

- a) O desenvolvimento de uma preocupação através de um subconjunto de pessoas na organização, que esperam que a organização não possa mais ser compatível no seu ambiente operacional;
- b) O reconhecimento e entendimento de que o problema que a organização enfrenta, incluindo uma análise das causas das dificuldades e caminhos alternativos para a superação daquelas dificuldades;
- c) Planejamento e ação para criar mudanças específicas; e
- d) Estabilização das mudanças feitas pela alteração das recompensas da organização, informação, e sistemas de poder que podem reforçar a direção da mudança pretendida (PETTIGREW, 1985b).

Existe uma pequena evidência, nos dados da companhia ICI, de que a mudança ocorreu como resultado de um processo racional linear de formação calculada da estratégia, seqüencialmente aos procedimentos para implementá-la. Formar e implementar mudanças estratégicas compreende não uma progressão firme, sem problema de uma rotina para outra, mas ao invés disso, um processo vagaroso, uma completa quebra dos casamentos entre contexto estratégico e conteúdo e, um costume aditivo, intuitivo e oportunístico, construindo um clima de aceitação da mudança (PETTIGREW, 1985b).

Pettigrew (1985b), com este estudo de caso, descobriu o quanto a mudança estratégica é dependente da liderança no seu contexto e processo. As habilidades de *processo* no nível mais geral envolvem manipulação dos relacionamentos entre o *conteúdo* da estratégia e seu *contexto*. O caso ilustra as raízes arraigadas da cultura e política da organização, dentro de sua estratégia, e também a resistência da racionalidade dominante. Pettigrew (1985b) também descobriu também enormes dificuldades de quebrar as racionalidades dominantes, uma vez que um casamento particular de *conteúdo* estratégico, *contexto*, e *processo* foi estabelecido na organização.

O caso estudado por Pettigrew (1985b) também ilustra que o real problema na mudança estratégica é o ancorar novos conceitos de realidade, novas questões para atenção, novas idéias para debates e resolução. Soma-se a isso a dificuldade em mobilizar preocupação, energia, entusiasmo, para assegurar que esses pensamentos eventualmente resultem numa ação contextualmente apropriada.

O caso da ICI é bastante revelador, pois, de acordo com a pesquisa de Pettigrew (1985b), a organização estava em um caminho descendente que poderia, com bastante probabilidade, levá-la à extinção.

Pettigrew (1985b) deixa bastante claro, no caso da ICI, o papel do líder da organização em promover a visão inovadora. Esta visão deveria condicionar a organização para a sobrevivência no novo *contexto*, embora os conflitos tenham sido muito claros.

Enfrentar os símbolos já criados e arraigados na cultura organizacional, trabalhar a geração de significado, efetuar manobras políticas com as pessoas-chave da organização são alguns dos desafios que puderam ser observados no *processo* de mudança na ICI (PETTIGREW, 1985b).

De outra forma, a ICI pôde enfrentar uma mudança no *contexto* através do seu reposicionamento, tanto em caráter da estratégia quanto no de sua cultura e valores, constituídos na forma de seu *conteúdo* (PETTIGREW, 1985b).

Após o estudo de caso de Pettigrew (1985b), em 1984, a ICI se tornou a primeira indústria britânica a atingir a marca de um bilhão de libras de lucro antes dos impostos. Este número chegou a um bilhão e meio em 1989 (ICI, 2008).

As mudanças continuaram em 1986, com a aquisição da companhia americana Glidden, o que a levou a ser uma das maiores companhias de tinta do mundo. Outras aquisições ocorreram na segunda metade dos anos 1980. O corpo de diretores da empresa também foi transferido para Nova York, pela primeira vez fora do Reino Unido (ICI, 2008).

Em 1993 a companhia foi dividida para formar a empresa de produtos agroquímicos e farmacêuticos Zeneca. Em 1997 a ICI incorporou a divisão de química especializada da Unilever (ICI, 2008).

Finalmente, em 2008, a ICI foi incorporada pela AkzoNobel, a maior indústria de revestimentos do mundo. Seu portfólio de produtos aumentou e um terço de suas vendas foi realizado em mercados emergentes como a Ásia e a América do Sul (ICI, 2008).

#### 2.4.3 O caso da Cadbury

Child e Smith (1987) afirmam que uma forma bastante útil de, em uma pesquisa, se elaborar questões, é através de um estudo de caso refinado. Este poderia examinar o processo pelo qual a organização tem passado através das mudanças maiores, localizando as formas estruturais historicamente salientes, e as transições entre esta em relação ao setor como um contexto relevante. Outros tipos de investigação são fornecedores suficientes de idéias das inter-relações complexas entre os fatores identificados pelas várias perspectivas teóricas, ou para negociar com as dinâmicas envolvidas.

A perspectiva da organização no *setor*, conforme abordado na seção anterior, foi desenvolvida a partir de um estudo de caso comparativo longitudinal de inovação estratégica, realizado pelo Centro de Pesquisa de Organização e Trabalho na Universidade de Aston. Desta forma, a firma de confecção de chocolates, *Cadbury Limited* foi estudada por Child e Smith (1987). Ela opera em um setor bem definido, e foi submetida a uma onda significativa de transformações (CHILD; SMITH, 1987).

Em seu artigo, Child e Smith (1987) analisaram as conclusões empíricas sobre a transformação organizacional que o caso da Cadbury oferece. Segundo os autores, em uma perspectiva que é sensível à significância da localização da firma no seu setor. Child e Smith (1987) apresentam um desenho da firma e de seus antecedentes. Eles também examinam a situação da firma no seu setor particular. Desta forma, os autores intentaram prover o contexto necessário para uma consideração da transformação da companhia.

No caso da Cadbury, que está inserida no setor de produção de chocolates, um desenvolvimento saliente estaria na intensificação da competição do tipo de oligopólio, com um mercado interno saturado, que foi favorecido pela crescente dominação dos grandes varejistas. Nestas circunstâncias, se tornou muito importante para a companhia oferecer suporte às marcas-chave em termos de publicidade e valor (CHILD; SMITH, 1987).

O diretor da Cadbury após 1980, o diretor de manufatura e o grupo de diretores técnicos foram atores importantes nas transformações organizacionais. Eles proveram os canais para uma nova visão que foi traduzida nos objetivos da organização. Também foi importante a atuação destes líderes ao prover a consciência da ligação entre o setor e a organização (CHILD; SMITH, 1987).

Muitos autores afirmam que negócios ruins, desempenho organizacional insuficiente ou outras crises organizacionais servem de gatilho para mudanças maiores nos administradores, culturas e políticas. No estudo de caso em questão, os autores afirmam que as crises na década de 70 foram os gatilhos para mudança na empresa (CHILD; SMITH, 1987).

Retornando à questão da Cadbury em seu setor, Child e Smith (1987) observaram que, no caso da Cadbury, a transferência de conhecimento não foi feita de forma fácil entre os concorrentes do setor.

Uma das formas para a aquisição de conhecimento a partir dos concorrentes foi a contratação de pessoal, com experiência nas plantas daqueles. Outra forma foi a transferência de tecnologia de produção, através dos fornecedores de equipamentos, que haviam realizado a instalação de maquinário e processos semelhantes nas outras firmas de produção de chocolates (CHILD; SMITH, 1987).

Conforme observaram Child e Smith (1987) em seu estudo de caso, a mudança também foi facilitada quando um time de projeto incluiu uma busca de novas idéias particulares e individuais, que adicionaram boas ligações cognitivas e relacionais com a hierarquia da corporação.

Outra conclusão bastante importante de Child e Smith (1987) foi a de que os diretores da organização tiveram um papel proeminente ao criarem a mudança na visão dos cargos de gerência média. Os diretores se esforçaram por mostrar uma relação mais próxima entre a firma e o setor em que estava incluída.

Neste ponto, o processo entrou no campo das políticas organizacionais e seu conservadorismo inerente, conforme observaram os autores. De qualquer forma, as pressões para a mudança poderiam surgir em qualquer um dos níveis da organização. Os conflitos decorrentes desta pressão para mudança poderiam ser aumentados pelas tensões políticas geradas pelas fusões anteriores, ou das alterações no pessoal administrativo da empresa (CHILD; SMITH, 1987).

Para Child e Smith (1987), uma ideologia corporativa tradicional dominante não necessariamente deve ser unicamente um obstáculo para a transformação. Para que aquela possa encorajar uma articulação mais clara de alternativas, ela pode prover uma ponte de legitimação importante para a transição de uma configuração estrutural ou política, para outra.

O caso da Cadbury indica um processo de transformação no qual o movimento inicial de inércia necessitou da energia intelectual dos advogados da mudança de direção completa. Tudo isto pediu um realinhamento dos construtos já anexados na organização, com as novas necessidades articuladas, relacionadas às condições competitivas que foram mudadas (CHILD; SMITH, 1987).

O processo da transformação também envolveu um debate entre construtos mentais. Os advogados da mudança tiveram que, por algum tempo, contrapor suas visões com algumas receitas mais estabelecidas. Seu poder, derivado da posição ou da ligação familiar, conseguiu um recorde de implantação da mudança, o que foi uma condição necessária para assegurar que suas visões prevaleceriam (CHILD; SMITH, 1987).

A adoção destas visões foi também coerente com a emergência de uma situação da companhia de forma mais crítica, em relação aos seus competidores. Por visão, os autores se referem a uma perspectiva geral que provê um senso claro de direção, mas sendo este no sentido de algum planejamento específico. Isto representa a aceitação de comprometer-se a mudar sem necessariamente ter-se um plano para isto (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (1987) informam que a Cadbury incrementalmente contratou, no período pós-guerra, pessoas graduadas, de forma que sua gerência foi dada por profissionais articulados, juntamente com gerentes-familiares bem instruídos. Desta forma, uma grande quantidade de visões para mudança surgiu nos anos 70, a partir de quadros cognitivos diferentes, mantidos por posições variadas.

As visões de mercado foram divididas entre a proliferação de produtos e a redução de produtos, com alusão ao modelo do mercado americano. Visões de aumento da produtividade foram divididas entre a intensificação do trabalho sem investimento de capital ou apenas investimentos modestos, e a redução de pessoal através de grandes investimentos em automação. Visões de organização do trabalho se dividiram entre melhoramentos através de cooperação e participação, transferência ativa de práticas aperfeiçoadas de outras linhas de produção, e outras visões (CHILD; SMITH, 1987).

Houve competição entre os vários advogados destas visões e os blocos de poder, conforme observaram Child e Smith (1987), bem como as alianças através dos especialistas que incorporaram visões mixadas. O plano incorporado de 1978 para longo termo foi um amálgama das visões de automação, redução de quadro, redução de produtos e novas práticas de trabalho. Os planos a partir deste trouxeram um senso de urgência competitiva e foram organizados muito próximos em torno de *slogans* de unificação e mecanização (CHILD; SMITH, 1987).

A força desta nova visão dominante, que levou a Cadbury à transformação organizacional, derivou de vários fatores. Derivou de uma aliança – nem sempre fácil – das visões que apareceram para resolver os problemas estratégicos da companhia. Os executivos da companhia que sintetizaram esta visão também tinham habilidade para cristalizar estas visões em simples palavras-chave, como

descentralização, negócios-chave, racionalização, redução de quadro e flexibilidade. Tais slogans serviram para focar as atenções e conduzir os esforços para um conjunto limitado de alvos, o que se os autores reconhecem como requisito para ação efetiva e para a mudança (CHILD; SMITH, 1987).

Em sua pesquisa, Child e Smith (1987) afirmam que não houve falta de consistência nos desenhos da empresa para a mudança, mas que houve critérios relativamente simples e claros. Eles proveram uma base efetiva para o alcance e a monitoração de transformações fundamentais.

O papel dos agentes internos, inclusive dos membros da família que participavam da direção da empresa, foi o de desenhar conceitos importantes e idéias de fontes externas. Eles foram os catalisadores da mudança dentro da empresa (CHILD; SMITH, 1987).

A transformação na Cadbury esteve baseada no exercício do poder bem como na força persuasiva da visão e seus símbolos. Os atores-chave estavam preparados para usar suas posições estratégicas na empresa, para incitar as maiores mudanças. Os diretores técnicos usaram seu poder de veto para garantir que as mudanças trariam a incorporação da automatização de processos (CHILD; SMITH, 1987).

De forma geral, Child e Smith (1987) argumentam que a implantação da mudança procedeu-se através de uma mistura de confronto e incrementalismo. O confronto, como a greve que ocorreu em 1979, testou os limites do poder para a mudança. A despeito da duração da greve, que revelou um pico de oposição, as demais fases foram relativamente estáveis nos processos de mudança, sobretudo nos que diziam respeito aos turnos e sistemáticas de trabalho.

A estratégia da direção da empresa foi mudar os critérios de seleção dos novos trabalhadores. Seriam preferidos os trabalhadores que estivessem dispostos a ocupar funções em caráter mais flexível do que os de outrora. O resultado destas ações foi que as perdas de produtividade industrial, medida em tempo, em decorrência de eventos atípicos no chão-de-fábrica, foram muito menores do que as perdas (também medidas em tempo) por afastamento em decorrência de problemas de saúde (CHILD; SMITH, 1987).

Ainda na questão trabalhista, revelam Child e Smith (1987) que a assinatura de um acordo, em 1981, se mostrou um evento bastante importante para a empresa. Com este acordo, foi institucionalizada a reciclagem dos funcionários, transferências e pagamentos extras para todos aqueles afetados pela automação e racionalização. A direção da empresa obteve vantagens com o maior controle sobre a utilização do trabalho, em troca da garantia de estabilidade. Mas esta se destinava apenas àqueles que estavam, no momento, em empregos permanentes.

Seguindo este acordo, a empresa aumentou seu número de trabalhadores temporários, que não exigiam estabilidade, pagamentos extras e auxílios financeiros por doenças (exceto acidentes de trabalho). Em certa extensão, os benefícios concedidos para os funcionários, para que estes aceitassem a transformação foram, de alguma forma, revertidos para a companhia com as novas regras para os novos empregados (CHILD; SMITH, 1987).

Child e Smith (1987) concluem sobre o caso da Cadbury:

- a) É possível distinguir fenômenos objetivos do setor nos quais é importante o entendimento do comportamento das firmas e, mais especificamente, as condições sob as quais elas experimentam a transformação.
- b) Existe uma coexistência entre os modelos estratégicos no setor de fabricação de chocolates que persistiu até as novas condições competitivas emergirem nos anos 70, forçando a empresa a adotar o modelo dos concorrentes. Todavia, a Cadbury manteve distinções dos modelos em questão.
- c) O processo de reconhecimento precedeu a transformação.
- d) Quadros de competição e significado, e receitas para aprimoramento progrediram com os atores, cujas visões foram condicionadas pelo seu treinamento, especialização e experiência prévia na companhia.
- e) A ideologia corporativa tradicional então dominante não foi simplesmente uma barreira para a transformação. A força da legitimação dos sócios-proprietários foi determinante na execução da mudança.

- f) O processo da transformação passou por vários estágios e não exibiu um claro início ou fim.
- g) A formulação de conceitos-chave e símbolos fez uma importante contribuição para a ativação da mudança. Eles foram especificados em alvos sob os quais a gerência focou e atuou para a configuração da mudança.
- h) Os agentes-chave também se apoiaram em seu poder. Em adição às suas posições de poder, a legitimação no período de crise foi reforçada pelo seu histórico de sucesso na gerência da mudança, em outras áreas da companhia (CHILD; SMITH, 1987).

O caso da Cadbury, estudado por Child e Smith (1987), revela que as pressões para a mudança na organização foram provenientes do contexto, representado, principalmente, pela concorrência do setor.

Para permanecer competitiva, a organização deveria adotar as novas práticas mercadológicas do setor. Estas pressões acabaram por conduzir a mudança, em um processo incremental mas com picos de tensões, como a greve dos funcionários (CHILD; SMITH, 1987).

A liderança da organização – uma mistura de administradores contratados no mercado e sócios-dirigentes advindos de uma antiga tradição familiar – foi extremamente importante na condução dos processos de transformação. A mudança da visão, a incorporação de novos valores e construtos à cultura e o gerenciamento das tensões políticas e culturais dentro da organização teve de ser finamente orquestrada pelos líderes (CHILD; SMITH, 1987).

O exercício do poder e a administração das forças políticas da companhia foram pontos distintivos que permitiram, por exemplo, a modernização das plantas industriais. A este objetivo foram adicionados os esforços de ganho de conhecimento técnico dos concorrentes através dos fornecedores – o que propiciou aumento da competitividade da empresa (CHILD; SMITH, 1987).

A pesquisa empírica sobre mudança organizacional trouxe à luz não apenas o conhecimento a respeito das questões práticas da mudança nas organizações, mas também diretrizes para o teste e validação das teorias existentes. Existe, inclusive, a

demanda por teorias mais completas e abrangentes a respeito de mudança organizacional.

#### 2.4.4 Contribuições das pesquisas empíricas

No quadro Quadro 2: Principais contribuições das pesquisas empíricas ao presente estudo de caso, destacam-se as principais informações obtidas com as pesquisas empíricas levantadas nesta seção:

<i>PricewaterhouseCoopers</i>	Dentre as três pesquisas levantadas, é a mais recente. Nota-se o papel da internacionalização, da economia global e da tecnologia como fortes alavancadores da mudança estratégica, sobretudo no contexto externo. A síntese apresentada por Pettigrew e Shaw (2000) em seu trabalho deixa claro o foco das empresas nos novos formatos organizacionais com vistas à sobrevivência. A pesquisa apresenta, também, a realidade de que o fator humano na mudança não pode ser facilmente gerenciado, como se fosse um dos demais fatores organizacionais. O conteúdo da mudança fica mais bem delineado nesta pesquisa através da observação da adaptação estratégica das organizações para o ganho de competitividade.
ICI	Neste estudo de caso, Pettigrew (1985b) demonstra, entre outros, a azinhaga da mudança no terreno do fator humano, seja nos símbolos e valores da organização, seja nas atividades da alta administração. O autor mostra o processo da mudança como sendo, muitas vezes, de difícil implantação. A mudança, de acordo com este estudo de caso, acontece através de um viés de ruptura, em maior ou menor grau, com a antiga cultura organizacional. Ao mesmo tempo, a nova visão da administração passa a, lentamente, fazer parte da realidade organizacional.
Cadbury	Child e Smith (1987) intitulam seu trabalho com o que se encontra profusamente no conteúdo deste: o setor, ou o contexto externo da organização. As contribuições dos autores trazem a realidade de que o ambiente em que a firma se encontra é, muitas vezes, determinante na motivação dos processos de mudança. Nesta pesquisa fica claro, também, o papel da liderança como fonte de poder e legitimação dos processos de implantação da nova visão estratégica. Quanto ao processo, o caso da Cadbury demonstrou que a transição entre paradigmas diferentes causa tensões entre os agentes ativos e passivos da mudança. Tensões estas que são, muitas vezes, de difícil contorno.

Quadro 2: Principais contribuições das pesquisas empíricas ao presente estudo de caso

Dentro das contribuições das pesquisas empíricas para este trabalho, enumeram-se alguns pontos de destaque:

#### 2.4.4.1 O reposicionamento estratégico da organização frente ao contexto

Tanto no Banco do Brasil quanto na ICI, a mudança no contexto foi enfrentada através do reposicionamento da organização, tanto na estratégia quanto na cultura e valores, sintetizados na forma do conteúdo (PETTIGREW, 1985b).

A mudança no Banco do Brasil parece ter sido muito mais aguda do que no caso da ICI, estudado por Pettigrew (1985a; 1985b). Enquanto os executivos da ICI reagiram a uma série de alterações ambientais ao longo do tempo, no caso do Banco do Brasil a perda da conta movimento demandou ações, ao que se observou, mais tempestivas por parte dos altos executivos.

O caso da Cadbury estudado por Child e Smith (1987) também fornece vários paralelos com o caso do Banco do Brasil. Tanto no primeiro como no último, o advento de novas condições competitivas levou as organizações a buscarem nos concorrentes *benchmarks* para suas ações estratégicas. Os autores enfatizaram o cenário competitivo em seu estudo, e este foi observado como fortemente presente em todo o processo de mudança no Banco do Brasil.

De igual forma, em ambos os casos, o processo de transformação passou por diversos estágios e não exibiu um claro início ou fim.

Pettigrew (1985b) também verificou que existe uma dificuldade em mobilizar preocupação, energia e entusiasmo para a ancoragem de novos pensamentos que resultem em ações apropriadas. O reposicionamento da ICI no sentido de rentabilizar suas operações apresentou esta condição. No caso abordado pelo autor, assim como no Banco do Brasil, os investimentos foram direcionados para negócios mais lucrativos, bem como outras ações foram tomadas visando sanar as finanças da empresa.

A pesquisa da *PricewaterhouseCoopers*, apontada por Pettigrew e Shaw (2000), traça outros diversos paralelos com as mudanças na estrutura organizacional do Banco do Brasil: descentralização, investimentos em tecnologia da informação e desenvolvimento das competências-chave.

#### 2.4.4.2 O processo da mudança

Parece haver uma discordância entre Pettigrew (1985b) e Child e Smith (1987) com relação à forma teórica do *processo* de mudança. O primeiro autor vê a mudança de forma mais linear e vagarosa, enquanto os últimos percebem períodos de relativa estabilidade, com mudanças adaptativas seguidas por períodos de “espasmos”, que seriam reflexo de alterações iminentes no contexto externo.

Nos seus estudos, os autores deixam áreas cinzas em suas formas de abordar o processo da mudança – onde suas visões se interseccionam. Neste sentido, pode-se perceber o Banco do Brasil sofrendo alterações diretas resultantes do contexto externo, seguidas por períodos mais longos de adaptações menores. Todavia, estas mudanças continuam seguindo uma cadeia de alterações, desde a perda da contabilidade, visando tornar a organização competitiva e direcionada ao mercado.

#### 2.4.4.3 A tecnologia no processo de mudança

De acordo com a pesquisa da *PricewaterhouseCoopers*, Pettigrew e Shaw (2000) perceberam que a tecnologia é o fator chave facilitador da comunicação, e as empresas pesquisadas investiram grandemente neste sentido.

É de se esperar que uma instituição financeira tenha a informação como um de seus mais valiosos ativos intangíveis. A ameaça de defasagem tecnológica e perda de potencial competitivo por parte do Banco do Brasil criou uma tensão de mudança urgente que trouxe novas experiências de soluções.

Enquanto as empresas, em vias gerais, tendem a desenvolver suas competências-chave (PETTIGREW; SHAW, 2000), o Banco do Brasil necessitou realizar um pesado investimento em um sentido diverso.

O reposicionamento estratégico do Banco do Brasil na questão tecnológica, assim como o reposicionamento da ICI em relação ao mercado externo (PETTIGREW, 1985b) foi o determinante para o sucesso competitivo. Pôde-se perceber, também, o papel da cultura se refletindo nas estruturas, sistemas, símbolos e mitos da organização (PETTIGREW, 1996).

A administração do Banco do Brasil entendeu que a revolução tecnológica da empresa era um dos principais meios através do qual a mesma conseguiria sobreviver às turbulências pelas quais passava e avançar sobre a concorrência.

#### 2.4.4.4 O líder da organização

Conforme observado por Pettigrew (1985a; 1985b) e por Child e Smith (1987), o líder desempenha uma parte fundamental no processo de mudança. Uma administração em particular do Banco do Brasil, assim como Nelson na ICI (PETTIGREW 1985b) e os altos-executivos da Cadbury (CHILD; SMITH, 1987), também usou com eficiência o poder, a política e a legitimação para trazer a mudança estratégica à organização. O poder deve estar aliado à liderança, pois como Srour (2005) constatou, o cargo administrativo nem sempre traz consigo a figura do líder.

O papel do líder foi fundamental para a mudança estratégica no Banco do Brasil. Dentre diversos presidentes que a empresa teve em todo o período pós-perda da conta movimento, Xavier<sup>8</sup> foi, indubitavelmente, o mais lembrado pelos entrevistados desta pesquisa.

O sucesso de Xavier foi dado, em grande medida, através de sua capacidade de gerenciar os valores da organização, enfrentar as forças contrárias ao processo de mudança e conduzir a organização através de um contexto muito turbulento.

Pettigrew (1985b) apontou às enormes dificuldades de se quebrar as racionalidades dominantes e lidar com as profundas raízes arraigadas da cultura e da política na organização. Para o autor, o real problema da mudança estratégica é o ancorar novos conceitos de realidade e novas idéias para debate e solução. Ainda, soma-se a isto a dificuldade na mobilização de preocupação, energia e entusiasmo para que os pensamentos administrativos resultem em ações contextualmente apropriadas.

O caso da ICI apresentou, neste sentido, dificuldades bastante semelhantes ao encontrado no Banco do Brasil. Observadas as peculiaridades de cada caso, a

---

<sup>8</sup> Pseudônimo

geração de significado e as manobras políticas foram bastante necessárias para a condução das mudanças organizacionais.

De igual forma, Child e Smith (1987) observaram que o líder é o grande articulador da mudança, através do reposicionamento da visão, da incorporação de novos valores e construtos à cultura e do gerenciamento das tensões políticas e culturais da organização.

#### 2.4.4.5 Alterações no corpo funcional

Em momentos de crise financeira, as organizações podem se ver obrigadas a reduzir custos com recursos humanos para que possam continuar sobrevivendo. Isto foi observado tanto nos casos da ICI (PETTIGREW, 1985b) e da Cadbury (CHILD; SMITH, 1987) quanto na pesquisa da *PricewaterhouseCoopers* (PETTIGREW; SHAW, 2000).

Os casos da ICI (PETTIGREW, 1985b), da Cadbury (CHILD; SMITH, 1987) e também a pesquisa da *PricewaterhouseCoopers* (PETTIGREW; SHAW, 2000) apresentam, todas, processos de demissão e profundas alterações nas relações trabalhistas, nos mecanismos de mudança.

Child e Smith (1987) mostram a preocupação da organização por eles estudada não apenas com a contenção das despesas de recursos humanos, mas também com o gerenciamento da cultura organizacional através da política de recrutamento e seleção da empresa.

Os autores observaram ações como o aumento de trabalhadores temporários, alteração nas políticas de estabilidade, redução nos benefícios extras aos funcionários, mudanças nos turnos e outros. Em seu estudo, os autores citam um confronto de grande repercussão na companhia, a greve de 1979. De acordo com os pesquisadores, este confronto testou os limites do poder para a mudança.

Problemas financeiros internos e externos à ICI, em 1981, levaram a reduções de custos, dos níveis de gerência e a redução de empregados em 30%. Coincidentemente, este foi o mesmo percentual de funcionários desligado, de uma forma ou de outra, do Banco do Brasil (PETTIGREW, 1985b).

Outra semelhança com o processo de desligamento ocorrido no Banco do Brasil foi o tempo em que os desligamentos foram distribuídos: no caso da ICI, de 1979 a 1982, e no Banco do Brasil, de 1994 a 1997.

Na pesquisa da *PricewaterhouseCoopers*, ainda pode-se perceber que 30% das empresas pesquisadas reduziram o número de níveis gerenciais. Primariamente, pode-se perceber, neste dado, uma tendência de horizontalização. Todavia, existe um impacto humano considerável em ações neste sentido (PETTIGREW; SHAW, 2000).

O caso da Cadbury estudado por Child e Smith (1987) foi revelador no sentido de apresentar as tensões trabalhistas geradas por desgastantes greves e movimentos sindicais. A habilidade dos gestores em lidar com a satisfação dos funcionários e, ao mesmo tempo, com a produtividade necessária à competitividade da empresa foi determinante para o processo bem-sucedido de mudança.

Finalmente, Child e Smith (1987) observam que a mudança na cultura da Cadbury ocorreu, derradeiramente, com a introdução de novos funcionários que aceitavam condições de trabalho que refletiam melhor as necessidades da empresa e os padrões do mercado. No Banco do Brasil, apesar de algumas notadas diferenças, houve um processo semelhante.

#### 2.4.4.6 Expansão dos negócios

Pettigrew (1985b) apontou que uma das estratégias para a sobrevivência da ICI foi, justamente, a expansão de seus mercados.

A companhia passava por uma grave crise financeira e necessitou expandir suas linhas de produção a fim de atingir novos mercados que pudessem lhe oferecer rentabilidade suficiente para compensar as perdas sofridas pela ação dos concorrentes. As ações também buscavam encontrar novos nichos de mercados que oferecessem maior rentabilidade (PETTIGREW, 1985b).

De igual forma, o Banco do Brasil precisou diversificar, desde a perda da contabilidade em 1986, as suas áreas de atuação para que mantivesse suas posições de liderança e aumentasse a sua rentabilidade – o maior desafio desde então.

A Cadbury, de outra forma, havia reduzido sua quantidade de produtos no mercado, como forma de concentrar seus esforços e ganhar eficiência. No entanto, houve momentos em que o movimento observado foi o oposto, buscando-se a diversificação como estratégia específica para o aumento da rentabilidade (CHILD; SMITH, 1987).

#### 2.4.4.7 O papel dos gerentes não pertencentes à alta-administração

Child e Smith (1987) afirmam que um dos grandes méritos da alta-administração da Cadbury foi a criação de uma nova visão nos cargos de gerência média. Apesar de os gerentes de agência no Banco do Brasil não serem considerados gerência média, a analogia na estrutura altamente verticalizada do Banco do Brasil pode se estender até eles.

Como asseverado por um dos entrevistados, o papel do gerente de agência no Banco do Brasil se estende ao nível de formador de opinião, promotor de uma ou outra cultura. Os administradores em alto nível, de acordo com Pettigrew (1985b), precisam, muitas vezes, enfrentar os símbolos já arraigados na cultura organizacional. Precisam, também, efetuar manobras políticas com estes indivíduos para que a nova visão seja mais bem implementada.

As visões da gerência média também foram bastante consideradas no estudo da Cadbury, onde Child e Smith (1987) constataram que a formação e as origens dos administradores da empresa estavam condicionando suas reações às mudanças em uma maneira bastante substancial.

Estas situações também parecem ser bastante verificáveis no caso do Banco do Brasil, onde a visão dos gerentes de agência demanda constante acompanhamento por parte dos administradores em alto escalão e da própria instituição, por meio de seus órgãos oficiais de educação e treinamento.

Em linhas gerais, de acordo com o exposto neste tópico, as pesquisas empíricas resgatadas se constituíram em um excelente referencial teórico que lançou maior luz sobre as características das mudanças no Banco do Brasil.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A principal característica da epistemologia qualitativa de pesquisa é que ela parte do pressuposto de que o ser humano age de acordo com suas crenças, percepções, sentimentos e juízos de valor. Assim sendo, seu comportamento deverá ter pressupostamente sentido ou significado que não é conhecido de forma clara e imediata, como se daria talvez em uma epistemologia quantitativa (SAUSEN, 2003).

Pettigrew (1985b) afirma que uma das diferenças nas ciências sociais entre as chamadas ciências quantitativas e abordagens de pesquisas qualitativas, é que as técnicas e métodos do trabalho quantitativo têm sido muito mais efetivamente postos dentro de processos que podem ser descritos, aprendidos e praticados.

Os tipos de problemas e tipos de questões feitas por pesquisadores qualitativos são, por sua natureza, de acordo com Pettigrew (1985b), provavelmente mais indefinidos que os tipos de abordagem usados para cuidar desses processos. Também, mais provavelmente, requerem mais a “arte” do que as habilidades técnicas. Para o autor, deve-se tomar o cuidado de não fugir da realidade. Da mesma forma, não se deve esperar que os métodos dos pesquisadores qualitativos sejam mais estruturados do que aqueles de acadêmicos usando abordagens quantitativas.

Ainda de acordo com Pettigrew (1985b), o fato de que a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e de não fácil avaliação, não absolve os pesquisadores de trabalharem no caminho da responsabilidade e de tentarem descrever o que eles fazem. O autor afirma que pesquisadores iniciantes interessados em fazer pesquisas qualitativas podem tirar benefícios da apreciação da teoria do método praticado por pesquisadores qualitativos mais experientes.

Sausen (2003) concluiu que não existe dicotomia entre as metodologias qualitativa e quantitativa. De acordo com seu levantamento bibliográfico, a pesquisa qualitativa, muitas vezes e erroneamente, é colocada como contraponto da pesquisa quantitativa.

Dada a natureza da pesquisa ora apresentada, esta se deu sob a metodologia qualitativa, uma vez que a base positivista quantitativa não pode prover todas as condições para as avaliações subjetivas que se fizeram necessárias ao estudo de caso proposto. O método proposto foi o estudo de caso exploratório (YIN, 2007).

Pettigrew (1985b), Child e Smith (1987), Houchin e MacLean (2005), Vicente-Lorente e Zúñiga-Vicente (2006), dentre outros, são exemplos de autores que se dedicaram a estudos de casos, fazendo deste a sua principal forma de abordagem para sua produção científica, dentro da área da pesquisa sobre mudanças organizacionais.

Uma característica bastante importante encontrada nos estudos de caso é a inclusão de novas variáveis que, a princípio, não haviam sido previstas. De outra forma, a pesquisa sofreria o risco de perder sua confiabilidade, sob pena de estar seguindo um viés que poderia ser considerado tendencioso. Isto se daria ao descartar novas evidências que poderiam direcionar o resultado do estudo de caso a novas conclusões (YIN, 2007).

Sendo assim, em caso de uma nova descoberta, pode ser necessário reprojeter a pesquisa, se a importância desta descoberta interferir nas premissas básicas que deram origem à mesma. Não se pode ignorar uma descoberta para que a pesquisa se enquadre no projeto (YIN, 2007).

De acordo com Yin (2007), um estudo de caso exploratório não tem por objetivo traçar condições determinantes para um fato ou situação, do tipo causa-efeito. Este tipo de estudo de caso irá realizar uma investigação de uma situação ainda não claramente conhecida. O caso em estudo se adequa a esta situação, pois o Banco do Brasil passou por cenários diversos que trouxeram uma grande variedade de saídas diversas entre si, sem, muitas vezes, uma interconexão muito óbvia. De igual forma, foi necessário explorar-se os alvitre da mudança dentro da instituição.

Yin (2007) diz que um estudo de caso único não pode ser considerado completo. Portanto, o presente estudo, isoladamente, não pode ser considerado como terminante na assunção de pressupostos teóricos ou mesmo de validação ou invalidação de teorias. Ainda de acordo com o autor, uma das características básicas da pesquisa baseada no modelo de estudo de caso é a possibilidade de reconstrução das perguntas de pesquisa e a realocação dos objetos a serem

pesquisados. Conforme a pesquisa transcorreu, houve a necessidade de se refazer a pergunta desta pesquisa, bem como seus os objetivos.

Um estudo de caso único, de acordo com Yin (2007), pode ser justificado, dentre outras situações, se o caso sob análise for considerado típico ou representativo, o qual se considera o tema proposto de pesquisa deste trabalho. O Banco do Brasil pode ser, através de sua história e de acordo com suas características, um caso sem par no cenário nacional e mesmo internacional (BUENO, 2008). Haja vista o vulto da organização, bem como sua tradição, considerou-se a realização de um estudo de caso nesta organização como a produção de um estudo de caso representativo.

Pettigrew (1985a) afirma que mesmo estudos de casos únicos são capazes de desenvolver e refinar conceitos generalizáveis e padrões de referência.

Quanto à seqüência para a produção de estudos de casos, Yin (2007) afirma que não existem rotinas. Desta forma, a coleta de dados foi realizada através de observação, pesquisa documental, levantamentos bibliográficos e, em grande monta, entrevistas abertas com pessoas-chave dentro da organização, que participaram do processo de mudança do Banco do Brasil em funções de administração, capazes de fornecer dados que levaram à maior compreensão do tema.

A análise deste estudo de caso é generalizante, desta forma, não particularizante (YIN, 2007); a pesquisa procurou, dentro das suas limitações, diversificar ao máximo as fontes de informações, desde que fossem academicamente válidas e reconhecidas. As fontes de evidências foram documentos, registros em arquivo, entrevistas com funcionários, observação direta, observação participante e artefatos físicos, de acordo com o disposto por Yin (2007).

Diferentemente das pesquisas quantitativas, a avaliação de um estudo de caso não se dá pela quantidade de casos a serem estudados, nem tampouco pelo tratamento numérico ou estatístico aplicado a informações levantadas. A pesquisa qualitativa por estudos de caso procura obter sucesso nos quesitos: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade (YIN, 2007).

Com relação à abordagem que foi utilizada no estudo sobre a mudança organizacional no Banco do Brasil, foi adotado o modelo de Pettigrew (1996) no estudo sobre mudança estratégica.

Para o levantamento dos dados que subsidiaram a pesquisa, foram realizadas sete entrevistas, de aproximadamente uma hora cada uma delas, com pessoas-chave de dentro da organização. As entrevistas foram transcritas, para que fosse possível analisar as narrativas contidas nas mesmas, e como forma de facilitar a organização dos assuntos-chave abordados pelos entrevistados.

Não foi, inicialmente, indicada uma quantidade específica de entrevistas desejadas para a pesquisa, haja vista tal abordagem não ser necessária aos parâmetros epistemológicos da mesma. As entrevistas eram realizadas e, à medida que novos e/ou relevantes assuntos surgiam, detectando-se a necessidade de maior aprofundamento, partia-se para uma nova entrevista. Quando as informações começaram a repetir-se, sem grandes acréscimos aos conhecimentos até então obtidos, cessou-se a coleta dos dados através de entrevistas.

As pessoas-chave entrevistadas são administradores que ocupam cargos de gestão tática ou estratégica há mais de dez anos. Isto significa que os entrevistados ocupam ou ocuparam cargos administrativos superiores aos de gerentes de agência. Buscou-se, também, selecionar pessoas com considerável experiência de empresa, que vivenciaram os processos de mudança mais recentes.

Dentre os entrevistados, todos eram funcionários do Banco do Brasil há mais de 20 anos. Os cargos que ocupam ou ocuparam são bastante diversificados, o que serviu para ampliar a abrangência das visões que subsidiaram a construção da pesquisa.

A identidade, cargo e lotação dos entrevistados foi propositalmente omitida, como forma de proteger os entrevistados e dar aos mesmos maior grau de liberdade no relato dos fatos e na expressão de suas idéias. A omissão também objetivou a obtenção das informações mais verossímeis possíveis, ao garantir aos entrevistados que seus dados seriam mantidos em sigilo.

Houve o uso de um pseudônimo, referente a um administrador da instituição cuja gestão não poderia deixar de ser relatada. As ações deste foram significativamente

citadas em todas as entrevistas, e nas demais fontes de pesquisa também foram encontrados fatos relevantes que estavam ligados à gestão deste administrador.

Desta forma, teve-se como necessário para a melhor expressão da pesquisa a citação do administrador.

Outras fontes utilizadas para a presente pesquisa foram a observação participante e a pesquisa documental (YIN, 2007). As observações se deram em diversas reuniões administrativas da empresa, em várias esferas, também em eventos formais e informais envolvendo a administração tanto do Banco do Brasil quanto do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC).

A pesquisa documental ocorreu sobre um considerável acervo bibliográfico a respeito do Banco do Brasil. Este acervo foi consideravelmente beneficiado pela comemoração do bicentenário da instituição, no ano de 2008, que trouxe uma série de retrospectivas sobre a história da mesma.

Ainda em adição a estas fontes, foram aproveitadas conversas informais com diversos funcionários, principalmente os de nível gerencial e que possuíam maior experiência na empresa

Com relação às entrevistas, foi dada plena liberdade aos interlocutores para que trouxessem, de sua memória, os fatos relevantes que mostrassem a mudança estratégica no Banco do Brasil, bem como suas características. Estas informações foram interpretadas de acordo com a bibliografia analisada.

Não foi dado um período específico ou condições predeterminadas para a explanação sobre o assunto da mudança no Banco do Brasil. Todos os eventos foram tomados, com igual valor, de acordo com a sua emergência na memória dos entrevistados.

Os entrevistados concordaram, com uma exceção, em gravar suas vozes em meio digital, com a apreciação de que sua identidade não seria revelada, nem se desse condições para tal. No caso excetuado, o interlocutor preferiu que a entrevista fosse transcrita em papel, ao invés de gravada.

As entrevistas se deram presencialmente ou através de telefonema. Em ambas as situações e considerada a exceção mencionada, foi possível a gravação da voz dos entrevistados com relativa qualidade, de forma que fosse possível recorrer perfeitamente ao meio para a confecção de transcrições.

Após a conclusão da etapa de entrevistas orais, iniciou-se o processo de transcrição das entrevistas, como forma de organizar e auxiliar na revelação dos pontos-chaves das mudanças organizacionais no Banco do Brasil.

A análise dos dados foi realizada através do estudo e releitura recorrente das transcrições das entrevistas tomadas oralmente. Os pontos intersectivos entre as entrevistas foram ressaltados como eventos primários ou mais significativos, e os pontos com menor ocorrência foram considerados e analisados de acordo com sua pertinência aos assuntos.

De qualquer forma, houve a necessidade de recorrer-se à bibliografia existente para um maior aprofundamento dos temas. As informações prestadas pelos entrevistados foram assim comparadas com a documentação que as descrevia. Foi necessário realizar-se uma série de ajustes nas informações, uma vez que as datas e a seqüência dos acontecimentos não foi totalmente consoante entre os entrevistados e também com a bibliografia estudada.

Outros administradores da empresa também foram consultados. Estas consultas não possuíam o mesmo caráter das entrevistas, mas foram necessárias para a elucidação de áreas acinzentadas ou turvas nestas. As informações obtidas desta forma também foram comparadas com as demais fontes, e contribuíram para enriquecer os dados da pesquisa.

A abordagem que foi tomada para a confecção do relatório desta pesquisa é a analítica-linear (YIN, 2007).

Enquanto a pesquisa era conduzida, novas mudanças significativas tomavam lugar, não só no contexto interno da organização, mas também em seu contexto externo. Desta forma, a própria delimitação da conclusão da mesma se tornou uma área acinzentada, onde as mudanças continuavam acontecendo e os reflexos das mudanças anteriores continuavam se afigurando.

Diversos administradores em altas posições na escala hierárquica do Banco do Brasil foram consultados a respeito das mudanças em épocas recentes na instituição.

Dentre todas as entrevistas realizadas na pesquisa ora apresentada, pareceu, substancialmente, ser consenso que os processos de mudanças no Banco do Brasil, ao menos no passado recente, se deram principalmente a partir da perda da conta movimento em 1986. Este evento transpareceu, como consenso entre os entrevistados, ser o grande divisor de águas na estratégia da empresa.

A seção desta pesquisa, portanto, inicia com o citado evento e é conduzida até os acontecimentos do ano de 2008. Muitas transformações recentes ainda trarão, de acordo com a visão dos entrevistados, grandes conseqüências para a organização, em uma vasta escala de tempo futuro.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 O CONTEXTO EM ESTUDO

O Banco do Brasil é constituído de uma sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de um banco múltiplo, com sede em Brasília, e sua duração é por prazo indeterminado. Rege-se através de um estatuto e pelas disposições legais que lhe sejam aplicáveis (BANCO DO BRASIL, 2009c, 2008b, 2007b).

A empresa tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional (BANCO DO BRASIL, 2009d). O Quadro 3 relaciona a composição acionária da instituição.

<b>Acionistas</b>	<b>%</b>
Tesouro Nacional	65,6
PREVI	10,4
BNDESPar	2,5
Capital estrangeiro	11,3
Pessoas físicas	5,8
Pessoas Jurídicas	4,5
Total de acionistas	363.135

Quadro 3 atual composição acionária do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2009b)

O Quadro 4 apresenta o organograma do Banco do Brasil com enfoque societário, mostrando a composição do conglomerado. Pode-se notar a relativamente grande quantidade de empresas que compõem o grupo, centralizado na forma de um banco múltiplo.



Quadro 4: Organograma do Banco do Brasil com enfoque societário (BANCO DO BRASIL, 2009d)

A organização possui, atualmente, mais de 30 milhões de contas correntes, 15 mil pontos de atendimento em mais de três mil cidades e em 42 países. São mais de 4.600 agências. Vinculados à instituição encontram-se 89 mil funcionários e oito mil estagiários. Seu parque tecnológico inclui 40 mil terminais de auto-atendimento, e os recursos de terceiros por ele administrados superam R\$ 246 bilhões. Seu patrimônio líquido está próximo de R\$ 30 bilhões e o total dos seus ativos é superior a R\$ 507 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2009d, 2008a, 2008b, 2007b).

O Banco do Brasil foi criado no dia 12 de outubro de 1808, através de um decreto do príncipe regente D. João, como braço financeiro da corte portuguesa no Brasil. Àquela época, as principais funções da instituição eram a emissão de papel-moeda, concessão de descontos comerciais, empréstimos garantidos, depósito de dinheiro e valores, aceite de letras do Governo ou particulares, venda de gêneros privativos da Coroa e comércio das espécies de ouro e prata (FRANCO; PACHECO, 1979; BUENO; Eduardo, 2003; BANCO DO BRASIL, 2008a; VALOR ECONÔMICO, 2008).

Desde então, a organização presenciou a declaração da independência do País, foi liquidada no ano 1833, retomou suas atividades e sofreu um processo de fusão com o Banco do Rio de Janeiro. Passou por diversas alterações nas suas funções e na sua razão social. Vivenciou a monarquia, o império, a república, os governos civis e militares e dezenas de crises financeiras nacionais e globais (FRANCO; PACHECO, 1979; BUENO; Eduardo, 2003; BANCO DO BRASIL 200 ANOS, 2008).

Na Itália, através de seus escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia, o Banco do Brasil auxiliou no pagamento de soldos aos “pracinhas”, durante a segunda guerra mundial. Abriu agências no Paraguai (1941) e, até o ano de 1971, mais 13 dependências no exterior, entre elas Nova Iorque (1969) (BRASIL, 2008).

A história do Banco do Brasil é entrelaçada com a do próprio País, sendo que sua participação nos eventos políticos deste foi de caráter determinante na implantação de um sem-número de políticas financeiras, comerciais, exteriores e regulatórias (FRANCO; PACHECO, 1979; BANCO DO BRASIL, 2008; VALOR ECONÔMICO, 2008).

Como citou um importante jornal de cunho econômico-financeiro de circulação nacional:

Em seus dois séculos de operações, o Banco do Brasil guarda importantes momentos da história nacional. A instituição financeira fundada por D. João VI, em 1808, é protagonista do desenvolvimento do país. [...] o BB teve presença determinante em episódios como o nascimento de uma bolsa de valores nacional, custeio da Independência, estabelecimento da carteira de crédito agrícola e financiamento do processo de industrialização, entre outros (VALOR ECONÔMICO, 2008, p. 2).

Com tão vasta história, perpassando cenários de tamanha heterogeneidade, a empresa faz-se um campo de estudos para a mudança organizacional. As alterações profundas a que o corpo organizacional foi submetido permitiram a sobrevivência da instituição financeira, que foi o primeiro banco do País (FRANCO; PACHECO, 1979; BRASIL, 2008).

Dentro dessa perspectiva, buscou-se, com a pesquisa, levantar as principais mudanças no Banco do Brasil, destacando seu contexto, processo e conteúdo. O Quadro 5 mostra os principais eventos críticos/decisões, internos e externos, que alavancaram as mudanças no Banco do Brasil, entre o período de 1986 e 2008. Tais eventos/decisões foram extraídos dos dados da pesquisa e serão descritos e analisados na seqüência.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Perda da conta movimento	X																							
Criação das subsidiárias		X																						
Criação do BB Banco de Investimentos S.A.			X																					
Mudanças iniciais na estrutura organizacional				X																				
Plano real e fim da hiper-inflação								X																
Intenção de privatização pelo Governo Federal					X					X							X							
Grandes investimentos em tecnologia										X														
Planos de redução de gastos com RH										X														
Crise financeira da instituição									X															
Novos funcionários													X						X					X
Alterações na estrutura administrativa													X						X					X
Configuração de banco múltiplo																								
Criação dos pilares atacado, varejo e governo																								
Criação do Banco Popular do Brasil																								
Criação da BB Administradora de Consórcios																								
Nova forma de crescimento organizacional																								X
Expansão do mercado																								X
Adesão ao Novo Mercado (Bovespa)																								X
Nova orientação dos gerentes																								X

Quadro 5: Linha do tempo das mudanças no Banco do Brasil.

## 4.2 O FUNCIONALISMO DO BANCO DO BRASIL

Para que as mudanças no Banco do Brasil possam ser mais facilmente compreendidas, faz-se necessário, ao menos, uma rápida exposição a respeito da forte cultura que permeia o quadro funcional da instituição desde longa data.

O funcionário do Banco do Brasil sempre possuiu um perfil bastante distinto dos estereótipos comumente conhecidos. Ao passo que, principalmente até 1986, um funcionário do Banco do Brasil não poderia ser comparado com um funcionário do setor privado, o modelo e tradicional de funcionalismo público também não se encaixa com o perfil do primeiro.

É notória e até um tanto lendária a figura do funcionário do Banco do Brasil "dos tempos antigos". Geralmente oriundo de um concurso público de grande concorrência, ou então de um concurso interno realizado com os antigos "menores trabalhadores", o funcionário da instituição era uma figura de muito respeito na comunidade onde estava inserido.

Não raras vezes era um dos indivíduos que percebia as melhores remunerações na cidade. Por exemplo, as ofertas de novos automóveis recém-lançados, de acordo com as fontes, eram realizadas primariamente para o grupo de clientes onde funcionários do Banco do Brasil estavam inseridos.

Afirmam os entrevistados que, de maneira geral, em quermesses e eventos públicos da comunidade local, se buscava a coordenação ou no mínimo participação de um funcionário do Banco do Brasil. Isto ocorria devido ao fato de o funcionário do Banco do Brasil ser considerado uma figura ilustre na comunidade e possuir aptidões de organização e coordenação de atividades.

Devido ao seu papel social e de braço principalmente agrícola do Governo Federal, o Banco do Brasil sempre esteve presente no maior número de municípios que lhe era possível.

Desta maneira, o gerente de uma agência da organização era uma figura de grande importância na comunidade, importância esta que era sensivelmente aumentada nas pequenas cidades do interior dos estados. Afirmam os administradores entrevistados

que, nestas cidades interioranas, existiam, prioritariamente, três indivíduos de grande proeminência: o prefeito, o padre e o gerente do Banco do Brasil.

O gerente de uma agência do Banco do Brasil tinha o poder de incentivar os agronegócios da região, sendo considerado como uma espécie de “proprietário” dos recursos por ele administrados. De qualquer forma, sua figura centralizava grande medida de poder decisório.

Os funcionários de uma grande agência poderiam ficar meses sem sequer visualizar a figura do gerente. Este era o rosto da instituição que existia naquele momento: um banco reativo, que aguardava a chegada dos clientes em busca de crédito. Isto adicionava à figura do gerente um ainda maior ar de austeridade.

A despeito do grande respeito adquirido pelo funcionário do Banco do Brasil junto à comunidade, este não era, segundo um consenso entre os entrevistados, preparado para o mercado altamente competitivo que se afigurava às portas da economia brasileira na década de 1980.

O funcionário da organização, apesar de apresentar um alto nível de comprometimento com a cultura organizacional da mesma, não estaria qualificado ao exercício da função de bancário em uma instituição bancária do setor privado. Muito desta situação se devia à própria condição da instituição, que operava em um nicho bastante protegido do mercado, não tendo autorização para penetração em outros mercados.

Uma das deficiências do funcionário do Banco do Brasil de então, em relação aos funcionários de outras instituições financeiras, era o baixo interesse na formação acadêmica, manifesto no reduzido número de indivíduos graduados ou cursando cursos de graduação. Afirma-se que funcionários com cursos de pós-graduação ou semelhantes, eram praticamente inexistentes.

A própria instituição não incentivava a qualificação externa do seu funcionário. Como exemplo, cita-se o caso da verba “Adicional por Dedicção Integral”.

Esta verba era destinada ao funcionário que não se engajasse em nenhuma outra atividade que não fosse o desempenho de suas funções na empresa. A realização de um curso de graduação ou pós-graduação, por exemplo, caracterizava motivo

para a não-percepção da verba. Isto significava, em termos, que os funcionários que optavam pela realização de um curso superior, além de não serem incentivados para tanto, ainda tinham seu salário diminuído em relação aos que não optavam por tal prática.

A ascensão profissional dentro da empresa não considerava, em primeiro momento, a formação acadêmica do funcionário. Ela se dava de maneira lenta e gradual, através do histórico do funcionário e um grande peso do tempo de serviço prestado na função. Citam as fontes que um considerado “bom funcionário” era aquele que conhecia as normas e rotinas do seu serviço e o executava com presteza e fidelidade.

Em uma grande agência, um funcionário poderia levar cinco ou seis anos para conseguir ingressar em um curso de guichê de caixa - o primeiro degrau da ascensão dentro da empresa, à época. Isto caso seu histórico fosse suficientemente bom. O salário percebido pelos funcionários estava mais atrelado a questão do tempo de empresa. Funcionários mais antigos possuíam maiores benefícios incorporados à sua folha de pagamento.

Tais práticas desincentivavam muitos funcionários a progredir na carreira, pois de uma forma ou de outra, com o passar do tempo, eles acabariam alcançando maiores patamares salariais. E isto sem a necessidade de aperfeiçoamento acadêmico.

Este perfil mudou radicalmente em anos mais recentes, como será abordado adiante.

#### 4.3 A PERDA DA CONTA MOVIMENTO (1986)

O Banco do Brasil, até o fim do regime militar, guardava muito da organização progressista. Uma agência do Banco do Brasil buscava justamente os objetivos da ordem e do progresso. Remanescentes desta cultura se perpetuam até os dias atuais na nomenclatura de alguns itens na instituição. A área exclusiva de trabalho dos guichês de caixa, por exemplo, é chamada de “bateria de caixas”. Os setores que não entram em contato direto com o público, nas agências, são chamados de “retaguarda de atendimento”. A antiga organização funcional da instituição era fortemente hierarquizada, como no modelo militar.

A despeito de deter as funções de executar a política social do governo, de ser o distribuidor de moedas, de ser o banco da agricultura, e de realizar as transações corriqueiras de caixa, o Banco do Brasil não visava à geração de lucros, dividendos ou retorno sobre o Patrimônio Líquido. O Banco do Brasil não estava autorizado a operar no mercado financeiro da mesma forma que seus concorrentes privados.

O cenário político e econômico brasileiro do final do governo militar não era voltado à livre concorrência, a abertura dos mercados e a desregulamentação do capital. O Banco do Brasil possuía uma qualidade única de ser o banco do Governo Federal. Era uma autarquia governamental e tinha o poder de emitir papel-moeda. Neste momento, a instituição tinha acesso aos recursos de uma conta por ele mantida, de propriedade da União, para realizar a sua função creditícia. Essa conta era chamada de “Conta Movimento” (BRASIL, 2008).

A Conta Movimento era um mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil o suprimento automático de recursos para as operações permitidas (BRASIL, 2008). Isto significava que, em caso de inadimplência, a dívida pertenceria, em última instância, à união, e não ao Banco do Brasil.

Significava, também, que, enquanto os bancos privados deveriam buscar no mercado os recursos para suas atividades, o Banco do Brasil simplesmente obtinha-os diretamente da Conta Movimento.

O nível de *accountability* do Governo Federal, na época, era reduzido. De acordo com os entrevistados, o modelo da Conta Movimento havia sido criado no regime militar, e simbolizava mais um pensamento socialista do que liberal.

No governo Sarney (1985 a 1990), o primeiro governo civil depois de muitos anos de regime militar, pressões dos bancos privados e um crescente descontentamento dos *stakeholders* levaram o primeiro à extinção da Conta Movimento, em 1986. O pensamento corrente no momento era a ponderação de uma antítese a respeito de um banco social cuja existência não era auto-sustentável.

Dizia-se na época que, em uma metáfora com fim mais didático do que econômico, recursos que seriam destinados à saúde e à educação poderiam estar sendo

utilizados, em algum momento, nas operações financeiras conduzidas pelo Banco do Brasil.

A perda da conta movimento foi uma mudança fundamental para o Banco do Brasil. Até então, a instituição não possuía cultura para o gerenciamento auto-sustentável de seu balanço patrimonial. A tecnologia da empresa não estava compatível com o mercado e a organização era percebida pela população como elitista.

Esta alteração no Banco do Brasil foi dada em um cenário de grandes transformações políticas. O novo Governo trouxe a nova Constituição Federal, na qual mudanças emergiram para alterar a forma como a esfera pública gerenciava os recursos e prestava conta dos mesmos.

É consenso nos dias atuais que o modelo da Conta Movimento não seria cabível na nova sociedade que surgiu no Brasil nas décadas seguintes. As modernas práticas de governança corporativa condenam modelos semelhantes. De qualquer forma, o Banco do Brasil deveria, a partir de então, começar um processo não antes experimentado de geração de receitas para sua sustentação.

O funcionalismo também não estava habituado, nem mesmo familiarizado, com as práticas comerciais comuns às instituições e empresas que objetivavam auferir lucros. A partir da perda da Conta Movimento, houve certo temor por parte do mercado de que a organização não subsistiria.

Até a extinção da conta movimento, o perfil empresarial do Banco do Brasil era totalmente diverso do perfil de um banco de varejo da atualidade. A cultura organizacional da empresa e o paradigma restritivo ao qual a mesma estava sujeita eram tão despojados da orientação ao mercado que os entrevistados afirmaram que um determinado banco privado tinha por estratégia abrir suas agências próximas às agências do Banco do Brasil. Isto em razão de os clientes do Banco do Brasil, ao retirar os recursos adquiridos em suas modalidades de aplicação, depositarem com mais facilidade os recursos nos bancos privados comerciais de sua preferência.

Os administradores do Banco do Brasil, por sua vez, procuravam direcionar os clientes para que aplicassem os recursos sacados em sua instituição na Caixa Econômica Federal. Isto se constituía uma medida letárgica por parte dos mesmos

para que os recursos oriundos do Governo Federal ao menos fossem aplicados em uma instituição financeira pública.

A partir da extinção da Conta Movimento, o Banco do Brasil se viu forçado a iniciar uma série de mudanças fundamentais em sua estratégia, cultura, visão e missão. Pode-se concluir que a própria razão de ser da instituição foi profundamente alterada com esta mudança no seu contexto externo. O Governo Federal autorizou então a empresa a operar produtos e serviços os quais outrora não poderia ofertar.

Desta forma, em 1986, foi criada a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., iniciando a transformação do Banco do Brasil em um conglomerado financeiro (BRASIL, 2008). Este foi um importante sinalizador para o mercado de que o Banco do Brasil estava realmente buscando um novo modelo de existência.

Até então, o Banco do Brasil não possuía portfólio de produtos. Tudo que possuía eram as modalidades de empréstimo e o *overnight*<sup>9</sup>. A empresa era, até época da perda da Conta Movimento, proibida de realizar qualquer função que não a que lhe fora autorizada. A administração da empresa então viu a necessidade de seguir a concorrência na criação de produtos e serviços para permitir a sobrevivência da mesma.

Alguns dos primeiros produtos e serviços colocados ao público pela empresa foram instrumentos básicos de qualquer banco comercial, como a caderneta de poupança e os cartões de crédito. De fato, a criação da caderneta de poupança rural, chamada então de “Poupança Ouro”, uma das primeiras opções de investimento ofertadas pela instituição, alcançou 7,5% do mercado de poupança do País, já em 1987 (BANCO DO BRASIL, 2008b).

Em 1987, quatro empresas subsidiárias passaram a integrar o conglomerado do Banco do Brasil: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Estas empresas se destinavam a ampliar a atuação da instituição no mercado financeiro nacional (BANCO DO BRASIL, 2008b).

---

<sup>9</sup> Modalidade de aplicação financeira em que elevadas rentabilidades, em função da hiper-inflação da época, eram auferidas no período de um dia útil.

Em 1988, a empresa continua com sua política de expansão e cria o BB Banco de Investimentos S.A. Neste ano, também foram lançados pela instituição o “Ourocard”, o primeiro cartão de uso múltiplo do mercado brasileiro, e as operações de *leasing* financeiro.

Em todo o período pós-perda da Conta Movimento do Banco do Brasil, um dos grandes entraves à condução da estratégia na empresa foi a volatilidade política que acarretava a descontinuidade de muitos projetos lançados por administrações anteriores.

Embora todas as instituições financeiras – públicas ou privadas – no país estejam fortemente atreladas às políticas governamentais, o Banco do Brasil, por suas características próprias, sofre os reflexos diretos da orientação política federal. A troca do presidente da república pode significar mudanças profundas nos horizontes da instituição pelos próximos anos.

A perda da conta movimento pelo Banco do Brasil se constituiu em uma grande mudança cujas conseqüências não foram, de imediato, completamente compreendidas. Rowden (2001) afirmou que as mudanças organizacionais são conquistadas uma-a-uma, e cada novo desafio conquistado revela melhor o do porvir.

Nesta etapa inicial do tomo de mudanças extraídas da história recente do Banco do Brasil, o *contexto*, nos termos de Pettigrew (1996; 1988; 1987; 1985a; 1985b) ocupou o papel-chave como fator de mudança.

#### 4.4 AS MUDANÇAS INICIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL (1989-1994)

Em 1989 o Banco do Brasil lançou o “Novo Modelo de Organização das Agências” (NMOA). Ele se constituía em uma forma então revolucionária de organização do espaço e do fluxo de trabalho das agências. Funcionários, até então restritos a seus postos de trabalho, deveriam a iniciar um processo que os levaria a obter conhecimento de todos os setores da agência.

Eles deveriam se tornar relativamente aptos para atuar em qualquer setor, de acordo com a necessidade que o momento exigisse. As atividades de “retaguarda” de atendimento deveriam ser migradas para órgãos especializados, a fim de liberar a mão-de-obra para o esforço de vendas.

Os órgãos especializados, uma das mais lembradas inovações do movimento, eram os CESEC – Centros de Serviços e Comunicação. Estes órgãos internos centralizavam atividades-meio com o objetivo de aumentar a agilidade e a eficiência da organização. Com o passar dos anos, o seu número foi reduzido e suas atividades centralizadas em outros órgãos de nomenclatura e atividades diferentes e/ou adicionais.

O resultado foi, segundo os entrevistados, um passo grande demais para a capacidade organizacional da instituição naquele momento. A rejeição do modelo foi grande o suficiente para que alguns administradores afirmassem que a sigla NMOA significava “Nunca Mais Organizaremos as Agências”, haja vista a confusão geral e o descontentamento que o programa instalara.

Entretanto, este grau de rejeição do modelo também é atribuído ao fato de que ele foi o primeiro grande movimento de reorganização depois de muitos anos na história da empresa. O perfil dos funcionários da instituição, na época, não era tão flexível quanto em momentos mais recentes.

De qualquer forma, o gerente de uma agência do Banco do Brasil deixou de ser avaliado apenas pelo grau de sua adesão à hierarquia e seu conhecimento dos normativos. Ele passou a ser fortemente avaliado pela sua capacidade em levar a dependência a gerar lucro.

Com o fim da administração federal sob a qual o modelo foi implantado, algumas alterações trazidas pelo NMOA também foram revistas. Este fato acaba por exemplificar a falta de continuidade dos projetos citada previamente e a então alta suscetibilidade das práticas administrativas à orientação política.

Em 1990 o Banco do Brasil lançou um movimento conhecido como “novo rosto”. Esta foi uma reorganização da estrutura dos processos da instituição, que levou às alterações tanto nas agências quanto nos setores administrativos da mesma.

O novo rosto era pautado exatamente na premissa de que existia uma necessidade de constante adaptação, por parte de toda a instituição, às mudanças dos contextos externo e interno. Existia, com este movimento, uma maior pressão sobre o funcionalismo no sentido de que se deveria buscar a constante adaptabilidade ao ambiente (PONTES, 2007).

No Banco do Brasil, os novos modelos gerenciais e organizacionais refletiram uma tentativa de adequar a estrutura da empresa à nova realidade, com o fim de aumentar a eficiência, diminuir os custos e gerar uma cultura mais semelhante à da concorrência, que punha fortemente seu foco no mercado. Desta forma, se pode traçar mais um paralelo com a situação levantada por Pettigrew (1985b).

De acordo com Pettigrew (1985b), a mudança, muitas vezes, não compreende uma progressão firme, mas um processo vagaroso, com uma completa quebra entre o contexto e o conteúdo, para que se construa um clima de aceitação da mudança.

Como observaram Pettigrew e Shaw (2000), seria incorreto afirmar que a simples mudança nas estruturas organizacionais, irá fazer com que as pessoas mudem seus conjuntos mentais e que estas pessoas formem um time motivado para alcançar os novos objetivos. A resistência encontrada no Banco do Brasil aos novos modelos parece se encaixar com bastante propriedade nesta posição levantada pelos autores.

Todavia, de acordo com o autor, a eficácia da mudança é fortemente dependente da liderança organizacional. No Banco do Brasil esta liderança, trazendo resultados efetivos, somente aportaria e seria sentida mais firmemente algum tempo mais tarde.

#### 4.5 O PLANO REAL E O FIM DA HIPER-INFLAÇÃO (1994-1996)

Até 1994 o Brasil sofria as mazelas de planos econômicos que traumatizaram a população, e amargava grandes períodos de hiper-inflação. A partir deste ano, no entanto, a situação econômica do país mudou significativamente. O Governo Federal implantou o Plano Real que, dentre as principais características, reduziu drasticamente a inflação.

As instituições bancárias manobravam os ativos por elas administrados de forma que a existência da inflação lhes fosse benéfica. Com isto, a entrada do Plano Real fez com que elas tivessem que adotar novas práticas para manter sua lucratividade. Alguns bancos não sobreviveram a este período (SILVA; FERNANDES, 1998).

O Banco do Brasil foi um dos agentes fundamentais na implantação do Plano Real. Foi usado como o distribuidor da nova moeda, em uma operação que foi tida como de “guerra”. De fato, o próprio Exército Brasileiro foi coadjuvante do Banco do Brasil no transporte do numerário.

Foram distribuídos quase quatro bilhões de Reais em papel-moeda em um intervalo de poucos dias, a cerca de 31 mil agências bancárias, de todas as instituições financeiras. Esta foi considerada a maior operação do gênero já realizada em todo o mundo (BRASIL, 2008).

A estrutura logística e organizacional existente no Banco do Brasil permitiu que o plano econômico fosse posto em operação com sucesso. Desta forma, a instituição atestou, uma vez mais, sua posição de braço executivo da política econômico-financeira do Governo Federal.

Para o Banco do Brasil, a entrada do Plano Real trouxe novos desafios e a reafirmação da necessidade imperativa da mudança organizacional em todos os níveis. Tornou-se necessária para a organização a expansão de sua carteira de crédito e dos demais negócios para que os ganhos em escala lhe conferissem rentabilidade.

As profundas alterações que foram trazidas pelo Plano Real e o fim da hiper-inflação que existira em períodos próximos coadjuvaram para que o equilíbrio financeiro da organização fosse perdido. *A posteriori*, estas alterações levariam a empresa a um de seus momentos mais delicados.

Neste período, o contexto externo acirrou a concorrência, e o observado por Sauser e Sauser (2002) tornou-se bastante evidente: as organizações de sucesso, em longo prazo, são aquelas que se adaptam continuamente às mudanças no ambiente competitivo.

#### 4.6 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA (1995-2000)

Maçada e Becker (2001) afirmam que a tecnologia da informação é o principal instrumento para a implementação da estratégia dos bancos.

Oliveira (1996) já havia observado que a tecnologia da informação possibilita que haja mudanças fundamentais na forma como o trabalho se processa. O autor vai além, afirmando que a mudança organizacional é mais bem orquestrada através das tecnologias de informação e telecomunicações.

No Banco do Brasil, a mudança organizacional foi fortemente permeada e catalisada pelas mudanças tecnológicas. Os executivos então no poder viram a necessidade do crescimento tecnológico da empresa para que sua sobrevivência fosse possível.

A mudança tecnológica, desde seu início, foi bem recebida pelo corpo funcional do Banco do Brasil. Maçada e Becker (2001) já haviam observado que os executivos brasileiros percebem com maior intensidade os impactos da tecnologia da informação nas variáveis estratégicas no ambiente organizacional, se comparados aos americanos, por exemplo. Para eles, os executivos bancários brasileiros aceitam as inovações tecnológicas com maior benevolência.

No início dos anos 1990, o Banco do Brasil estava em uma situação em que se encontrava tecnologicamente bastante defasado. Sua condição prévia de agente financeiro do governo e sua antiga orientação estratégica haviam impedido que uma cultura de grande tecnologia se desenvolvesse. Os bancos concorrentes já estavam adotando os sistemas de informação com relativa vantagem sobre o Banco do Brasil, pressionados pelas dinâmicas dos mercados financeiros nacional e internacional.

Muito da realidade de o Banco do Brasil estar defasado tecnologicamente se devia ao fato de que os bancos privados sempre possuíram maior flexibilidade para a aquisição de bens e serviços. Por ser uma empresa pertencente majoritariamente ao Governo Federal, o Banco do Brasil sempre foi demandado por práticas mais transparentes e maiores prestações de contas para suas atividades do que seus concorrentes privados.

O Banco do Brasil, como instituição pública, deve realizar licitações para quaisquer aquisições de bens ou contratações de serviços, conforme legislação vigente, destacando-se a Lei 8.666. Isto significa que os processos de crescimento podem ser seriamente prejudicados pela morosidade dos trâmites burocráticos que se fazem necessários em tais situações.

Os bancos privados podiam contratar serviços de desenvolvimento de *software* de terceiros, adquirir equipamentos com mais flexibilidade e ter maior poder nas contratações de serviços.

Para que se tornasse um banco competitivo, era imperativo que o Banco do Brasil viesse a usar a tecnologia como ferramenta para ganho de agilidade, flexibilidade e eficiência.

Neste momento, acontece uma das grandes revoluções administrativas no Banco do Brasil. O surgimento de uma administração revolucionária que tomaria decisões árduas e de ruptura nos rumos organização. A administração Xavier<sup>10</sup> em meados da década de 1990 catalisou o desenvolvimento tecnológico do Banco do Brasil de forma que a empresa saiu da obscuridade e passou a ser referência nacional em automação bancária, comunicação e processamento de dados (BRASIL, 2008).

Como a empresa não podia adquirir a tecnologia com a mesma facilidade dos concorrentes, os executivos da instituição concluíram que a mesma deveria desenvolver a sua própria tecnologia. Iniciou-se, então, um grande movimento que englobou, entre outras ações, o treinamento e desenvolvimento de funcionários na área de tecnologia.

Como os funcionários que constituiriam o corpo tecnológico do Banco do Brasil haviam sido recrutados dentre o próprio quadro funcional da organização, estavam muito mais próximos da cultura e do *modus operandi* da empresa do que estariam funcionários externos ou recém-contratados. Este ponto fraco foi transformado em um ponto forte da empresa e, com isso, a mesma ganhou agilidade no desenvolvimento, teste e operacionalização dos sistemas de informação.

---

<sup>10</sup> Pseudônimo

Por volta de 1995, as agências da instituição possuíam apenas um terminal ligado à rede central, no sistema chamado “*online*”, executando os aplicativos do SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil. Este terminal era de uso interno dos funcionários da empresa. O público, em alguns casos, contava com um terminal de auto-atendimento que representava mais uma característica didática ou contingencial do que efetivamente um auxílio na condução das operações.

Em 2008 o Banco do Brasil possui mais de 40 mil terminais de auto-atendimento, e cerca de noventa por cento de suas transações bancárias são realizadas em canais alternativos. Os canais alternativos compreendem transações realizadas em terminais de auto-atendimento, internet, celular, telefone, fax, débito em conta corrente e redes privadas de comunicação de dados. Em termos, o canal alternativo de atendimento quase passou a ser o guichê de caixa, responsável agora por menos de dez por cento do total de transações bancárias realizadas pela empresa.

Este percentual de transações em canais de auto-atendimento se constitui de uma média, sendo que as variações culturais e econômicas nas heterogêneas regiões do Brasil aumentam o desvio-padrão. Todavia, em nenhum caso as transações por guichê de caixa chegam a ser a maioria.

Esta mudança tecnológica foi a pedra fundamental para que o Banco do Brasil se lançasse como uma empresa de mercado, voltada para o cenário competitivo e capaz de gerar grandes retornos aos seus acionistas. A administração Xavier instalou a visão de competitividade pela produtividade. Produtividade esta que só poderia ser alcançada pelo uso ostensivo da tecnologia.

Como exemplo do avanço tecnológico que Banco do Brasil apresentou, cita-se como um dos casos o *site* “licitações-e”. A organização, agente do governo nas licitações, desenvolveu um sistema eletrônico para este fim, como forma de facilitar e agilizar os processos de aquisição de bens e serviços para todas as esferas do poder público.

Através desta inovação, as licitações são, atualmente, muito mais ágeis em função da redução dos processos burocráticos e da redução do manuseio físico de formulários e documentos. As funcionalidades pertinentes aos sistemas de

informação da Internet propiciaram uma grande migração do sistema tradicional de licitações para o realizado no meio eletrônico.

Porter (1999b) considera a informação como o objeto de uma revolução que percorre todo o mundo nos dias atuais. As implicações da adoção das tecnologias de informação vão desde reduções de custo até migração da base de empregos.

A informação, segundo Kaplan e Norton (1997, 1999, 2000, 2004) é um ativo intangível, de valor altíssimo. Preterí-la ou tê-la prejudicada, seja por qual motivo for, pode expor a organização a um sério risco de sobrevivência.

Os autores mostram também que a informação, além de não estar necessariamente aderente aos números apresentados pela gestão tradicional, ainda é gerada e obtida em uma relação quase simbiótica com os funcionários, mercado, fornecedores e concorrentes.

A gestão das organizações, segundo os autores, só pode ter um termo de sucesso se estiver solidamente pautada em informações corretas, relevantes e abrangentes, e projetadas para cenários que incluam passado, presente e futuro nas organizações.

Um dos grandes desafios citados por Rowden (2001) para as organizações é o pioneirismo tecnológico. De certa forma, o Banco do Brasil necessitou desenvolver tecnologias a partir da estaca zero. Suas restrições orgânicas para a aquisição de conhecimento tecnológico motivaram o desenvolvimento da tecnologia da informação dentro da própria organização.

O Banco do Brasil encontrou diversas dificuldades, em termos de mudança, no aspecto de suas fronteiras, com restrições maiores para terceirização, alianças estratégicas e *downscoping* (PETTIGREW; SHAW, 2000).

#### 4.7 A CRISE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO (1994-1997)

Um momento bastante marcante na história recente da instituição foi o período entre 1994 e 1997, onde o Banco do Brasil necessitou de um aporte do Governo Federal,

a título de chamada de capital, para sanear as suas contas. Este aporte foi de cerca de R\$ 8,6 bilhões, em moeda da época.

No período precedente a esta fase, como agente financeiro do Governo Federal, o Banco do Brasil continuava a ofertar crédito para áreas de interesse do Governo. Isto apesar de extinguida a conta movimento e apesar de não se mostrarem seguras sob a visão puramente mercadológica.

O resultado destas práticas levou a organização a amargar severas perdas oriundas de calotes, principalmente do setor sucro-alcooleiro. Grandes inadimplências na área rural, grande quantidade de crédito em liquidação duvidosa, grande corpo funcional e base de clientes relativamente pequena (cerca de seis milhões de clientes) levaram a organização a rapidamente acumular prejuízos e apresentar problemas de liquidez.

Outro importante fator que levou o Banco do Brasil a necessitar de aporte por parte do Governo Federal foi a não-remuneração dos serviços prestados ao próprio. A instituição não era remunerada pelos serviços prestados na concessão e administração do crédito rural, tampouco pelo pagamento dos aposentados e pensionistas da Previdência oficial.

Existindo a indicação de que entraria em insolvência, o Governo Federal realizou a compra das dívidas do Banco do Brasil, passando estas a estar inscritas na dívida ativa da União. Outros recursos foram alocados, sendo que o montante final foi de oito bilhões de reais, em 1996 (BRASIL, 2008).

Este foi outro impacto profundo na auto-imagem da instituição e na sua cultura. O aporte sinalizou, realmente, que a mudança deveria ser imediatamente implantada para que a organização sobrevivesse no novo século.

As mudanças que visavam sanear a empresa englobaram a própria relação com o Governo Federal, que passou a remunerar devidamente os serviços que eram requeridos da primeira. Diz-se que o aporte de capital do Governo Federal na empresa foi um acerto de contas da perda da Conta Movimento, em 1986.

A afirmação é de que, com a perda da Conta Movimento, a organização deixou de receber o bônus do crédito, ficando, porém, com o ônus das operações. Estes

“esqueletos” na forma de dívidas inadimplidas e congêneres teriam acabado por minar a capacidade de geração de lucro da instituição pelos anos subsequentes ao evento.

De acordo com Child e Smith (1987), as organizações mantêm muito de sua herança e do seu desenvolvimento inicial. No caso do Banco do Brasil, além da sua ideologia, quase bicentenária à época, ainda permaneciam mazelas financeiras oriundas das características anteriores ao novo contexto.

Embora houvesse uma pressão constante e um fluxo contínuo de processos de mudança, o arcabouço financeiro da instituição continuava relativamente pautado sobre as bases anteriores. O resultado deste conflito foi a ameaça de extinção da organização.

Child e Smith (1987) valorizam fortemente a tradição e a herança da organização, em uma análise da analogia biológica. De outra forma, a cultura incutida nesta herança do Banco do Brasil foi severamente estremecida com a necessidade de aporte de capital, por parte do Governo Federal.

Novos símbolos passaram a ser criados, a gestão da cultura passou a ser mais necessária, gerando pressões sobre os funcionários e as estruturas administrativas. O resultado desta conjuntura foram sentidos de imediato, e assim continuaram sendo sentidos até o presente momento.

#### 4.8 EXPANSÃO DO MERCADO (1995-2008)

A administração Xavier, que é tida por muitos executivos do Banco do Brasil como gestão-modelo, em meados da década de 1990, também conduziu a empresa a um aumento do portfólio e da oferta de produtos e serviços.

Com as grandes mudanças ocorridas no contexto externo da empresa, esta necessitava de uma completa reorientação estratégica para continuar competindo no cenário financeiro nacional.

A reorganização da mensuração dos resultados das agências foi um ponto de destaque. Até então, os resultados da organização eram rateado entre suas

dependências, seguindo certos critérios. Com a administração Xavier, as agências tiveram suas contabilidades segregadas, de forma que a administração financeira individual ficava então bastante latente.

Para que pudesse alavancar negócios, a empresa precisava aumentar a sua quantidade de clientes. Desta forma, foi percebido um considerável movimento de expansão e fidelização da base de correntistas. A grande capilaridade de sua rede de agências foi um precioso ponto-forte para que ganhasse mais clientes e realizasse novos negócios.

É importante ressaltar que o Banco do Brasil não arcou apenas com ônus ao deter as características de ser o banco do Governo Federal. A carteira agrícola da organização, que é a principal ferramenta da administração pública do País para as políticas rurais é, em grande monta, responsável pelo aumento da base de clientes e sua fidelização.

A transformação do Banco do Brasil de um banco comercial em um banco múltiplo, em meados dos anos 1990, permitiu que a empresa começasse a operar nos ramos de seguridade, previdência e capitalização.

Houve a criação das chamadas “brasis”, empresas nas quais a instituição participava na operação dos referidos ramos. As empresas coligadas ao Banco do Brasil criadas naquele momento foram: Brasilcap (capitalização), Brasilprev (previdência privada) e a Brasilseguros (seguridade).

Houve também o lançamento de uma modalidade de crédito inédita no mercado – o CDC (Crédito Direto ao Consumidor). Nesta modalidade, a empresa passou a ofertar um limite de crédito pré-aprovado ao cliente pessoa física, de forma que, mediante seu interesse, a liberação do recurso em conta-corrente se dava de forma praticamente imediata.

O CDC, por suas características, também foi a primeira modalidade de crédito que poderia ser contratada pelo próprio cliente diretamente nos terminais de auto-atendimento.

Esta modalidade de crédito alcançou grande aceitação por parte dos clientes, sendo que foi rapidamente reproduzida na concorrência. Atualmente existem várias

subdivisões desta linha, que permitem financiar, com limites, taxas, prazos e regras específicas, desde eletrodomésticos até materiais de construção.

Novas modalidades de captação, sobretudo nos fundos de investimento, também foram criadas. Estes recursos seriam importantes para buscar afastar os problemas de liquidez que a instituição enfrentava logo após a entrada do Plano Real. Com isto, a carteira de crédito também poderia ser expandida.

Em 1995 foi implantada uma metodologia de cálculo de limite de crédito que permitiu que a empresa pela primeira vez passasse a aplicar os recursos segundo embasamento técnico. A subjetividade da concessão do crédito e a alçada decisória passaram a ser pautadas pelo referido limite de crédito.

Esta metodologia de cálculo foi um grande passo para a qualidade do crédito, ofertando recursos de acordo com a capacidade de pagamento do tomador. Com o passar do tempo, este procedimento mais científico mostrou ser uma boa ferramenta, rendendo ao Banco do Brasil, em 1998, o primeiro certificado ISO 9002 em análise de crédito, no Brasil. Recebeu ainda, no mesmo ano, o nível máximo de *rating* (“AAA”) da agência *Atlantic Rating* (BRASIL, 2008).

Outra das ações que a administração Xavier levou ao Banco do Brasil foi uma grande campanha de recuperação de crédito. Esta campanha procurava não só reduzir o índice de inadimplência das carteiras de crédito como também recuperar recursos alocados como perdas na instituição.

Simultaneamente a estas ações, a diretoria da empresa eliminou as alçadas decisórias individuais. As decisões, em todas as instâncias da organização, passaram a ser tomadas em colegiado. Desta forma, procurou-se aumentar a segurança e a transparência não só dos ativos, mas da própria administração da instituição.

O resultado destas ações foi a efetiva melhora na qualidade do crédito, o que significa, em grande parte, redução da inadimplência.

A administração Xavier via o Banco do Brasil como um banco público, que deveria cumprir seu papel social, mas que também deveria ser eficiente. Contudo, haja vista

o contexto interno e externo da instituição, a eficiência ainda era um horizonte distante de ser alcançado.

#### 4.9 PLANOS DE DEMISSÃO DE FUNCIONÁRIOS (1994-1997)

Em meados de 1990 a alta administração da organização lançou um projeto sob a sigla interna de RH-30. Este projeto era uma medida de corte de pessoal onde todas as agências da organização deveriam realizar uma redução de 30 por cento das despesas com funcionalismo. Entre estes, o movimento ficou conhecido como “laranja podre”. A própria terminologia RH-30 não é encontrada facilmente na literatura, sendo que foi empregada internamente pela administração. O RH-30 se constituiu em uma série de programas de desligamento e redução de despesas com recursos humanos.

Uma das medidas de maior repercussão adotadas pela administração Xavier foi o PDV (Plano de Demissão Voluntária) dos funcionários, em 1995. Este plano veio a ser economicamente muito importante para a organização, embora tenha deixado uma série de seqüelas tanto nos funcionários que optaram pelo plano quanto para aqueles que não o fizeram.

Houve uma série de melhorias no formato do PDV em relação ao RH-30. As compensações financeiras do PDV eram muito superiores às do programa anterior. Houve, também, uma preocupação da empresa com a preparação dos funcionários que estavam se desligando da mesma para a sua recolocação no mercado de trabalho.

Certos administradores de agências, na organização, criavam pressões para que alguns funcionários que não estavam aderentes ao novo paradigma da mesma aderissem ao PDV. Estas pressões, juntamente com a situação pela qual a instituição passava, geraram grande nível de tensão em muitas dependências, de forma que o ambiente de trabalho, em diversas situações, adquiriu uma atmosfera opressora.

O Banco do Brasil possuía cerca de 130 mil funcionários em meados dos anos 1990. Muito das características anteriores à perda da Conta Movimento ainda permeavam

o corpo funcional. O alto custo da folha de pagamento e a necessidade do ganho de agilidade foram os principais motivadores da criação do PDV.

Com o PDV, o Banco do Brasil desvinculou, em 1995 – o ano da implantação do programa - 13.388 funcionários (BRASIL, 2008). Após este ano, a redução total no quadro funcional, somando-se todos os fatores, como aposentadoria, demissões diversas e desligamentos, foi de mais de 40 mil funcionários. As ações de reestruturação do corpo de funcionários fizeram que a instituição reduzisse seu quadro a aproximadamente metade do total no fim dos anos 1980.

Pontes (2007) relata que, apenas no ano de 1995, somando-se os desligamentos incentivados, aposentadorias, não-preenchimento de vagas e outros fatores de desligamento, o quadro total de funcionários do Banco do Brasil foi reduzido em 30.600 pessoas.

Outros programas de desligamento, com menor repercussão, foram lançados no mesmo período no Banco do Brasil. Estes programas não são aqui abordados por sua temática já haver sido, de acordo com os objetivos desta pesquisa, suficientemente abordada.

Como observaram Hernandez e Caldas (2001), as organizações têm de enfrentar resistências internas. O Banco do Brasil enfrentou diversas pressões contrárias à implementação das mudanças em sua estrutura, sobretudo com o advento do PDV.

Ainda de acordo com o observado por estes autores, a resistência não foi sentida apenas no nível dos empregados, mas em todos os níveis da cadeia hierárquica.

Hernandez e Caldas (2001) argumentam que a resistência às mudanças pode ser benéfica à implementação das mesmas. Para os autores, os resistentes pressionam os agentes da mudança a se tornarem cuidadosos com os efeitos gerados pela sua implementação.

Desta forma, a resistência e o desgaste produzidos com a criação do PDV no Banco do Brasil podem ter auxiliado em uma condução do processo de desligamento mais preocupada com os impactos sociais e culturais na organização.

Os planos de demissão aqui apresentados são relatados como fatos pertinentes ao processo de mudança trazido pela administração do Banco do Brasil. Não se analisa, nesta pesquisa, os aspectos humanos ou sociais das ações de desligamento e políticas de recursos humanos. Isto devido ao fato de tal esforço não ser o foco do presente trabalho, bem como pela existência de obras que explanam com considerável pertinência as minúcias destas ações, como os apresentados por Pontes (2007) e Rodrigues (2004).

#### 4.10 O NOVO FUNCIONÁRIO DO BANCO DO BRASIL (1998-2008)

Um dos problemas que se tornavam incrementalmente preocupantes na organização, no final dos anos 1990, era a renovação do quadro funcional. O Banco do Brasil dependia de autorização governamental para realizar concursos públicos, que não ocorriam desde 1987.

Como abordado anteriormente, uma das formas significativas de a empresa adquirir mão-de-obra era através da contratação, por concurso interno, de “menores trabalhadores”. Estes menores ingressavam na instituição a partir dos 14 anos de idade através de uma prova de proficiência. Caso desejassem permanecer na empresa, após o período normal de trabalho da modalidade, prestavam uma prova interna que os admitia à carreira regular do Banco.

Com a constituição de 1988, a contratação de menores trabalhadores por concurso interno na empresa foi proibida. A nova legislação fechou esta que era uma grande porta de entrada de funcionários na empresa.

Como o Banco do Brasil admite funcionários somente através de concursos públicos, a renovação dos mesmos acontece em “lotes”. Conseqüentemente, as aposentadorias também se aglutinam em datas próximas. Esta característica gera, ao menos, dois problemas: impacto negativo da perda massiva de mão-de-obra e grandes números de funcionários novos, portanto, sem experiência.

Desta forma se cria um *gap* cultural de difícil preenchimento. Outra questão importante a ser considerada é que a concorrência privada do Banco do Brasil tem muita flexibilidade na contratação de mão-de-obra. Como no caso das aquisições de

bens e serviços, não existe, nos concorrentes, o alto grau demandado de prestações de contas, como o que se exige nas empresas públicas.

Os concorrentes privados do Banco do Brasil podem, a seu critério, selecionar os funcionários que bem lhe aprouverem, enquanto o último, bem como outras empresas públicas, precisa seguir padrões bem definidos na realização de concursos.

Ao final da década de 1990 o Banco do Brasil foi autorizado a realizar concurso público para recompor seu quadro funcional. O maior concurso público da história do País se deu na ocasião, com cerca de oito milhões de inscritos. A boa reputação que a empresa possuía com a sociedade pôde ser sentida naquela oportunidade.

Com este concurso, a organização começou a repor o funcionalismo antigo, que prezava a estabilidade e a segurança por um funcionalismo de custo bastante reduzido, com formação de mercado e interessado na oportunidade de encarreiramento.

O perfil do funcionário, a partir de então, começou a mudar substancialmente. O novo funcionário estava mais familiarizado com as novas tecnologias e, em um assunto não facilmente comentado, não trazia alguns antigos costumes indesejáveis do período da posse da Conta Movimento.

A empresa buscava um perfil de profissional mais orientado ao mercado, deixando de lado os antigos estereótipos da organização pública, no seu aspecto negativo. As grandes vantagens anteriormente oferecidas deixaram de o ser. Em troca, a promessa de uma carreira de acordo com a competência passou a ser oferecida.

O vínculo emocional do funcionário com a empresa observou-se menor nos novos concursados. Passou a existir uma relação menos simbólica e mais mercantil entre os funcionários e a instituição.

Concomitantemente, o Banco do Brasil investiu fortemente na criação da maior infraestrutura de educação corporativa da América Latina. Um dos conhecimentos que a instituição mais desejava para seu corpo funcional, na oportunidade, era o de tecnologias de automação bancária e de sistemas de informação.

A organização cria a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, que começou a ofertar cursos presenciais, à distância, cursos auto-instrucionais, bolsas de graduação e pós-graduação. O Banco começou a criar uma grande revolução educacional para enfrentar as mudanças que estavam ocorrendo na instituição.

Em outras épocas, diz-se, era muito comum grande parcela dos funcionários realizarem horas-extras não remuneradas. Isto se dava pelo profundo vínculo que o funcionário estabelecia com a organização. Com o fim de reduzir o alto passivo trabalhista na justiça, o Banco do Brasil passou a perseguir uma política estrita de controle de ponto dos funcionários. A tecnologia foi fator determinante para tornar possível esta meta.

No funcionário admitido a partir do final da década de 1990, de maneira geral, parece que os símbolos de relacionamento filial com a organização foram substituídos pelo desenvolvimento pessoal, pelo sucesso negocial e a ascensão profissional.

Os novos vínculos que passavam a existir entre a empresa e o funcionário permitiram à primeira uma gestão mais flexível dos seus recursos humanos. A organização passou a deixar bastante claro que o vínculo empregatício que oferece, tanto para funcionários “antigos” quanto para os entrantes, é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e não possui estabilidade (RODRIGUES, 2004).

Existia entre o Banco do Brasil e os seus funcionários quase como um acordo implícito que lhes assegurava, sob certas condições mínimas, uma estabilidade com relação ao seu vínculo empregatício (RODRIGUES, 2004). Todavia, esta situação estava para ser mudada.

Houve, nos primeiros anos a partir de 1998, alguns casos em que a empresa indicou para demissão (sem justa causa, de acordo com a CLT) funcionários que não estavam atingindo o resultado esperado em seu comportamento negocial e organizacional.

Estes casos foram muito pontuais, com desligamentos indubitavelmente mais trabalhosos e morosos do que o que se observa comumente no mercado, mas de

grande valor simbólico. A empresa que não demitia passou a enfatizar que desejava profissionais que a levassem a melhores posições entre seus concorrentes.

De outra forma, muitos pontos na nova relação de recursos humanos do Banco do Brasil com seus funcionários foram positivos para estes. A possibilidade de encarecimento semelhante ao praticado pelo mercado foi um deles. Logicamente, estes benefícios não se restringiam apenas aos novos funcionários, mas a todos.

A título de exemplo, no período em que um funcionário, no modelo anterior, se tornava guichê do caixa de uma agência, foi possível que os funcionários pós-1998 fossem comissionados gerentes de agência. Ressalta-se, não existe restrição formal de tempo para esta comissão, após o prazo de experiência do funcionário (90 dias).

Outros benefícios passaram a ser ofertados aos funcionários – o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) foi um exemplo. Este benefício somente se tornou possível porque a instituição passou a gerar lucros. Desta forma, os funcionários passaram a perseguir, por eles mesmos, o resultado econômico como objetivo da instituição.

Logo após a reabertura do Banco do Brasil ao ingresso de novos funcionários, um novo processo de avaliação de desempenho funcional foi implantado. Este processo foi uma espécie de *piloto* para a adoção em larga-escala do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997).

Neste modelo, os funcionários passaram a ser avaliados não apenas pelo seu rendimento momentâneo, mas também pelo seu nível de comprometimento com os resultados da empresa e com o seu preparo para a geração de valor futuro. Sendo assim, os funcionários passaram a ser avaliados, também, pelo seu interesse em instrução e atualização, contrariando a visão interna de até duas décadas atrás.

Posteriormente, já em meados dos anos 2000, o Banco do Brasil implantou um processo fortemente interligado de avaliação entre os funcionários. Os funcionários não só eram avaliados por seus superiores e lhes forneciam *feedback* na forma de avaliação, mas também passaram a avaliar e serem avaliados por seus pares, e também a se auto-avaliar.

Isto significa que os funcionários são co-responsáveis pela sua própria avaliação de desempenho, bem como de seus colegas – ou pelo menos alguns deles, a cada caso. Esta medida contribuiu para amenizar a avaliação unicamente quantitativa dos funcionários, reforçando a imagem da organização no aspecto da responsabilidade social.

O Banco do Brasil é, de acordo com os entrevistados, a única empresa no mundo onde mais de 80 mil funcionários são auto-avaliados e avaliam-se mutuamente em processos que são responsáveis pela manutenção de seu emprego.

Outro dos processos de grande impacto na gestão de recursos humanos implantado no Banco do Brasil foi a implantação do sistema de Talentos e Oportunidades (TAO). Este sistema compreende um histórico abrangente dos funcionários com o fim de classificá-los para seu encarecimento na instituição.

O sistema TAO considera não mais apenas o tempo de “casa” dos funcionários, mas também sua formação acadêmica, técnica e demais conhecimentos. Mesmo conhecimentos não tidos como centrais podem ser cadastrados e, eventualmente, pontuados.

Desta forma, a organização espera aumentar a transparência nos processos de comissionamento e ascensão profissional, a fim de garantir credibilidade junto aos funcionários e também a qualidade do seu corpo funcional.

Com estes estímulos, a empresa pôde dar um salto qualitativo em questão de formação dos seus recursos humanos, se tornando capaz de ser plenamente equiparada aos seus concorrentes, nestes termos.

Pode-se afirmar, portanto, que a entrada de novos funcionários na organização, e a alteração do relacionamento da empresa com estes funcionários em relação aos primordiais, foi uma grande mudança na instituição. Símbolos, valores e, por fim, a própria cultura da organização foi profundamente alterada com esta nova forma de vínculo empresa-empregado.

É latente o papel da cultura organizacional como sendo um dos grandes desafios gerenciais para o assunto da mudança estratégica (PETTIGREW 1985a; 1985b; HARVEY; PETTIGREW; FERLIE, 2002; WOODMAN, 2008).

A cultura organizacional pareceu estar bastante presente no Banco do Brasil desde seus primórdios, através de seu corpo funcional, processos, valores e símbolos. A tradição da empresa e seu histórico de excelência se mostraram presentes em todos os entrevistados.

A introdução de novos funcionários na empresa se revelou um desafio no sentido de manter os aspectos desejáveis da cultura organizacional anterior e, ao mesmo tempo, criar novos valores no sentido de desafiar os iniciantes a uma carreira mercadológica e competitiva.

A entrada dos novos funcionários também colaborou para que a organização fosse renovada com conhecimentos, práticas, valores e símbolos trazidos pelos mesmos.

A busca por profissionais de custo mais baixo, com maior flexibilidade e com um perfil mais semelhante ao do funcionário da concorrência parece ter sido um dos principais determinantes do processo da mudança, sem deixar de se constituir no conteúdo desta.

Rodrigues (2004) observou, em sua pesquisa, que os funcionários novos, no Banco do Brasil, foram a parcela que, de todo o corpo funcional, pode melhor se adaptar às mudanças.

De qualquer forma, a contratação massiva de novos funcionários, sobretudo em condições salariais diferentes dos antigos, foi desafiadora para a organização. Muitas incertezas eram divisadas, mas a visão da transformação organizacional de médio-longo prazo prevaleceu, pautada solidamente em um novo perfil de recursos humanos.

#### 4.11 ALTERAÇÕES RECENTES NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA (1995-2002)

A administração Xavier estava profundamente centrada nos efeitos decorrentes da nova realidade do cenário econômico-financeiro brasileiro com o fim dos elevados índices de inflação do país. As margens de lucro das instituições financeiras estavam decaindo seguidamente (A NOVA..., 1996).

Entre 1996 e 1997 foram criadas no Banco do Brasil as UEN – Unidades Estratégicas de Negócios, ligadas à presidência da organização. Esta mudança foi considerada necessária para adequar a empresa aos modelos internacionais de gestão, mais modernos e eficientes (A NOVA..., 1996).

Mas o objetivo principal da criação das UEN foi, de acordo com Xavier, a orientação total da empresa às necessidades do cliente. Um fator preponderante na criação das UEN foi a necessidade de segregar as finanças das diversas áreas de atuação da instituição, para que as despesas e receitas pudessem ser apropriadamente contabilizadas e avaliadas (A NOVA..., 1996).

A criação das UEN foi permeada por uma cultura da migração do trabalho meramente burocrático, voltado para os processos internos, para um trabalho que focasse os negócios com os clientes. Havia uma mentalidade que apontava a urgência da mudança de atitudes e comportamentos da organização para as novas realidades administrativas, com o objetivo de sobrevivência da organização (A NOVA..., 1996).

As UEN, nove ao todo, passaram a ser o cerne da nova arquitetura organizacional do Banco do Brasil. As decisões administrativas começaram a ser tomadas em colegiado. A máxima que então orientava as mudanças organizacionais no Banco do Brasil era a de transformar a organização em um *negócio*. Também existia uma necessidade, por parte da alta administração, de pôr a estratégia realmente em prática, objetivo que, até então, não estava sendo facilmente alcançado (A NOVA..., 1996).

A organização deveria, então, iniciar um novo paradigma de relacionamento com seus *stakeholders*, na forma de uma aproximação inclusiva, que acompanhasse as vertentes do mercado. Falava-se, então, na necessidade da constante mudança organizacional para a adaptação da empresa ao ambiente, nos termos de um *ajuste biológico* (A NOVA..., 1996).

O Banco do Brasil procurou *benchmarks* no mercado para a implementação dos novos formatos organizacionais. A visão de que o tamanho da organização não seria suficiente para assegurar sua presença no mercado foi fundamental para que os novos modelos fossem buscados, não como um objetivo em si, mas como forma de

reorientar a cultura da organização para os negócios com o cliente (A NOVA..., 1996).

Estas UEN posteriormente se transformaram em vice-presidências, e os superintendentes de UEN se tornaram vice-presidentes.

Estes vice-presidentes, bem como o presidente do Banco do Brasil, são funcionários estatutários. Isto significa que podem ser eleitos diretamente pelo ministro da Fazenda do Governo Federal, não necessariamente sendo funcionários concursados da organização (que são regidos pela CLT).

As decisões da organização, conforme já abordado, passaram a ser em colegiado. O presidente e vice-presidentes passaram a compartilhar as responsabilidades decisórias.

Entre 1999 e 2001, o Banco do Brasil foi dividido em três “pilares”. Estes pilares eram grandes aglutinadores dos negócios da instituição: atacado, varejo e governo. Juntamente com a divisão em pilares, a empresa iniciou um grande projeto de segmentação de clientes.

A partir dos estudos de uma empresa consultora internacional, o Banco do Brasil segmentou sua carteira de clientes em sete perfis distintos de comportamento. Desta forma, passou a realizar oferta ativa de produtos e serviços de acordo com o perfil de cada cliente.

Juntamente com o modelo de segmentação, a instituição reestruturou o modelo de agências criando carteiras de atendimento de clientes de acordo com o nível de relacionamento. Isto significava que, ao menos nas médias e grandes agências, existia uma estrutura bastante clara de atendimento ao cliente de acordo com o seu nível de relacionamento com a empresa.

O nível de relacionamento do cliente significava a margem de contribuição (rentabilidade), a quantidade de negócios e o poder de formação de opinião do mesmo. Desta forma, os clientes mais rentáveis da instituição passaram a ter atendimento diferenciado.

O fato da busca do atendimento das necessidades do cliente foi apontado por Rowden (2001) como sendo, em si próprio, uma mudança organizacional.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que uma organização deve se concentrar naqueles clientes que lhe propiciam maior nível de reciprocidade. E com a divisão do atendimento pelo nível de relacionamento do cliente, o Banco do Brasil realizou justamente esta premissa.

Também entre 1999 e 2001 o Banco do Brasil implantou uma adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC), conforme modelos de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004, 2006), como forma de comunicação e gestão de suas estratégias (O BALANCED..., 1999). Esta ferramenta gerencial foi um sensível avanço na orientação estratégica da empresa, com o fim de aumentar seu *marketshare* e gerar valor futuro.

Inicialmente realizado como teste no sistema de avaliação dos funcionários (GDP – Gestão de Desempenho por Competências), o BSC foi rapidamente introduzido para que traduzisse em objetivos numéricos as estratégias corporativas. Esta ferramenta tem sido usada, desde então, em todos os níveis da organização.

As alterações na estrutura administrativa do Banco do Brasil foram inspiradas nos casos de sucesso de organizações com perfil relativamente semelhante ao da instituição. Todavia, cada uma delas foi adaptada às características peculiares da empresa.

Desta forma, o Banco do Brasil não apenas modernizou seu parque tecnológico, criou portfólio de produtos, contratou novos funcionários mas, também, investiu em sensíveis mudanças nas suas estruturas administrativas e organizacionais.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* é mais do que apenas uma nova forma de sistematizar e apresentar indicadores. As empresas inovadoras têm procurado utilizá-lo como uma estrutura organizacional de nível básico dos seus processos gerenciais. A verdadeira diferença do BSC consiste em deixar de ser um sistema de medidas e se transformar em um sistema de gestão estratégica.

Com a adoção das novas práticas administrativas, o Banco do Brasil progrediu em sua intenção de não apenas estar em uma boa posição dentro dos mercados

existentes, mas penetrar na nuvem de incerteza e buscar a previsão dos mercados futuros (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

#### 4.12 A INTENÇÃO DE PRIVATIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL (1990-2002)

Como observado por Pontes (2007), uma tendência pioneira de privatização do Banco do Brasil havia sido deflagrada com o governo Collor (1990-1992), que foi deixada de lado com o *impeachment* do então presidente. Esta idéia seria retomada posteriormente, a partir da segunda metade da década.

Entre as tensões de mudança enfrentadas pelo Banco do Brasil ao final dos anos 1990 e início do século XXI, figurava uma das mais atemorizadoras. Havia boatos de que a instituição poderia ser privatizada, seguindo uma tendência bastante clara do Governo Federal da época de desestatizar as grandes companhias.

De fato, a visão do Governo Federal se traduziu na privatização de grandes empresas públicas, sendo provavelmente a mais repercutida a desestatização da Companhia Vale do Rio Doce. A divisão do Banco do Brasil em pilares, dizia-se ter como finalidade facilitar o processo de privatização. Os rumores da privatização não eram apenas a materialização dos temores do corpo funcional da empresa, mas uma conclusão de relativa solidez de alguns altos executivos, expressada em tempos posteriores.

Rodrigues, Child e Luz (2004), em seu estudo de caso, observaram uma situação bastante semelhante à do Banco do Brasil na Telemig, no mesmo período. Neste estudo, os autores demonstram que existia uma pressão por parte dos *stakeholders* da organização para que a mesma fosse privatizada. O objetivo era recriar a organização “orientada para a maximização de valor para os acionistas” (RODRIGUES; CHILD; LUZ, 2004, p. 35).

Todavia, ao contrário do ocorrido com a Telemig, o Banco do Brasil não chegou ao ponto de ser privatizado. A vitória do candidato da oposição à presidência da República, em cuja campanha prometera suspender a tendência de privatização das companhias públicas, arrefeceu os temores e afastou a sombra da venda da instituição – ou ao menos de parte dela – ao setor privado.

Grande parte dos funcionários, bem como o movimento sindical, vêem a privatização como uma séria ameaça à sua estabilidade e aos benefícios salariais e sociais adquiridos pela classe. A privatização do Banco do Brasil poderia, também, representar uma retração do poder do sindicato dos bancários, que tem muito de sua influência gerada no tamanho do quadro de funcionários dos bancos públicos e na relativa segurança de seu vínculo. Tais condições criam, inclusive, maior poder de greve.

#### 4.13 UMA NOVA FORMA DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (2004-2008)

As diferenças entre o Banco do Brasil e os concorrentes privados não se resumiam apenas ao grande aprisionamento legal e burocrático da instituição e às dificuldades de acompanhar as inovações tecnológicas.

Os bancos privados brasileiros, há bastante tempo, adotaram como estratégia para aumentar seu *marketshare*<sup>11</sup>, os movimentos de fusões e incorporações. Desta forma, bases de clientes e negócios são facilmente transferidos de uma instituição para outra, e posições de mercado são conquistadas em saltos na contabilidade.

O Banco do Brasil sempre esteve impedido de seguir práticas semelhantes. A legislação e a política de desestatização do Governo Federal em meados da década de 1990 impediam o crescimento das instituições públicas através de incorporações.

Desta forma, o Banco do Brasil, que estava sendo cogitado pelo Governo Federal para privatização, deveria crescer apenas organicamente. Isto significava que a conquista de posições de mercado deveria emergir exclusivamente de seu ambiente interno.

Com a mudança da orientação política na administração federal a partir do ano de 2002, o cenário de crescimento exclusivamente orgânico da empresa teve o seu primeiro indicativo de mudança. O BESC - Banco do Estado de Santa Catarina - havia sido ameaçado de liquidação por causa de suas inúmeras dificuldades financeiras, apresentadas sobretudo na década de 1990. Foi selecionado para a lista de empresas a serem privatizadas, pelo Governo Federal da época.

---

<sup>11</sup> Participação em um determinado mercado em que uma organização deseja atuar.

Mediante intervenções políticas e econômicas, o BESC foi federalizado, ou seja, seu controle passou das mãos do Estado de Santa Catarina para as do Governo Federal. Este foi o primeiro passo para que a empresa fosse privatizada, uma vez que o perfil político da administração do Estado de Santa Catarina na época não indicaria privatização.

Todavia, antes que a privatização pudesse ser levada a termo pela criação das circunstâncias favoráveis, a intenção de privatização do BESC foi congelada. Isto ocorreu com as eleições de 2001, onde a orientação política de direita – que estava no comando do País há oito anos – foi substituída pelo governo de centro-esquerda, que ocupou o poder desde então. Este governo entende que a privatização do BESC poderia trazer prejuízos para os interesses da população em geral.

Esta mudança na visão do Governo Federal foi fundamental para que o BESC, posteriormente, fosse retirado do Plano Nacional de Desestatização.

Desta forma, as circunstâncias criaram um cenário inédito que permitia ao Banco do Brasil realizar o primeiro movimento de incorporação em sua história. Como o BESC passou a ser um banco federal, e a manutenção desta situação não era sobremodo interessante à União, a incorporação deste pelo primeiro se tornou não somente possível, mas também favorável aos interesses do Governo Federal e do Banco do Brasil.

Outros bancos estaduais que haviam sido federalizados entraram em estudo para serem incorporados pelo Banco do Brasil. Foi o caso da Nossa Caixa (no Estado de São Paulo), do BEP – Banco do Estado do Piauí e do BRB – Banco Regional de Brasília.

Pela primeira vez, o Banco do Brasil divisava uma oportunidade de crescimento semelhante às praticadas pelos seus concorrentes. Os números do BESC não significavam grande avanço nos grandes números do Banco do Brasil, mas o rompimento do paradigma, a aquisição de experiência e o ganho de posição regional se tornaram grandes fatores para que a incorporação recebesse grandes atenções e esforços.

No período entre a sua federalização e o início do processo de incorporação por parte do Banco do Brasil, o BESC deixou de ser um banco deficitário para ser uma empresa que apresentava lucros modestos, mas incrementais. Houve no BESC um “Plano de Demissão Voluntária” (PDV) em 2002, que levou a empresa a ser composta nos dias atuais por mais de dois terços de funcionários com até quatro anos “de casa”. De certa forma, o BESC se tornou mercadologicamente mais atrativo para a incorporação, sendo desejado mesmo por alguns bancos privados.

Dentre os grandes desafios que os entrevistados apontam que Banco do Brasil precisará superar, destaca-se o choque de culturas como, possivelmente, o maior. Os diferenciais tecnológicos entre as instituições tornam muitas operações ainda impossíveis de serem realizadas e os custos de adaptação dos sistemas são de grande vulto, mas a diferença de culturas continua sendo um elemento segregador que colabora, na atualidade, para que as duas instituições fluam na mesma direção, mas paralelamente em muitos pontos.

Um alto-executivo do Banco do Brasil afirmou que cultura do BESC é muito importante naquela organização, embora, com o tempo, seja naturalmente submetida à cultura predominante.

Para os entrevistados do Banco do Brasil, a incorporação do BESC pela empresa foi um caso inédito no País. Segundo estes executivos, em nenhum outro momento um banco comercial foi incorporado, mantendo sua estrutura operando paralelamente e seu quadro funcional intacto.

O Banco do Brasil firmou um compromisso com o governo do Estado de Santa Catarina, de que manteria representação em todos os 293 municípios do Estado. Esta representação significa manter em cada município, ao menos uma agência bancária ou posto de atendimento.

Um grande diferencial que, tanto o funcionalismo quanto a administração do Banco do Brasil enfatizam, é a responsabilidade social do mesmo no movimento de incorporação. Para eles, o Banco do Brasil não é um banco “conquistador”, que incorpora e consome.

O funcionalismo do BESC foi mantido, bem como seus salários e benefícios inalterados, e existe uma preocupação com a cultura da empresa. Os entrevistados ponderam se haveria algum banco privado que mantivesse a preocupação de agir com a mesma responsabilidade.

A responsabilidade social é um dos temas que evocam o orgulho do funcionalismo. Isto parece ter sido um tanto catalisado com o processo da incorporação do BESC. De acordo com um dos entrevistados, é fácil “ser banco na avenida paulista”, como os bancos privados. Todavia, atender as comunidades indígenas há quatro mil quilômetros no interior da Amazônia é tarefa para um banco público, que está verdadeiramente interessado no social.

Em 2008 houve uma grande alteração no cenário econômico-financeiro nacional, com a fusão, até o último momento, sigilosa de duas grandes instituições financeiras nacionais, Itaú e Unibanco. A partir desta fusão, o Banco do Brasil perdeu a liderança nos principais indicadores numéricos que o faziam o maior banco do País, embora não tendo o maior lucro líquido.

No ano de 2008, o Governo Federal lançou a Medida Provisória de número 443 que, dentre outras disposições, autorizou o Banco do Brasil a realizar operações de incorporação de outras instituições financeiras. Esta medida, segundo os entrevistados, abriu um novo horizonte para a instituição.

Com ela, foi possível realizar os últimos movimentos para que o BESC fosse totalmente incorporado ao Banco do Brasil. De igual forma, foi dado início à incorporação do Banco do Estado do Piauí (BEP) ao conglomerado.

Mesmo com a incorporação da Nossa Caixa, no Estado de São Paulo, o Banco do Brasil não retomará a primeira posição no *ranking* dos bancos nacionais. Para tanto, a organização sinaliza a necessidade de expansão de seus números, organicamente, em velocidade maior que a dos concorrentes.

De qualquer forma, a nova porta aberta à organização no ano de 2008 marca uma nova era de existência, onde a mesma poderá comportar-se, mercadologicamente, de forma mais próxima à da concorrência. As implicações destas recentes mudanças no contexto da instituição ainda estão por ser completamente desveladas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), empresas que se encontram na fase de crescimento, conforme definida pelos autores, geralmente investem muito em desenvolvimento de novos produtos e também nos meios de comercializá-los para que possam alcançar crescimento financeiro e rentabilidade.

Para as empresas que se encontram na fase de sustentação, de acordo com os autores, manter a lucratividade é o seu principal objetivo.

Desde a sua fundação, em 1808, o Banco do Brasil cresceu e conquistou posições de mercado desta forma. Todavia, a nova visão estratégica da alta administração sempre contemplou a ameaça da concorrência em seus constantes avanços sobre o mercado.

O contexto, mais uma vez, se mostrou determinante no conteúdo da mudança, assim como no processo. Child e Smith (1987) afirmam que as regras para a sobrevivência das organizações estão no contexto como um todo.

De acordo com estes autores, as organizações que não buscam a mudança podem encontrar dificuldades de sobrevivência, a não ser que se retirem do contexto (setor) competitivo buscando nichos diferentes e/ou específicos para atuarem.

A busca do crescimento do Banco do Brasil através do modelo de incorporação, em um formato próximo ao praticado pela concorrência, é uma resposta direta da organização ao *setor*, no conceito de Child e Smith (1987).

De outra forma, o Banco do Brasil também se tornou o agente da mudança, influenciando o próprio contexto, de acordo com outra conclusão destes autores. O resultado da incorporação do BESC, do BEP e da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil foi uma reação rápida por parte do banco Itaú e do Unibanco, em um processo de fusão que criou o maior banco do hemisfério sul (O GLOBO, 2008).

#### 4.14 EXPANSÃO DO MERCADO (2003-2008)

Retrocedendo até o ano de 2003, percebeu-se um movimento do Banco do Brasil para o aumento da sua abrangência na pirâmide social. A organização ingressou no segmento de alta renda, criando escritórios *private* e estilo para o atendimento

personalizado de clientes de grande poder aquisitivo. Estas medidas visavam fazer frente a investidas agressivas da concorrência sobre estes mercados.

Pouco tempo depois e paralelamente, como forma de cumprir as suas premissas sociais e atender a um desejo do governo de bancarizar a população de menor renda do País, o Banco do Brasil criou o Banco Popular do Brasil. Esta era uma nova empresa ligada ao conglomerado, destinada a promover a inclusão da parcela do mercado que estava, até então, excluída da atividade bancária (BRASIL, 2008).

O Banco Popular do Brasil, para poder adquirir a eficiência necessária para rentabilizar este segmento do mercado, operava largamente com correspondentes bancários. A criação de uma empresa separada para operar neste segmento vinha ao encontro das necessidades de manter inalterados os números da primeira instituição e não sobrecarregar a capacidade de atendimento da mesma.

Com o passar de pouco tempo, porém, o Banco do Brasil percebeu que a rentabilização do público de menor renda não alcançaria suas previsões, e os custos de atendimento estavam sendo de igual forma superiores aos orçados. Não houve a esperada segregação entre o atendimento do Banco do Brasil e do Banco Popular do Brasil, o que contribuiu para o aumento das despesas.

O resultado deste cenário foi o reposicionamento estratégico do Banco do Brasil, com a reincorporação do Banco Popular do Brasil à organização. O mercado de baixa-renda continuou sendo atendido, mas agora pelo Banco do Brasil, através de uma de suas diretorias. Esta diretoria gerencia, além do segmento de menor renda, as ações de desenvolvimento e responsabilidade socioambiental da instituição.

Logo após a entrada no mercado de menor renda, o Banco do Brasil diversificou sua carteira de produtos de forma a atender melhor o mercado de menor poder aquisitivo. A instituição, em 2003, havia dado os primeiros passos para a entrada no ramo de consórcios e, desde então, lançou novas modalidades de CDC, de forma consignada à folha de pagamento dos clientes.

Uma das maneiras encontradas pelo Banco do Brasil para crescer, frente à concorrência, alternativamente às fusões e incorporações, foi através da “compra” de folhas de pagamento.

O negócio de folhas de pagamento se tornou bastante atrativo para as instituições bancárias. Esta prática transformou gabinetes de prefeitos e salas de executivos de empresas em campos de batalha. Tiveram lugar verdadeiros leilões de bases de clientes.

Um dos concorrentes privados do Banco do Brasil pagou uma considerável quantia pela folha de pagamento de cada funcionário de uma prefeitura de grande porte no País. O *modus operandi* do Banco do Brasil, apesar de diferente, contemplava, também, a expansão da base através deste tipo de aquisição.

Como exemplo, cita-se que o Banco do Brasil adquiriu a folha do pagamento do Estado de Minas Gerais, em um contrato de cinco anos, pela quantia de R\$ 1,23 bilhão. A folha de pagamento deste Estado se constitui em mais de 540 mil contas (VALOR ECONÔMICO, 2008).

A partir de 2002, o Banco do Brasil iniciou ações para a entrada no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O Novo Mercado se constitui em uma carteira de ações de empresas que adotam as melhores práticas de governança e gestão corporativa, de acordo com os parâmetros da própria Bolsa. Estas práticas incluem padrões de demonstrações contábeis, percentual mínimo de ações em poder de pessoas físicas e outras.

O objetivo do Novo Mercado é oferecer ações com alta liquidez e padrões internacionais de negociação (*bluechips*<sup>12</sup>). Relativamente, são poucas as empresas que conseguem operar neste mercado.

Dentre as atitudes que o Banco do Brasil teve que tomar para entrar no Novo Mercado foi a oferta pública de suas ações, para que o mínimo de 25 por cento das ações em poder de pequenos acionistas requerido fosse alcançado (*free float*). Através da entrada no Novo Mercado, o Banco do Brasil reafirmou seu compromisso em ser, além de uma instituição pública voltada aos objetivos sociais, uma organização comprometida com a geração de resultados aos seus acionistas (BRASIL, 2008).

---

<sup>12</sup> *Blue chips* são uma referência às fichas azuis dos cassinos, que possuem o valor mais alto. Representam as ações das empresas com grande negociação nas bolsas de valores.

A realidade é que o Banco do Brasil possui, atualmente, muito maior número de *stakeholders* do que em épocas passadas. As práticas internacionais de *compliance* e gestão dos riscos são forças constantes que estão conduzindo os rumos das decisões administrativas. O índice de Basileia é um dos exemplos desta realidade.

A regulamentação financeira no País evoluiu de maneira considerável, a ponto de torná-lo um dos mercados mais regulamentados do mundo. Isto é uma necessidade do Governo para que o Brasil se torne atrativo ao capital estrangeiro, do qual é bastante dependente. Também para a proteção da economia nacional, com a redução dos riscos de mercado e sistêmico, por exemplo.

As novas práticas adotadas pelo Banco do Brasil são ações que refletiram a idealização de uma empresa muito mais voltada ao mercado. Como observado por Child e Smith (1987), a situação inicial de inércia exigiu esforço dos promotores da mudança estratégica, que idealizaram as ações de expansão com anos de antecedência. Todavia, a empresa precisaria seguir uma série de passos para que pudesse entrar nos novos mercados.

#### 4.15 OS NOVOS GERENTES DO BANCO DO BRASIL (2002-2008)

Os administradores estão preocupados em gerenciar as tensões entre a orientação aos resultados financeiros e a função social da organização. Eles acreditam que é preciso estabelecer o conceito de que o Banco do Brasil é um banco social, mas não um banco de caridade. Estabelecer uma imagem de sucesso, segurança e bons retornos, tem sido um dos grandes desafios da alta administração.

Para os gerentes de agência contemporâneos, existe uma grande tensão. O Banco do Brasil no qual eles foram formados gestores, está completamente mudado. Pode-se afirmar além – que ele está revolucionado. Gerentes que possuem mais de seis anos no cargo já precisam rever seu modelo de gestão, pois as mudanças que a empresa recentemente experimentou são drásticas.

Desde a perda da Conta Movimento até os dias atuais, o gerente de agência da instituição teve necessidade de adotar diferentes perfis. Inicialmente, ele deveria conhecer profundamente as normas e regras para a condução de suas atividades.

Com nova visão da organização que necessitava dar lucro, o gerente ideal deveria ser aquele que administrasse de tal forma que não precisasse de regras para lhe conduzir – ou seja, uma visão quase oposta. Em um novo momento, o gerente desejado era um profissional bem relacionado, com grande capacidade de *marketing*.

Uma visão ulterior é a do gerente formador, o verdadeiro líder. Este gerente é o que desenvolve sua equipe para a formação de novos líderes e o alcance dos resultados. Esta é a visão dominante na atualidade (RODRIGUES, 2004).

A diferença de culturas é um desafio para a empresa. Exemplifica-se que, um gerente experiente, geralmente à frente das maiores agências, tem gestão sobre uma quantidade bastante superior de funcionários do que um gerente de formação mais recente.

Todavia, um gerente de menos tempo tem sua formação conduzida já na nova realidade da empresa, em um modelo mais flexível e mercadológico. A empresa necessitará, em muitos casos, de cinco gerentes “novos” para balancear a gestão de um único gerente “antigo”, quando sob a ótica da quantidade de funcionários geridos.

Esta visão mostra claramente a questão da formação da cultura e dos valores dentro da organização, e da necessidade da constante reciclagem de porções desta cultura. Todavia, existem quesitos da cultura que não se deseja serem mudados.

A mudança é tão crítica no setor financeiro brasileiro quanto no cliente bancário. O perfil do cliente da atualidade é bastante diverso do perfil do cliente da década passada, e mais ainda da anterior. O grande investimento em tecnologia transferiu o atendimento do ser-humano para os meios eletrônicos.

Em 2007 o Banco do Brasil lança um novo programa de desligamento da empresa, e incentivo de aposentadoria. Este programa foi conhecido como “ações estruturantes”, onde mudanças logísticas importantes foram também lançadas.

Os benefícios financeiros para os funcionários que desejassem se desligar da empresa foram tão significativos, que um número maior do que o esperado assim o fez. Foram aproximadamente sete mil funcionários que romperam seu vínculo com a

instituição. Este impacto foi sentido no resultado econômico da empresa, pois os custos das indenizações minoraram o lucro do conglomerado naquele ano.

O desafio dos gestores, portanto, é também administrar a movimentação de culturas dentro da organização, de forma que os valores primordiais da mesma sejam mantidos e que novas práticas de sucesso sejam, de igual forma, incorporadas.

Rodrigues (2004) já havia observado, por parte dos teóricos modernos da economia e da administração, a ênfase no novo e a necessidade de constante mudança e inovação. Segundo a autora, esta visão norteou os processos de mudança a partir da segunda metade da década de 1990, no Banco do Brasil. A autora reconheceu no Banco do Brasil o reflexo do processo de reengenharia do Estado, com a posse do novo presidente da República, em 1995.

A assunção destas idéias como sendo reflexo da concepção de um ambiente cada vez mais em mudança, faz com que seja necessária uma nova geração de gestores. Estes devem buscar entender a mudança e continuamente procurar adaptar a organização ao seu ambiente dinâmico (SAUSER; SAUSER, 2002).

#### 4.16 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com as observações e considerações realizadas nas seções precedentes, estabelece-se uma análise mais abrangente das informações obtidas em todas as fontes da pesquisa:

##### 4.16.1 Contexto da mudança

###### 4.16.1.1 Contexto externo

O cenário político, econômico-financeiro, competitivo e social no qual o Banco do Brasil estava inserido no início do período considerado na pesquisa foi o grande motivador da mudança estratégica na organização.

Em todas as entrevistas realizadas, a perda da conta-movimento emergiu como o grande divisor de águas entre o antigo Banco do Brasil, sólido, valoroso e confiável, mas sobretudo afastado do mercado, e a nova organização atual, fortemente

orientada à competição e à obtenção de resultado, ainda que sem o intento de preterir seus objetivos sociais.

As mudanças até a perda da conta movimento, de acordo com os entrevistados na pesquisa, se davam de forma mais discreta e restrita do que nos anos subseqüentes. A partir deste evento, no entanto, ficou bastante aparente que as mudanças passaram a acontecer em maior escala no seu contexto interno e o próprio conteúdo das mudanças pareceu se tornar mais significativo.

Ficou clarificado que a perda da conta-movimento não foi a única situação, ou o evento em si, que transformou a organização. A própria retirada, por parte do Governo Federal, da atribuição do Banco do Brasil de ser o caixa do País, foi reflexo de pressões externas e de uma nova visão política, econômica e social que se instaurava na nação àquela época.

A perda da conta-movimento e a conseqüente realocação do Banco do Brasil no cenário financeiro nacional desestabilizou os alicerces da empresa. Os símbolos, valores e, por fim, a cultura da organização foram profundamente alterados com a nova realidade. E esta alteração gerou uma série de tensões no contexto interno, pressionando por mudanças nos fundamentos organizacionais.

Como resultado da inadequação dos antigos valores organizacionais frente ao novo contexto, houve uma série de mudanças internas menores, que somadas, trouxeram uma completa reorientação na empresa. Mudanças menores – mas nem sempre menos importantes – se mostravam, ao cabo de anos, tão promotoras da mudança quanto eventos mais expressivos.

Dentre as grandes alterações no contexto da instituição, destaca-se a que se deu em 1994, quando o plano Real foi implantado no Brasil. A cessão dos rendimentos derivados das operações em ambiente altamente inflacionário, como resultado direto – e desejado – do plano, foi grande impulsionador da mudança no Banco do Brasil.

Algumas mudanças que não se havia conseguido implantar na instituição foram trazidas novamente para sua concretização, com a nova situação econômica. É sabido que algumas importantes instituições financeiras não conseguiram se adaptar

eficazmente a esta nova conjuntura e, por fim, sucumbiram (SILVA; FERNANDES, 1998).

Muitas das mudanças que estavam sendo implementadas em uma marcha relativamente lenta tiveram de ser aceleradas com o fim de que o Banco do Brasil se tornasse competitivo.

De outra forma, caso a adaptação ao novo ambiente não lograsse efeito, a organização poderia ter seguido o funesto destino de outras empresas, justamente por não ser capaz de conviver com a mudança no seu contexto (PETTIGREW, 1985b; CHILD; SMITH, 1987; SENGE, 1990).

Mudanças ulteriores, como crises econômicas internacionais, novos governos, pacotes econômicos, auxílios internacionais à economia brasileira, alterações na valorização cambial, foram todas significativas em cada momento em que ocorreram. A impossibilidade do aprofundamento nestas situações específicas não diminui sua importância. Os cenários econômicos, como é de se esperar em instituições financeiras, impactaram substancialmente a organização.

O contexto externo da instituição foi também avaliado na figura do *setor* (CHILD; SMITH, 1987) ou da concorrência que, por sua vez, foi importante impulsionador da mudança no Banco do Brasil. A atuação agressiva dos competidores no mercado bancário teve papel de criar pressões sobre todos os níveis e todas as esferas organizacionais, desde o portfólio de produtos, práticas gerenciais, despesas administrativas, índices de eficiência até o atendimento ao cliente.

O Banco do Brasil, como instrumento de gestão econômico-financeira nacional, sofreu em grande medida os reflexos das decisões políticas das heterogêneas coligações partidárias que estiveram no Governo Federal nos últimos anos (RODRIGUES, 2004; VALOR ECONÔMICO, 2008). É bastante importante observar os interesses governamentais como estimuladores da mudança, sobretudo se considerado o conceito de Hardy (1996) sobre poder como sendo uma força que afeta saídas.

O contexto externo promovido pela legislação brasileira a respeito das instituições públicas também se mostrou muito interferente na estratégia organizacional. O

Banco do Brasil, como as demais empresas públicas, sempre foi bastante cerceado pelas rígidas regras que lhe exigem altos níveis de *accountability*. Ademais, completas impossibilidades, como no caso da incorporação de tecnologia pelas vias da concorrência, acabaram por criar estratégias inovadoras para a organização. Pode-se afirmar, portanto, que este aspecto do contexto externo também foi promotor de mudança no conglomerado.

Mas as políticas governamentais também criaram oportunidades ao fornecer acesso relativamente exclusivo a algumas áreas do mercado, bem como, posteriormente, permitiram a quase equiparação da estratégia empresarial com a concorrência, no tocante à incorporação de empresas menores.

A incorporação do BESC, por exemplo, foi possível através de situações específicas e inéditas no País. Posteriormente à incorporação, a Medida Provisória (MP) 443 aumentou a liberdade de o Banco do Brasil adquirir instituições financeiras. Com esta MP, a organização passaria a possuir as mesmas prerrogativas das instituições privadas (BRASIL, 2008).

Estes fatos ilustram o papel do contexto externo nas políticas da organização, em um entrelaçamento da função do governo e do assédio da concorrência. A pressão para mudança pelo contexto externo é verificada tanto empírica quanto teoricamente. Não existe, de acordo com o levantado nesta pesquisa, como dissociar a mudança no Banco do Brasil do seu contexto externo.

#### 4.16.1.2 Contexto interno

Diversas foram as pressões para mudança dentro da organização. Grupos políticos internos se formaram para defender suas posições e o acesso aos recursos organizacionais, quer sob a forma de cargos e salários, quer sob a manutenção do poder ou acesso à informações, conforme já observara Pettigrew (1985b).

Haja vista a extensão intercontinental da empresa, é muito difícil a análise abrangente dos contextos internos organizacionais à época das principais mudanças. De outra forma, é possível pinçar situações que, por amostra, podem revelar os principais aspectos do contexto interno, aproximadamente no que seria uma metáfora do holograma de Morin (2006).

No contexto interno, os mitos, metáforas e símbolos (PETTIGREW, 1985b) se mostraram bastante presentes nos funcionários do Banco do Brasil, de diversas formas. O orgulho de uma história que se confunde com a da própria nação à época de sua independência, e a necessidade de manter uma grande companhia nas mãos do povo foram exemplos de símbolos e valores que tiveram importante influência nas mudanças organizacionais. Estes mitos e a própria cultura auxiliaram na criação de vantagem competitiva para a organização (HARDY, 1996).

Os entrevistados foram, praticamente, unânimes ao revelar o forte simbolismo entrelaçado no corpo funcional da organização, capaz de motivar os melhores esforços para a promoção de ações que levassem à mudança. A posição dos funcionários em relação aos movimentos internos de mudança, muitas vezes, foi determinante para o sucesso ou o fracasso destes.

Embora não referido pelos entrevistados, o movimento sindical ao qual os funcionários do Banco do Brasil estão ligados teve considerável influência em ocasiões específicas, como observaram Pontes (2007) e Rodrigues (2004). Nas situações que se puderam observar, o sindicato, preferencialmente, surgia como contrafação à visão de mudança. A visão deste, ligada também à movimentos políticos, praticamente em todas as ocasiões era contrária à nova visão da empresa.

Dentro do contexto interno, não poder-se-ia omitir o papel do sindicato como agente influenciador do resultado das ações para mudança. No que se observou, a posição do sindicato frente à mudança foi, como no estudo de caso da Cadbury (CHILD; SMITH, 1987), a de manter o *status quo*, ou a de retornar às práticas e visões primárias da instituição (PONTES, 2007; RODRIGUES, 2004).

A política governamental, um agente do contexto externo, também refletiu nos valores e nas crenças dos funcionários, alterando, desta forma, o contexto interno. Um dos exemplos pode ser citado nas discussões a respeito da privatização da instituição, onde o Governo Federal era o grande arquiteto do futuro da organização. Nesta situação, havia uma parcela do corpo de funcionários que rejeitava a idéia da privatização mas, sobretudo à época da crise financeira da instituição, havia outra parcela que via na privatização a única salvação para a mesma.

Outra situação em que o Governo Federal, como um agente do contexto externo, influenciou diretamente o contexto interno foi a em que o Banco do Brasil necessitou de aporte de capital para evitar a falência. As conseqüências internas destas medidas foram inegáveis.

Desta forma, o Governo Federal se mostrou como uma ponte entre o contexto externo e o interno, levando as mudanças do ambiente diretamente, em casos pontuais como os citados, para dentro da organização. A área que separa o Governo Federal como um agente externo, do contexto interno do Banco do Brasil, ainda é acinzentada.

O cordão umbilical do Banco do Brasil com o Governo Federal não havia sido ainda completamente cortado com a perda da conta-movimento. Talvez um “corte” maior tenha sido dado com o aporte de capital de oito bilhões de reais, e cortes subseqüentes ainda sendo dados com as ofertas públicas de ações e a entrada do conglomerado no Novo Mercado da Bovespa. Mas, ainda, o Governo Federal é o acionista majoritário do Banco do Brasil, e nomeia seu presidente e conselho diretor.

O quadro 3 mostra a atual composição do quadro acionário do Banco do Brasil.

Uma situação que não pode ser relevada no contexto interno do Banco do Brasil foi a administração Xavier. Todos os entrevistados citaram, em um momento ou outro, a sua administração em específico. É importante ressaltar que tal não fizeram em nenhum outro caso.

O poder de motivar a mudança através da administração do poder, da cultura e dos símbolos na organização foi característico nesta gestão. A visão da mudança e as estratégias para a sua implantação foram ineditamente bem-sucedidas neste caso. Conforme descrito no capítulo IV, Xavier conseguiu trazer não apenas inovações nas tecnologias administrativas e de informação, mas também preparar o caminho para a completa mudança organizacional nos anos que se seguiriam.

De acordo com Pettigrew (1985a) as ações gerenciais são fundamentalmente alocadas na percepção e no entendimento diferenciados do contexto intra-organizacional e socioeconômico, e este contexto “não é meramente algo que pode

ser pode ser entendido mas, muito mais do que isto, mobilizado para criar efeitos práticos [tradução livre]" (PETTIGREW, 1985a, p. 243).

O autor continua, afirmando que um presidente de uma empresa, realizando mudanças estratégicas, tem de reconhecer que um elemento-chave das políticas da mudança organizacional é saber como o contexto da estratégia pode ser mobilizado para legitimar o conteúdo e o processo de qualquer ajuste estratégico. Neste caso, pode-se concluir que a administração Xavier foi um dos grandes fatores internos no contexto da mudança no Banco do Brasil.

A posição dos novos funcionários da instituição como atores da mudança no contexto interno também é outra questão a ser considerada. A nova situação em que foram contratados, as novas condições e a agregação do perfil mercadológico de funcionários à organização puderam ser observados como fatores que colaboraram fortemente na aquisição dos objetivos da visão da transformação.

Enquanto os próprios novos funcionários são, também, o conteúdo de algumas das mudanças, não deixaram de criar um novo contexto interno que veio a formar um círculo virtuoso, sob o ponto de vista do sucesso da implantação das mudanças. Desta forma, mais uma vez, pode-se estabelecer a íntima conexão entre contexto, processo e conteúdo da mudança.

#### 4.16.2 O processo da mudança

De acordo com os estudos de Pettigrew (1996, 1988, 1987, 1985a, 1985b), o processo da mudança pode, muitas vezes, tangenciar o conteúdo da mudança. No presente estudo de caso pode-se afirmar que, ao analisar as mudanças no Banco do Brasil, cada ação indicada poderia ser considerada como *conteúdo* da mudança. Todavia, de acordo com as conclusões obtidas nesta pesquisa, viu-se que as mudanças menores foram parte do processo para o alcance das mudanças maiores.

Desta forma, pode-se perceber uma série de *conteúdos* de mudanças menores sendo transformados em *processos* que levam às grandes mudanças *estratégicas* na organização.

Para elucidar a questão, pode-se tomar, por exemplo, a admissão de novos funcionários à instituição, conforme o item 4.10. Analisado isoladamente, este fato poderia ser considerado como conteúdo da mudança. Todavia, se analisado dentro de seu contexto amplo, ver-se-á que se trata de um *processo* pelo qual a organização buscou a aquisição de novas competências e características que a permitissem realizar sua nova visão estratégica.

Desta forma, espera-se que o entendimento do processo da mudança seja possibilitado através da visão generalizante da mudança estratégica no Banco do Brasil. Não se deve, portanto, encarar os eventos descritos como uma série de mudanças desconexas sem um elo lógico unificador e superior.

Desta forma, pode-se perceber o conceito da mudança teleológica trazido por Van de Ven e Poole (1995), no qual as mudanças organizacionais são um reflexo da condição precípua das organizações existirem para a aquisição de seus objetivos. Ou seja, as mudanças menores – mas significativas - no Banco do Brasil foram dadas para que os objetivos maiores da instituição fossem atingidos.

Para que as mudanças fossem alavancadas, a instituição iniciou o processo destas em sua própria administração. A visão da presidência e dos altos escalões gerenciais foi mudada pelo cenário que se desenrolava. Como resultado desta nova visão, as mudanças começaram a ocorrer de forma significativa em toda a instituição (VAN DE VEN, 1992). Um relato amplo e geral do processo de mudança pode ser considerado como os relatos do capítulo IV.

Os símbolos que permeavam todo o corpo funcional foram bastante modificados. Alguns foram reforçados, outros substituídos e com outros, ainda, houve uma tentativa de eliminação. Estas foram mudanças consideráveis, pois tais símbolos transpareceram como tendo grande vulto e influência dentro da organização.

O antigo Banco do Brasil estatal, estabelecido em um mercado exclusivo e protegido, praticamente inassociável com uma organização competitiva, foi transformado em um conglomerado rentável para todos os seus acionistas, inclusive o próprio Governo Federal (quadro 2). O Quadro 6 mostra os lucros líquidos anuais da organização, de 2002 a 2008.

<b>Ano</b>	<b>Lucro Líquido (R\$ milhões)</b>
2002	2.028
2003	2.381
2004	3.024
2005	4.154
2006	6.044
2007	5.058
2008	8.803

Quadro 6: Lucro líquido anual do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2009b)

Em uma série de tentativas de gerar uma nova estrutura na organização, que lhe permitisse a competição equitativa no setor, alguns saldos negativos foram auferidos. O desgaste do corpo funcional – uma das poderosas forças internas da instituição – foi um dos grandes desafios que se apresentaram à empresa. Desligamentos em massa e uma considerável quantidade de processos trabalhistas trouxeram um período turbulento à instituição (RODRIGUES, 2004).

O Banco do Brasil, do início até meados dos anos 1990, necessitava gerenciar suas finanças com eficiência imediata, sob pena de naufragar na turbulência econômica. As alternativas da instituição apontavam, congruentemente, para o desligamento de uma considerável parte dos funcionários. E, de fato, esta foi a solução tomada pela empresa.

A administração da empresa entendeu que esta era a única forma de aumentar a eficiência da mesma. Esta posição para a mudança foi fortemente rechaçada pelos funcionários e, em muitos casos, pela opinião pública (RODRIGUES, 2004). De acordo o levantado na pesquisa, os planos de desligamento estiveram entre os maiores desafios no processo de mudança do Banco do Brasil.

Com as ações de desligamento, a instituição não estava apenas gerenciando suas finanças. Veio a parecer que existia uma manobra no gerenciamento da cultura e dos valores da organização. Por um lado, a mesma perderia considerável e incalculável valor na forma do conhecimento dos funcionários que se desligavam, mas de outro, abria-se a oportunidade para a incorporação de competências que a empresa não possuiria de outra forma.

Todavia, a instituição passou por um processo de mitigação da sua base funcional, sem realizar concursos, com desligamentos em massa e com a constante saída natural dos funcionários da casa.

A entrada dos novos funcionários foi uma parte do processo de mudança, de outra forma, muito bem recebida por todo o corpo funcional e pela administração. Muitos viam neste ato a oportunidade de tornar a empresa definitivamente eficiente e competitiva no futuro.

Como observou o analista financeiro da consultoria Austin, “é um desafio uma instituição ser grande, eficiente e pública” (SANTACREU 2008, *apud*: BUENO, 2008). Esta visão, que representa por vezes a visão econômica do mercado, expressa os paradigmas com os quais os estrategistas do Banco do Brasil têm de lidar constantemente para que a empresa seja bem-sucedida.

A visão comum do mercado sobre as instituições públicas, como visto, ainda carrega os resultados das organizações burocráticas e ineficientes de tempos passados. Estes são “esqueletos” que acabam por lançar novos desafios às administrações das empresas públicas modernas, que desejam transformar suas instituições em empresas comprometidas com sua função social, rentáveis e sustentáveis.

De uma forma ou de outra, o processo da transformação do Banco do Brasil em uma empresa voltada ao mercado, no período pós-perda da conta-movimento, foi incremental e pautado por acertos e erros.

A falta de experiência da organização com as novas realidades que se instalavam em seu contexto levou-a a buscar referenciais e modelos de desenvolvimento nas obras de diversos autores, na contratação de consultorias e também em *benchmarkings* em diversas outras organizações.

Este processo trouxe novas idéias, construtos e práticas, e ajudou a solidificar a nova visão organizacional. Logicamente, nem todas as ações obtiveram o sucesso desejado. Outras táticas adotadas tiveram de ser completamente abandonadas, sendo que outras foram adaptadas, revistas ou acrescentadas para que se adequassem à realidade da instituição.

Pettigrew (1985b), apontou que pode haver uma polarização entre funcionários “veteranos” e novatos<sup>13</sup> como forma de tensão política na organização. Observou-se, em certa medida, esta tensão entre funcionários antigos e os admitidos após 1998 nos objetivos e nas visões organizacionais. Houve, também, uma preocupação da empresa em propiciar um convívio harmônico entre os grupos, uma vez que as diferenças culturais e situacionais entre um e outro eram consideráveis. Em vias gerais, o processo de mudança foi bastante marcado pelas ações na área dos recursos humanos.

Os modelos organizacionais foram alterados para que a organização buscasse a máxima eficiência. Em dados momentos, buscou-se a centralização, em outros momentos, a especialização. Em outras situações, ainda, a diversificação dos funcionários foi tida como meta. A polivalência dos gerentes de agência também foi almejada. Finalmente, foi observado que muitas mudanças foram trazidas como parte do processo que deveria conduzir toda a organização à sua reorientação estratégica.

É interessante notar que estas ações que estavam sendo o processo pelo qual a organização estava se transformando, se tomadas isoladamente, podem parecer o conteúdo da mudança. E de fato o foram, o conteúdo de mudanças menores, mas que constituíam um todo maior que nada mais era do que o processo de transformação da organização.

Fundamental para que a instituição conseguisse levar a termo as mudanças, foi o investimento no treinamento e na educação dos seus funcionários. Houve, por parte da instituição, investimentos altíssimos em educação corporativa e educação formal.

O Banco do Brasil concedeu a seus funcionários mais de 18,8 mil bolsas de graduação, no período de 1997 a 2007. No mesmo período, foram oferecidas mais de 3.200 bolsas de especialização, 163 bolsas de mestrado e doutorado, mais de 8.500 bolsas de MBA presencial e à distância (BANCO DO BRASIL, 2009a).

Muitas outras modalidades de educação corporativa também foram trazidas aos funcionários. Cursos de línguas estrangeiras (4.750 bolsas), treinamentos em informática, em sistemas informatizados do Banco do Brasil, cursos diversos nas

---

<sup>13</sup> *Rookies*

áreas negociais, e técnicas da empresa e cursos de reciclagem foram oferecidos, abrangendo praticamente a totalidade dos funcionários. Em 2007, a média de horas-aula de treinamento por funcionário da instituição foi de 183,39h. Os funcionários dos níveis básicos da empresa ainda passaram a ter direito à uma verba anual para aprimoramento, podendo ser utilizada na contratação de cursos diversos e na compra de livros e materiais didáticos (BANCO DO BRASIL, 2009a).

A criação da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (Unibb), em 2002, foi o marco que consolidou a intenção da instituição de promover o acesso contínuo dos funcionários ao treinamento e ao desenvolvimento. Esta estratégia, segundo afirmação de um dos entrevistados, foi fundamental para o sucesso da organização no processo de transição para o cenário de alta competitividade do mercado.

Estes investimentos em treinamento se tornaram incrementais, na medida em que a alta administração percebeu os retornos positivos das ações de educação dos funcionários sobre as receitas do conglomerado. Atualmente, dentro da prática corporativa do *balancedscorecard*, a organização exige um número de horas de treinamento mínimo para cada funcionário. Com isto, espera que esteja criando valor futuro para enfrentar os desafios do porvir (KAPLAN; NORTON, 2006, 2004, 2000, 1997; BANCO DO BRASIL, 2007b).

Em síntese, o processo da mudança no Banco do Brasil foi bastante dinâmico, no sentido de que várias ações foram tomadas para que a organização realmente buscasse a reorientação estratégica. Algumas destas ações não surtiram o efeito desejado e, em algumas outras, o efeito foi um tanto quanto diverso, embora, não contrários aos planos da empresa.

A seguir estão relacionadas as principais ações que compuseram o processo de mudança do Banco do Brasil, de 1986 a 2008:

- i) Criação de novos produtos e serviços;
- j) Alterações profundas no organograma na busca de eficiência;
- k) Foco no cliente;
- l) Desenvolvimento tecnológico;

- m) Admissão de funcionários com perfil mercadológico e com menor custo;
- n) Grande investimento em treinamento e formação de pessoal;
- o) Reorganização da estrutura corporativa (criação de empresas, divisão da organização em unidades estratégicas e, posteriormente, em pilares);
- p) Adoção de modelos atualizados de gestão estratégica (ex: BSC);
- q) Alteração no modelo de responsabilidade e alçada decisória em todos os níveis da empresa;
- r) Mitigação do risco nas operações de crédito;
- s) Valorização da marca;
- t) Segmentação do relacionamento com o cliente;
- u) Orientação ao Novo Mercado da Bolsa de Valores, com maior abertura de capital, e busca de índices internacionais de desempenho;
- v) Especialização e expansão em novos nichos de mercado, com a criação de produtos diferenciados;
- w) Incorporação de bancos públicos, passíveis de tal ação;
- x) Investimento em responsabilidade socioambiental e políticas de sustentabilidade.

A ordem destas assertivas não é perfeitamente cronológica, sendo possível que algumas delas perpassem vários anos e se antecedam umas às outras. É notória, também, a interdependência e a relação de conseqüência entre várias destas ações.

Deixa-se claro aqui, que não se pretende afirmar que o processo de mudança no Banco do Brasil não se limita a apenas estes tópicos, mas que estes são os principais levantados, considerados como aglutinadores de ações símile e contemporâneas.

#### 4.16.3 O conteúdo da mudança

O conteúdo – ou o quê - da mudança do Banco do Brasil pode ser sintetizado na mudança de sua missão, visão e cultura. Este seria o tronco do conteúdo da mudança na organização, de onde os ramos das mudanças acessórias estendem os seus próprios “por quês”.

O Banco do Brasil precisou mudar muito de sua própria razão de existência, a partir da perda da conta-movimento. Com este evento, ficou claro de que o banco anterior, que chegou a exercer o papel de Banco Central do Brasil, deveria, a partir daquele momento, buscar novos objetivos e novas formas de se manter.

Esta conclusão pode ser mais facilmente compreendida ao buscar-se entender os porquês das mudanças no período. Percebe-se que as mudanças como o desenvolvimento da tecnologia, as políticas de recursos humanos e as alterações na estrutura organizacional, dentre outras, são etapas que conduzem à um objetivo maior.

Este objetivo pode ser dado em função da expansão dos negócios, do aumento da lucratividade e da competitividade mas pode, também, ser resumido na busca da própria sobrevivência da empresa em um cenário cada vez mais dinâmico. A questão da mudança como necessária à sobrevivência fora abordada por Pettigrew (1996, 1988, 1987, 1985a, 1985b), Child e Smith (1987), Senge (1990) e outros.

Em uma esfera menos generalizante, pode-se observar que o conteúdo das mudanças acessórias no Banco do Brasil se estendeu desde o seu parque tecnológico até o seu quadro funcional. Pode-se concluir, de acordo com as observações de Pettigrew (1985a, 1985b, 1988, 1996) e Hardy (1996), que a própria cultura organizacional do Banco do Brasil foi alterada.

Pettigrew (1985b) mostra a cultura como sendo um amplo conjunto que cerceia pessoas, as crenças e mitos destas, missão da empresa, produtos, estruturas, sistemas e outros fatores. Desta forma, percebe-se que houve a mudança na cultura da organização.

Em outra esfera, Hastings (1995) afirma que todos os bancos estatais são comerciais e de amplo espectro, concorrendo em praticamente todas as frentes com o conjunto dos bancos privados e, em alguns casos, de acordo com o autor, até mesmo negligenciando sua esfera precípua de atuação.

Isto significaria, evidentemente, que existe uma tensão intrínseca no cumprimento da própria missão do Banco do Brasil. Esta tensão decorre de a instituição ter um papel social implícito em sua razão de existir e também o desejo de auferir resultados para seus acionistas. Em uma análise simplista, poderia parecer que as necessidades de geração de lucros e de ação social seriam forças contrárias, em que a energia despendida em uma atividade seria drenada de outra.

Como observou Hastings (1995), os bancos comerciais federais devem carregar a integração financeira do país, dando especial atenção a determinados focos da política federal, como agroindústria e exportação, no caso do Banco do Brasil. Foi preocupação deste a manutenção da missão, como trazida pelo autor, através de todo o processo de reorientação estratégica.

De acordo com os entrevistados, era importante que o Banco do Brasil se tornasse uma nova instituição, mas que esta mudança não afetasse uma de suas qualidades mais distintivas. Esta qualidade é o papel social e de serventia aos interesses do País.

A atual missão da empresa é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BANCO DO BRASIL, 2009c).

Na missão, pode-se notar a forte orientação aos resultados financeiros, no sentido de atender às expectativas dos acionistas. Reflete também a nova orientação ao cliente (KAPLAN; NORTON, 1997; PORTER, 1999a,1999b), que começou a ser buscada após a perda da conta-movimento. De igual forma, o avanço sobre o mercado, como sendo “a” solução em serviços de intermediação financeira, ao invés de “uma”. Também nota-se a expressão dos símbolos da empresa junto aos funcionários, uma das características de destaque nesta pesquisa. E, finalmente, o

objetivo social de contribuir para o desenvolvimento do País, implícito neste todos os espectros deste desenvolvimento, desde o econômico até ao social e ao ambiental.

Cada uma das inúmeras mudanças levantadas na pesquisa poderia gerar muitos estudos sobre suas características, sobretudo nos termos do contexto, processo e conteúdo. A impossibilidade presente de uma prospecção profunda em cada um dos temas é limitadora de um número de informações. Todavia espera-se ter o conhecimento sido aumentado nas informações do escopo amplo, que possivelmente não seria obtido com a soma dos conhecimentos de pesquisas mais restritivas.

Estudos de caso, como é de comum conhecimento, não podem, obviamente, oferecer generalizações no aspecto estatístico, mas mesmo estudos de caso único podem ser muito úteis à pesquisa sobre a mudança estratégica (PETTIGREW, 1985a).

As mudanças mais recentes podem se mostrar tão ou mais importantes do que as primeiramente observadas no Banco do Brasil, à época da perda da contabilidade. Somente com o decorrer do tempo, os efeitos destas alterações serão mais amplamente compreendidos. E deve-se citar que é, muitas vezes, mais fácil a análise das mudanças antigas do que a análise das mudanças ulteriores (PETTIGREW, 1985a).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÃO

Como um consenso entre os diversos autores da mudança, conclui-se que esta é parte inerente da vida humana e, não diferentemente, na vida das organizações. Os críticos da mudança como, por exemplo, Gray (2004), criticam a ênfase por parte da academia dada às mudanças e também as teorias existentes e sua aplicabilidade à realidade (HERNANDES; CALDAS, 2001).

Dentre as análises feitas sobre a bibliografia, conclui-se que a mudança é muito mais complexa do que os primeiros pesquisadores do tema imaginavam. Diversas teorias foram criadas, algumas importando conceitos de outras áreas da ciência. Outras, ainda, criadas sobre a mescla de duas ou mais teorias. Todavia, ao que os autores pesquisados revelaram, não existe uma teoria única e abrangente sobre a mudança organizacional ou a mudança estratégica.

Pelo contrário, existe uma preocupação da academia com o surgimento de teorias inovadoras, que possam lançar nova luz sobre o assunto. De acordo com o observado, por motivos diversos, não se tem conseguido tal intento (SCHWARZ; HUBER, 2008).

De qualquer maneira, as pesquisas empíricas, de acordo com o levantamento bibliográfico, são muito importantes para a comprovação ou repúdio às teorias existentes.

Em particular, os estudos de caso são considerados por vários autores como metodologias bastante interessantes na pesquisa sobre o tema específico da mudança (VICENTE-LORENTE; ZÚÑIGA-VICENTE, 2006; SAUSEN, 2003; MAÇADA; BECKER, 2001; PETTIGREW, 1988, 1987, 1985a, 1985b; CHILD; SMITH, 1987).

Zúñiga-Vicente e Vicente-Lorente (2006) observaram que as maiores e mais complexas empresas são as que oferecem as maiores dificuldades à implementação do processo de mudança. Sua pesquisa junto a diversos bancos espanhóis, entre 1983 e 1997, revelou, no entanto, que mesmo as grandes instituições se movem em um processo constante de adaptação ao seu ambiente. Desta forma, rejeitaram a visão inercial que coloca as organizações em uma situação enrijecida frente às mudanças.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar as mudanças estratégicas no Banco do Brasil, no período entre 1986 e 2008, em termos de contexto, processo e conteúdo. Desta forma, buscou-se responder ao *como* as mudanças ocorreram, ao *por que* as mudanças ocorreram e, finalmente, *quais* foram as mudanças (ou o *que* mudou).

A pesquisa ora apresentada a respeito da mudança no Banco do Brasil não buscou validar ou criar teorias a respeito de mudança. Algumas das principais teorias existentes foram apenas consideradas para que suas asserções pudessem ser tomadas com proveito sobre os dados empíricos, de forma a iluminá-los e enriquecê-los.

A abordagem de Pettigrew (1996, 1988, 1987, 1985a, 1985b), ao analisar a mudança sob as formas do contexto, do processo e do conteúdo, foi bastante pertinente ao auxiliar no processo de identificação dos caracteres da mudança. Entendeu-se que a abordagem da mudança sob este enfoque não a submete a uma teoria ou grupo de teorias específicas mas, ao invés disso, provê uma janela de referência independente para o estudo empírico da mudança, estando aí facultada a abordagem sob a visão de uma teoria ou de outra.

A mudança, no Banco do Brasil, desde o início da pesquisa pareceu ser uma constante inevitável, ao menos sob as condições aqui descritas. A própria economia brasileira é dinâmica e fornece um contexto de influência para a transformação das organizações nela inseridas ou nela intervenientes (BUENO, 2008; SERRA, 1982).

O Banco do Brasil, uma instituição bicentenária, atravessou grandes processos de mudança em sua história, e de forma muito expressiva, nas duas últimas décadas.

Estas mudanças foram orientadas, sobretudo, aos modelos americanos de gestão (RODRIGUES, 2004).

A instituição, firmemente alicerçada na sua origem governamental e burocrática, necessitou, em um curto período de tempo, de vultosas mudanças em sua administração, portfólio de produtos, corpo funcional e cultura. Pode-se afirmar que toda a estrutura organizacional da empresa foi alterada. Enfim, nos termos trazidos por um dos entrevistados da pesquisa, é pertinente se considerar que nas últimas duas décadas houve vários *Bancos do Brasil*.

Todavia, como constataram Child e Smith (1987), a mudança - ou transformação - passa por diferentes fases, às quais não existe um fim ou início claramente delimitados. Sendo assim, alguns eventos podem ser, claramente, os principais motivadores da mudança estratégica e organizacional como, no caso do Banco do Brasil, a perda da conta-movimento, o fim do plano real, o risco de falência, os novos presidentes e outros. O quadro 5 mostra uma escala temporal que ilustra as mudanças observadas nesta pesquisa em função do tempo.

De igual forma, foram observados períodos em que as mudanças continuaram ocorrendo, não apenas como resposta aos eventos precedentes mas, também, em reação aos contextos interno e externo.

Constatou-se, portanto, que o *conteúdo* da mudança, no Banco do Brasil, foi a sua própria orientação estratégica, cuja qual foi totalmente reformulada. Esta reorientação foi dada como fruto do *contexto* organizacional, principalmente o *externo*. As diversas fases pelas quais a instituição passou, bem como as muitas ações empreendidas pela mesma em várias frentes e níveis, constituíram, portanto, o *processo* da mudança na empresa.

Com este estudo, espera-se ter trazido às teorias da mudança organizacional um caso significativo, pois “[...] por meio da empresa Banco do Brasil se pode pensar o próprio Brasil” (RODRIGUES, 2004 p. 372).

Espera-se, também, que com esta pesquisa, novos estudos dentro da mesma esfera possam ser incentivados no sentido de melhor explorar mudanças individuais no Banco do Brasil, ou mesmo em outras instituições.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Dada a grande variedade e quantidade de dados levantados na presente pesquisa sobre a mudança estratégica no Banco do Brasil, pode-se perceber um significativo campo para novos estudos.

Várias mudanças apresentadas neste trabalho podem ser aprofundadas para que novos estudos de casos sejam produzidos. Desta forma, estar-se-á trazendo à luz ações estratégicas que podem ter importância significativa no estudo das teorias existentes.

Sobre estes assuntos, estudos podem ser conduzidos na validação ou invalidação das teorias existentes sobre a mudança organizacional e a mudança estratégica.

Mudanças significativas não apenas para a academia, mas também para o mercado e a sociedade podem ser mais aprofundadamente estudadas, como o caso da incorporação do BESC e de outros bancos pelo Banco do Brasil.

Pesquisas sobre o impacto na cultura da organização trazido pela admissão de novos funcionários após 1998 podem se mostrar estudos de caso reveladores (YIN, 2007), haja vista a grande consideração dada a este tema nas entrevistas realizadas.

Outro campo bastante promissor sob o aspecto dos estudos da mudança organizacional está no papel dos presidentes do Banco do Brasil na execução das ações para a mudança.

De fato, extensos trabalhos já foram realizados sobre alguns dos assuntos abordados nesta pesquisa (PONTES, 2007; RODRIGUES, 2004), mas outras visões ainda podem ser utilizadas na exploração destes eventos.

## REFERÊNCIAS

A NOVA arquitetura organizacional do Banco do Brasil. Produção do Banco do Brasil. Direção: Maurício Pinheiro. Brasília: 1996. 1 Videocassete (15 min): VHS, NTSC, son., color., Port.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. *Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de qualidade na Universidade do Sul de Santa Catarina*. 2000. Tese de doutorado (engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BANCO DO BRASIL (Brasil). *Educação corporativa*. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp>>. Acesso em: 12 mar. 2009a.

———. *Informações contábeis: Séries históricas*. planilha eletrônica. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3469,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=613&codigoMenu=428>>. Acesso em: 11 mar. 2009b.

———. *Missão*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoMenu=1208>>. Acesso em: 10 mar. 2009c.

———. *Estatuto Social*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3510,0,0,1,8.bb?codigoMenu=824&codigoNoticia=672&codigoRet=961&bread=2>>. Acesso em: 09 mar. 2009d.

———. 200 Anos. Brasília: Associação nacional dos funcionários do Banco do Brasil, 2008a. Mensal. Coleção.

———. *História do Banco do Brasil*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 23 dezembro 2008b.

———. Vice presidência de finanças, mercados de capitais e relações com investidores. *Relatório*. Análise de Desempenho 2006. Brasília, 2007a.

———. Diretoria de distribuição e canais de varejo. *Conhecendo o acordo de trabalho rede varejo*. Brasília, 2007b.

BRASIL. Daniel Lima. Empresa Brasil de Comunicação. *MP 443 serve para aumentar a liquidez do mercado, diz Mantega*. Agência Brasil. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/10/22/materia.2008-10-22.7627652504/view>>. Acesso em: 22 out. 2008.

BUENO, Denise. Um agente público com modos de mercado. *Valor Econômico: Especial*, São Paulo, out. 2008. p. 4-8.

BUENO, Eduardo. *Brasil: uma história – a incrível saga de um país*. 1. ed. São Paulo: Ática, 2003.

CHILD, John; SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. *Journal of management studies*. Manchester, N. 24, vol. 6. p. 565-593. nov 1987.

FERLIE, Ewan; PETTIGREW, Andrew. The nature and transformation of corporate headquarters: a review of recent literature and research agenda. *Journal of management studies*. 33:4 july. 1996.

FORESTER, Tom; MORRISON, Perry. A insegurança do computador e a vulnerabilidade social. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 73-83, out./dez. 1991.

FRANCO, Afonso Arinos de Melo; PACHECO, Cláudio. *História do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro: AGGS, 1979. 5 v.

GRAY, Christopher. O fetiche da mudança. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-25, jan./mar. 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* [Competing for the future]. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARDY, Cynthia. Understanding Power: bringing about strategic change. *British journal of management*. V. 7, special issue, s3-s16. March. 1996.

HARVEY, Janet; PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan. The determinants of research group performance: towards mode 2?. *Journal of management studies*. 39:6. September, 2002.

HASTINGS, David F. Uma opinião sobre o papel dos bancos estatais no Brasil real. *Revista de Administração de Empresas Light/EAESP/FGV*, São Paulo, v. 2, n. 6, p. 9-11, 1995.

HERNANDES, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, 2001.

HOUCHIN, K.; MACLEAN, D. Complexity theory and strategic change: an empirically informed critique. *British journal of management*. V. 16. 149-166. 2005.

ICI. History. Disponível em: <[www.ici.com/History](http://www.ici.com/History)>. Acesso em: 24 novembro 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas* [Alignment]. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

———. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis [strategy maps]*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

———. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

———. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad. Luiz Euclides Trindad Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud; BECKER, João Luiz. O impacto da tecnologia da informação na estratégia dos bancos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 87-97, out./dez. 2001.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. MARCON, Rosilene. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 34-43, abr./jun. 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico [Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management]*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Meridional/Sulina, 2006.

O BALANCED Scorecard: gerenciando a performance futura. Produção de Harvard Business School Management Productions e Northern Light Productions. Belo Horizonte: Mind Quest, 1999. 1 Videocassete (63 min.): VHS, Ntsc, son., color. Legendado. Port.

O GLOBO (Brasil). *Itaú e Unibanco anunciam fusão de operações*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/11/03>>. Acesso em: 03 nov. 2008

OLIVEIRA, Antônio Carlos Manfredini da Cunha. Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v.36, n. 2, p. 34-43, abr./maio/jun. 1996.

PARNELL, John A.; MENEFEE, Michael L. The view changes at the top: resolving differences in managerial perspectives on strategy. *SAM advanced management journal*. 72. p. 5-14. Spring 2007.

PETTIGREW, Andrew M. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 94-105.

———. Understanding change in the NHS. *Public Administration*, Londres, v. 66, p. 297-317, 1988.

———. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, Manchester, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

———. In: LAWLER, E. (ed.). *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1985a. p. 222-274. [Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice].

———. In: PENNING, J. M. et al. (eds.). *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey Bass, 1985b. p. 269-324. [Examining Change in the Long-term Context of Culture and Politics].

PETTIGREW, Andrew; SHAW, David. How to get the best out of change: an agenda for raising corporate performance. *European Business Forum*, [s.l.], p.37-43, Spring, 2000.

PONTES, Luiz Fernando. *O bancário, o banco e a criatividade: aspectos históricos-culturais para uma sociedade criativa*. 2007. Tese de doutorado (psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais* [On competition]. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

———. *Vantagem competitiva* [Competitive advantage]. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999b.

RODRIGUES, Lea Carvalho. *Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo: Annablume, 2004. 389 p.

RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, John; LUZ, Talita R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v.44, n.1, p.27-43, jan./mar. 2004.

ROWDEN, Robert W. The learning organization and strategic change. *SAM advanced management journal*. p. 11-24. Ed. 66, n. 3. Summer 2001.

SALINAS, José Luiz; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud; SANTOS, Marli Elizabeth Ritter. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. *Enampad 1998*.

SANTACREU, Luiz Miguel, *apud* BUENO, Denise. Um agente público com modos de mercado. *Valor Econômico: Especial*, São Paulo, out. 2008. p. 4-8.

SAUSEN, Jorge Oneide. *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber s/a*. Ijuí: Unijuí, 2003.

SAUSER, William I. Jr.; SAUSER, Lane D. Changing the way we manage change. *SAM advanced management journal*. p. 34-39. Autumn 2002.

SCHWARZ, Gavin M.; HUBER, George P. Challenging organizational change research. *British journal of management*. v. 19, S1-S6. 2008.

SERRA, José. Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra. *Revista de economia e política*, São Paulo, v. 2/2, n.6, p. 5-45, abr./jun. 1982.

SILVA, Clóvis L. Machado da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TZU, Sun. *A arte da Guerra*. Trad. José Sanz. São Paulo: Martin Claret, 2000.

VALOR ECONÔMICO. Banco do Brasil 200 anos. São Paulo, out. 2008. Edição especial.

VAN DE VEN, Andrew. Sugestion for studying strategy process: a research note. *Strategic management journal*, v. 13, p. 169-188. 1992.

VAN DE VEN, Andrew; POOLE, Marshall Scott. Explaining development and change in organizations. *The academy of management review*, n.20 v.3, p. 510-540, jul. 1995.

VICENTE-LORENTE; José David; ZÚÑIGA-VICENTE, José Ángel. Testing the time-variability of explanatory factors of strategic change. *British journal of management*. Vol. 17, 93-114. 2006.

VOLLER, R.; PORTÉ-AGEL. F. Moore's law and numerical modeling. *Journal of computational physics*, Minnesota, n. 179, p. 698-703. 2002.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.4, n.4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WOOD, Thomaz Jr.; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 66-78, jul./set. 2007.

WOODMAN, Richard W. Discourse, metaphor and organizational change: the wine is new, but the bottle is old. *British journal of management*. Vol. 19, s33-s37. 2008.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos [Case study research: design and methods]. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

# 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](#)