

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Reposicionamento organizacional e valores gerenciais
no Banco do Estado do Amazonas**

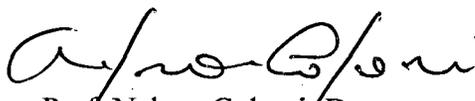
VANESSA DE QUEIROZ ROCHA

Florianópolis, Agosto de 1999

**Reposicionamento organizacional e valores gerenciais
no Banco do Estado do Amazonas**

VANESSA DE QUEIROZ ROCHA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos seguintes Professores:



Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

Orientador



Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

Membro



Prof. Valter Saurin, Dr

Membro

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus por minha existência e de todos que colaboraram neste trabalho;
- A minha família pelo apoio que sempre me deram para vencer os desafios da vida;
- Ao Prof. Zanelli, pela confiança e incentivo ao meu trabalho;
- Ao Grupo PET/Administração da Universidade do Amazonas, que me mostrou e incentivou para seguir o caminho da pesquisa acadêmica e do aperfeiçoamento contínuo;
- Ao Prof. Colossi, pelo apoio e estímulo desde o ingresso no curso;
- À CAPES, pelo apoio financeiro durante o curso;
- Aos Professores do CPGA, pelo aprendizado proporcionado;
- Aos funcionários do CPGA, Graziela, Sandra, Márcio e Sílvia, pela disposição constante em auxiliar;
- Ao Banco do Estado do Amazonas, e especialmente seus gerentes, pela colaboração nesta pesquisa;
- A todos que, apesar de não citados, contribuíram direta ou indiretamente para a consolidação dessa importante etapa da minha vida.

SUMÁRIO

<i>Lista de quadros</i>	<i>vi</i>
<i>Resumo</i>	<i>vii</i>
1. Introdução	1
1.1 <i>Tema e problema de pesquisa</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Objetivos</i>	<i>3</i>
1.3 <i>Justificativa</i>	<i>4</i>
1.4 <i>Apresentação dos capítulos</i>	<i>4</i>
2. Base conceitual	6
2.1 <i>Reposicionamento organizacional</i>	<i>6</i>
2.2 <i>Valores gerenciais</i>	<i>11</i>
2.3 <i>Reposicionamento organizacional e valores gerenciais</i>	<i>18</i>
2.4 <i>Aspectos peculiares dos bancos estaduais brasileiros</i>	<i>24</i>
2.4.1 <i>Comércio bancário no Brasil : origens e evolução</i>	<i>25</i>
2.4.2 <i>Bancos oficiais no contexto evolutivo do comércio bancário brasileiro</i>	<i>28</i>
2.4.3 <i>Repensando o papel dos bancos estaduais brasileiros</i>	<i>31</i>
3. Método	37
3.1 <i>Especificação do problema de pesquisa</i>	<i>37</i>
3.1.1 <i>Perguntas de pesquisa</i>	<i>37</i>
3.1.2 <i>Definição de termos</i>	<i>38</i>
3.2 <i>Delimitação e perspectiva da pesquisa</i>	<i>39</i>
3.2.1 <i>Primeira fase: escolha da organização e dos sujeitos da pesquisa</i>	<i>39</i>
3.2.2 <i>Segunda fase: coleta de conteúdos</i>	<i>42</i>
3.2.2.1 <i>Período de realização da pesquisa</i>	<i>42</i>
3.2.2.2 <i>Primeiro momento: coleta de informações secundárias</i>	<i>43</i>

3.2.2.3	Segundo momento: coleta de informações primárias	45
3.2.3	Terceira fase: análise e interpretação dos conteúdos	50
4.	Descrição e análise das informações	54
4.1	<i>Reposicionamento e valores corporativos</i>	54
4.1.1	Aspectos históricos e evolutivos da organização	55
4.1.2	Posicionamento anterior - missão, estratégia e domínio	59
4.1.3	Percepção corporativa da mudança e o novo posicionamento - missão, estratégia e domínio	66
4.1.4	Processo de mudança: ações, reações e avaliação corporativa	72
4.1.4.1	Ações e Reações	72
4.1.4.2	Avaliação dos resultados	72
4.1.5	Valores corporativos: a base do processo de reposicionamento organizacional	82
4.2	<i>Reposicionamento e valores gerenciais</i>	86
4.2.1	Percepções do ambiente organizacional : valores pessoais	86
4.2.2	Posicionamento anterior - missão, estratégia e domínio	91
4.2.3	Percepção gerencial da mudança e o novo posicionamento - missão, estratégia e domínio	96
4.2.4	Processo de mudança: ações, reações e avaliação gerencial	103
4.2.4.1	Ações e reações	103
4.2.4.2	Avaliação dos resultados	106
5.	Valores gerenciais: a construção de uma nova realidade	110
6.	Considerações finais	123
7.	Referências bibliográficas	126
8.	Anexos	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Processo de análise das informações coletadas	53
Quadro 2 : Reconfiguração dos valores corporativos	85
Quadro 3 : Reconfiguração dos valores gerenciais	122

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal investigar a configuração dos valores gerenciais diante de um reposicionamento organizacional implementado no Banco do Estado do Amazonas em 1995. Sendo assim, para desenvolver a pesquisa, utilizou-se como base conceitual estudos teóricos relativos ao reposicionamento organizacional e aos valores compartilhados, além daqueles que permitem caracterizar os bancos estaduais, tipo de organização estudada neste trabalho.

O método adotado foi predominantemente qualitativo, sendo utilizado o estudo de caso, do tipo descritivo e exploratório, para conhecer de forma profunda o objeto de pesquisa. Dentro de tal perspectiva, as informações primárias foram coletadas através de um roteiro de entrevista, aplicado em dois grupos, o dos dirigentes e o dos gerentes de agência. Por outro lado, as informações secundárias foram coletadas através de pesquisa documental. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a análise das informações coletadas, a qual orientou-se para desvelar os valores gerenciais a partir dos elementos do posicionamento organizacional (missão, estratégia e domínio) do Banco do Estado do Amazonas, antes e depois de 1995.

A partir de tal análise, identificou-se os seguintes valores gerenciais adotados antes da mudança: a) Centrais: competitividade, modernização, satisfação do cliente, credibilidade e rentabilidade; b) Periféricos: responsabilidade social, produtividade, qualidade, equilíbrio e modernidade. Por outro lado, no momento da pesquisa identificou-se os seguintes valores gerenciais: a) Centrais: responsabilidade social, equilíbrio, rentabilidade, produtividade, lucratividade, modernidade, qualidade e competitividade b) Periféricos: humanização, satisfação do cliente, modernização, credibilidade. Vale esclarecer que os valores centrais são aqueles que apresentam maior ênfase nos relatos dos gerentes, enquanto os periféricos surgem em segundo plano.

Diante disto, inferiu-se que os valores adotados pelos gerentes de agência da capital mudaram efetivamente a partir do reposicionamento. Os valores anteriores eram coerentes com a estratégia adotada pelo banco e, principalmente, o domínio enfocado, onde priorizava-se os grandes clientes investidores e depositantes, e a concorrência com grandes bancos privados. Na percepção dos gerentes, a missão do Banco não era enfatizada antes do reposicionamento de

1995. Observa-se que, ao passo que a nova missão foi sendo enfatizada, e a estratégia e o domínio enfocados foram redefinidos, os valores gerenciais anteriormente centrais foram substituídos por outros mais coerentes com o novo posicionamento.

Isto significa que a percepção dos gerentes de agência em relação ao que é importante para o Banco ter sucesso não é mais a mesma de cinco anos atrás. Tal reconfiguração dos valores gerenciais reflete a eficácia do processo de reposicionamento implementado pelo Banco, mas não significa que tal processo tenha ocorrido sem resistências de um lado e imposições de outro, o que efetivamente aconteceu.

ABSTRACT

This research investigated the values shared by managers before and after an organisational reposition introduced in 1995 at a public financial institution, called Banco do Estado do Amazonas, looking for expose how their reconfiguration taked place. Therefore, to realize this research, were used theoric studies that treat about the organisational reposition and the shared values, and still, some studies that helped to define the kind of organisation investigated, the oficial state banks.

The method adopted was essentially qualitative, using descriptive and exploratory case study to discover deeply the object researched. In this view, the primary informations were colected through an interview route, applied in two groups, the directors and the agency managers. As the same time, the secondary informations were colected by documental research. The content analysis was the technique applied to interpretate the colected informations, which was orientaded to identificate the managers' values from the components of the Bank's organisational position (mission, strategy, dominion, before and after 1995).

As of the analysis, were identificados some manager's values adopted before the change: a) Central: competitive, modernization, costumer satisfaction, credibility and rentability; b) Peripheric: social responsible, productivity, quality, equilibrium, modernity; In the moment of the research were identificados the following manager's values: a) Central: social responsibility, equilibrium, rentability, productivity, lucrativity, modernity, quality and competitivity. B) Peripheric: humanization, costumer satisfaction, modernization and credibility. It's important to understand that the central values show more emphasis in the manager's verbalizations, while the peripheric has less importance.

And then, this research revealed that the values adopted by agency managers in the capital really changed while the reposition was occuring. The anterior values had coerency with the adopted strategy and, meanly, the dominion focused, what gave priority to costumers with big bank accounts and to the competition with big private banks. In the managers' perception, the Bank's mission wasn't emphasised before the reposition in 1995. In fact, when the mission

became communicated, the strategy and dominion was redefined, the manager's values anteriorly central was replaced by others, consistent with the new position.

All this means that the agency manager's perception about what is important for the Bank's success isn't the same like five years before. That reconfiguration shows the efficacy of the process introduced, but it doesn't mean that all occurred without resistance, what happened actually.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

A sociedade contemporânea caracteriza-se por transformações sociais agudas. Capra (1997) compreende estas mutações como parte de um processo cíclico de substituição de valores. Neste processo, ocorre um rearranjo na sociedade, ou seja, sua visão de mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes e suas instituições são reformulados (Drucker, 1995). Entretanto, o período atual distingue-se dentre os anteriores pela velocidade com que tais transformações ocorrem.

O novo arranjo que se configura é chamado por muitos teóricos de “sociedade das organizações”, dentre eles Drucker (1995) e Etzioni (1985). Com efeito, organização tornou-se um termo do cotidiano em nossa sociedade. Isto se deve ao fato de que a maior parte das tarefas sociais são realizadas por algum tipo de organização. Conseqüentemente, a crescente competição entre as organizações e a aceleração da mudança nos mercados tornam o ambiente mais complexo, dinâmico e instável (Galbraith e Lawler III, 1995; Beer, Eisenstat e Spetor, 1990; Mohrman e Mohrman Jr, 1995).

Em decorrência de tais características ambientais, as condições sob as quais os negócios e governos estão funcionando hoje são mais turbulentas, caóticas e desafiantes do que nunca. Diante disto, para sobreviver, as organizações precisam ter uma capacidade básica: adaptação às mudanças aceleradas do ambiente (Kotter e Schelsinger, 1994; Galbraith e Lawler III, 1995). No contexto atual, portanto, o planejamento de mudanças de larga escala torna-se necessidade constante pelo fato de que o sucesso das organizações, e até mesmo sua sobrevivência, está estreitamente relacionado à transformação total do modo como funcionam. (Beer, Eisenstat e Spetor, 1990; Mohrman e Mohrman Jr, 1995; Volmann, 1997; e Acunã e Fernandez, 1994).

Tais alterações globais são denominadas de mudança estratégica por Nadler e Tushman (1990), dentre outros autores. A mudança estratégica tem como principal objetivo modificar, em aspectos fundamentais, a organização inteira, redefinindo o quadro de referência

básica, incluindo a estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, os valores nucleares da organização.

Segundo a visão de Miles e Snow (1978) a mudança estratégica pode ser entendida como um complexo e dinâmico processo de adaptação organizacional, chamado ciclo adaptativo, onde são solucionados três problemas continuamente: a) problema empresarial: definição do domínio da organização; b) problema de engenharia: definição da tecnologia apropriada ao negócio; e c) problema administrativo: definição tanto da estrutura como do processo.

Tais problemas são solucionados a partir da perspectiva da escolha estratégica. De acordo com esta, o alinhamento entre os subsistemas organizacionais é realizado pela coalizão dominante da empresa, ou seja, o grupo de executivos que influencia as decisões do sistema organizacional e que cria o ambiente pertinente da organização. Portanto, as respostas ao ambiente serão em grande parte fruto da percepção de tal grupo.

Em conformidade com o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), observa-se que a mudança estratégica começa, na maioria das vezes, com a redefinição do negócio, ou problema empresarial. Esta etapa do processo estratégico intitula-se reposicionamento organizacional, processo que consiste na redefinição do domínio da organização, expressa pela escolha de um produto ou serviço específico, bem como do mercado alvo ou do segmento de mercado a ser atingido (Miles e Snow, 1978). Deste processo pode surgir uma nova estratégia e até uma nova missão. Assim, novos valores deverão orientar as práticas organizacionais (Silveira e Vivacqua, 1996)

Sob tais pressupostos, a mudança pode ser entendida como um esforço coletivo de reconstrução ou reelaboração da realidade social de uma organização (Berger & Luckman, 1985). Isto se deve ao fato de que a nova realidade somente será constituída na medida em que as pessoas aceitem, identifiquem-se, compartilhem e orientem seus comportamentos pelos novos valores que fundamentam a nova postura da organização diante de seu ambiente. Para tanto, os antigos valores terão que ser substituídos o mais rápido possível, o que ocorre na medida em que as pessoas deixam de usá-los na orientação de seu comportamento. Neste ponto surge a figura do líder ou gerente como fator crucial para a efetividade da mudança.

Ao gerente cabe a tarefa de implementar a mudança, transmitindo os novos valores e conseguindo adesão a eles, através de condutas coerentes com os mesmos. Portanto, observa-se

que o sucesso de um reposicionamento organizacional tem como critério primário a identificação dos gerentes com os novos valores definidos pela coalizão dominante. Em síntese, para que toda a organização venha a compartilhar os novos valores, as pessoas que primeiramente precisam estar orientadas tais valores, além daqueles que compõem a coalizão dominante, são os que implementam a mudança; enfim, os gerentes.

No entanto, os valores compartilhados em um grupo ou organização não mudam facilmente (Freitas, 1991). Por isso, esse tipo de mudança envolve processos complexos, principalmente por estar fundamentada no universo simbólico organizacional. Desse modo, entende-se que a compreensão da mudança a partir dos valores compartilhados pelos gerentes de uma empresa é essencial para se descobrir, em última instância, características peculiares a tal mudança.

Diante do exposto, pretende-se estudar uma experiência de mudança estratégica, mais especificamente um reposicionamento organizacional introduzido no Banco do Estado do Amazonas (BEA), a partir de 1995, sob o ponto de vista de suas implicações na configuração de um novo sistema de valores compartilhados por gerentes que atuam em agências localizadas na capital do Estado. Tais valores serão denominados neste trabalho de valores gerenciais. Em decorrência do interesse de estudo explicitado, estabelece-se o seguinte problema para nortear a presente pesquisa:

“Como estão se configurando os valores gerenciais no BEA diante do reposicionamento organizacional iniciado no ano de 1995?”

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar a configuração dos valores gerenciais no BEA diante do reposicionamento organizacional iniciado no ano de 1995.

Como objetivos específicos desta pesquisa estabelece-se:

- a) investigar a configuração do sistema de valores gerenciais antes da iniciativa de mudança;

- b) descrever o processo de mudança;
- c) investigar a percepção dos dirigentes e gerentes em relação a mudança;
- d) identificar as reações de resistência ou aceitação quando da implementação da mudança;
- e) analisar a configuração do sistema de valores gerenciais no momento da pesquisa;

1.3 Justificativa

Estudos relativos às mudanças estratégicas e aos valores organizacionais têm sido realizados por muitos que pesquisam as organizações. Contudo, a preocupação com a reconfiguração dos valores, estudada muitas vezes sob a égide da cultura organizacional, vem atrelada, na maioria das vezes, aos aspectos estruturais e tecnológicos da mudança.

Portanto, a discussão da mudança estratégica, vista pelo processo de reposicionamento organizacional e de suas implicações ao sistema de valores compartilhados na organização parece relevante, uma vez que pode contribuir substancialmente para o aprimoramento dos conhecimentos já existentes sobre o assunto.

Por outro lado, compreende-se que esta pesquisa pode oferecer orientações pertinentes para a atuação dos dirigentes, gerentes e todas as pessoas envolvidas no processo de mudança da organização estudada, bem como para outras organizações que tenham implementado ou venham a implementar mudanças semelhantes a da organização em questão.

1.4 Apresentação dos capítulos

O presente trabalho é composto por capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- Capítulo 1 (Introdução) : apresenta uma visão geral do tema pesquisado, assim como o problema norteador da pesquisa, os objetivos (geral e específicos) almejados, a

justificativa para a realização da pesquisa, além desta seção onde apresenta-se a estrutura geral do trabalho.

- Capítulo 2 (Base conceitual) : apresenta a revisão da literatura especializada sobre o tema abordado na pesquisa. Este capítulo é dividido em quatro partes. Na primeira, desenvolve-se a revisão literária relativa à questão do reposicionamento organizacional. Na segunda parte, são apresentados os fundamentos teóricos sobre valores gerenciais utilizados como base para a pesquisa. Na terceira, desenvolve-se análise sobre os aspectos teóricos mais específicos que vinculam a questão dos valores e do reposicionamento organizacional. E na última, são apresentadas as peculiaridades dos bancos estaduais.

- Capítulo 3 (Método) : descreve a metodologia utilizada na condução da pesquisa, sendo iniciado pela especificação do problema de pesquisa através da apresentação das perguntas de pesquisa e das categorias analíticas, bem como dos termos considerados relevantes para a pesquisa. Em seguida, expõe-se a delimitação e perspectiva da pesquisa, esclarecendo o tipo de método utilizado e as principais fases da pesquisa. Portanto, são descritos os critérios para a escolha da organização, o que consistiu na primeira fase da pesquisa de campo. Em seguida, descreve-se a fase de coleta de conteúdos e suas respectivas etapas, as quais são detalhadas ao longo da seção. Finalmente, apresenta-se a estruturação da análise dos conteúdos coletados.

- Capítulo 4 (Descrição e Análise): descreve e analisa as informações coletadas, sendo subdividido em duas partes. Uma refere-se à análise dos valores corporativos e a outra à análise dos valores gerenciais, face ao reposicionamento da organização. Neste capítulo, apresenta-se informações que permitem a concretização dos objetivos propostos.

- Capítulo 5 (Valores Gerenciais) : apresenta-se a síntese sobre os aspectos descritos e previamente analisados no capítulo anterior, confrontando as informações analisadas com a teoria, com vistas a responder ao problema de pesquisa.

- Capítulo 6 (Considerações finais) : neste capítulo finaliza-se o trabalho apresentando sucintamente as conclusões da pesquisa, além de sugestões para futuros trabalhos ligados ao tema pesquisado, bem como as limitações da pesquisa.

2. BASE CONCEITUAL

Neste capítulo desenvolve-se alguns temas que compõem a base conceitual utilizada para o delineamento e realização desta pesquisa. Inicialmente, aborda-se o tema reposicionamento organizacional e, logo depois, o tema valores gerenciais. Em seguida, apresenta-se aspectos teóricos que unem os dois temas, o que permite contextualizar o problema de pesquisa. Ao final, com o intuito de caracterizar o tipo de organização pesquisado, elabora-se uma síntese sobre as características principais dos bancos estaduais.

2.1 Reposicionamento organizacional

Nos estudos sobre mudança organizacional, observa-se o consenso de que as organizações mudam porque são compelidas por forças de duas naturezas: contradições internas e *imputas* externos significativos, nos termos de Katz e Kahn (1976). As forças internas geram mudanças lentas que não alteram o caráter do sistema, porque este desenvolve muitos mecanismos para lidar com o conflito interno (Katz e Kahn, 1976). Tais mudanças, chamadas de evolucionárias, relacionam-se aos processos naturais de desenvolvimento das organizações. Nelas, os problemas são simples, demandam poucos recursos e, com isto, são tratados, na medida em que vão surgindo, de forma reativa (Schein, 1982; Stoner, 1985; e Champion, 1985)

Por outro lado, como sistemas abertos e dinâmicos, as organizações dependem do ambiente externo para sobreviver, pois nele buscam os recursos humanos e materiais necessários ao seu processo de transformação, e nele colocam os produtos de tal processo. Dessa forma, são profundamente afetadas quando ocorrem incongruências entre o sistema e seu ambiente, ou seja, quando algum fator ambiental as torna incapazes de continuar sobrevivendo (Stoner, 1985).

Sendo assim, a mudança gerada por pressões externas, como a maior competição, novas tecnologias e medidas reguladoras, intitula-se mudança planejada. Considerando que busca alterações nas formas do sistema, pode alterá-lo completamente, o que lhe confere um caráter revolucionário conforme Katz e Kahn (1976) e Acuña e Fernández (1994). Desse modo, por tratar de problemas mais complexos, que envolvem dificuldades tanto presentes como futuras, a mudança planejada comprometerá mais recursos e tempo. Assim sendo, ao não atingir seus

objetivos, pode criar problemas muito maiores do que aqueles para os quais foi elaborada (Schein, 1982; Stoner, 1985; e Champion, 1985)

Em relação à eficácia da mudança planejada, Katz e Kahn (1976) e Beer, Eisenstat e Spetor (1990) afirmam que ela é o modo mais efetivo de mudar comportamento pois coloca as pessoas em um novo contexto organizacional, o qual impõe novos papéis que modelam o comportamento individual. Champion (1985) é da mesma opinião, entretanto, acredita que esta forma de mudança é mais difícil de ser usada por causa da rede complexa de fatores formais e informais que compõem a organização, os quais precisam ser levados em conta no desenvolvimento de uma estratégia de mudança. Por conseguinte, o alto grau de interdependência entre os elementos organizacionais implicará que a mudança em um elemento ou dimensão naturalmente provocará mudanças em outras dimensões e elementos da organização. Diante disto, a mudança planejada freqüentemente constitui-se em uma mudança de larga escala.

Na teoria administrativa existem diversas classificações para conceituar as mudanças planejadas ou de larga escala. Na classificação de Argyris (1975) intitulam-se mudanças de segunda ordem, enquanto Vollman (1997) utiliza o termo transformação. Por sua vez, Mohrman e Mohrman Jr (1995) as denominam de redirecionamento estratégico, ao passo que Nadler e Tushman (1990) as rotulam como mudança estratégica.

Embora estes autores utilizem termos diferentes para conceituar o mesmo fenômeno organizacional, compartilham a opinião de que tal processo será cada vez mais necessário às organizações, na medida em que o contexto se torna mais complexo e as lições do passado tornam-se de tal modo inadequadas que, em primeiro lugar, o que se exige é uma mudança radical da organização para solucionar os problemas estratégicos que surgem. Desse modo, a habilidade de uma organização em alterar suas próprias características para funcionar de uma melhor forma em seu ambiente, torna-se uma vantagem competitiva (Argyris, 1975; Vollman, 1997; Mohrman e Mohrman Jr, 1995).

Nesta pesquisa será adotado o termo mudança estratégica para se tratar das mudanças planejadas e de larga escala, entendendo-as como:

"...o processo cujo objetivo é modificar, em seus aspectos fundamentais, a organização inteira, redefinindo-se o quadro de referência básica, incluindo a

estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, os valores nucleares da organização" (Nadler e Tushman, 1990, p.79)

Faz-se necessário acrescentar que a mudança estratégica pode apresentar caráter reativo ou antecipatório. As que apresentam caráter reativo, chamadas recriações, correspondem a mudanças que são respostas a pressões manifestas na organização, as quais podem representar uma crise. Assim, implicam maior risco porque correm contra o tempo. As de caráter antecipatório, por sua vez, chamam-se reorientações e resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar, não sendo essencialmente uma resposta a eventos contemporâneos. Nesta segunda categoria é fundamental a participação das altas autoridades da organização, que constituem parte essencial do processo de elaboração da visão antecipatória das necessidades de mudança (Nadler e Tushman, 1990).

Nessa direção, Acuña e Fernández (1994) afirmam que diversos autores consideram como condição essencial para o início de um processo de mudança estratégica a percepção e consciência da alta administração em relação aos problemas que afetam a organização, isto é, situações que comprometem a eficácia organizacional. Além disso, a identificação das oportunidades de desenvolvimento oferecidas no ambiente por parte deste grupo também influencia o desencadeamento da mudança estratégica.

Na mesma perspectiva, Miles e Snow (1978) compreendem que o processo de mudança estratégica constitui-se, na realidade, em um ciclo contínuo de resolução de problemas, determinado em grande parte pela percepção do grupo que tem maior influência sobre as decisões estratégicas organizacionais. Este grupo é denominado de coalizão dominante e o processo de mudança é intitulado de ciclo adaptativo. Sob esta visão, a maioria das organizações funcionam através de um processo contínuo de avaliação de seus propósitos, questionando, verificando e redefinindo a maneira pela qual interagem com seus respectivos ambientes. Com efeito, as organizações têm a necessidade de manterem-se viáveis, alinhando-se efetivamente ao ambiente em constante mudança.

O modelo de adaptação organizacional ao meio ambiente proposto por Miles e Snow (1978) fundamenta-se na perspectiva da escolha estratégica, definida por Child (1972) como o processo em que as organizações criam seus próprios ambientes no decurso de uma série de

escolhas relativas a mercados, produtos, tecnologias, sistemas administrativos, etc. As escolhas estratégicas da coalizão dominante moldam a estrutura e processos da organização. O desenvolvimento de uma estratégia organizacional resume-se, pois, em decisões administrativas consistentes que redirecionarão os recursos da organização para a resolução de problemas ou para oportunidades ambientais.

Na concepção de Miles e Snow (1978) tal processo estratégico engloba três fatores ou problemas principais, os quais deverão ser continuamente alinhados ou resolvidos pela administração através das escolhas estratégicas:

↳ Problema empresarial: consiste na definição concreta do domínio da organização em termos de escolha de um produto ou serviço específico, bem como do mercado alvo ou do segmento de mercado a ser atingido, definido-se os propósitos gerais da organização;

↳ Problema de engenharia: envolve a criação de um sistema que seleciona a tecnologia apropriada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços, já estabelecidos no problema empresarial; e

↳ Problema administrativo: refere-se a seleção de áreas para futuras inovações e a racionalização, tanto da estrutura como dos processos.

Em síntese, o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978) refere-se ao processo com o qual todas as organizações se deparam quando da modificação do contexto ambiental em que estão inseridas. Neste momento, fazem-se necessárias a análise do posicionamento da organização perante seu contexto e a definição da posição estratégica desejada, que devem ser seguidos pela busca da congruência entre as decisões e as ações organizacionais, visando atingir o posicionamento desejado.

Observa-se que a mudança estratégica é iniciada, na maioria das vezes, pela coalizão dominante, a partir da redefinição do posicionamento ou direcionamento da organização. A partir disto, são estabelecidos os princípios norteadores das etapas subsequentes de redefinição de suas estruturas e de seus processos, os quais, em conjunto, representarão um novo comportamento estratégico para a organização.

O reposicionamento organizacional delinea-se, portanto, através do desenvolvimento de uma nova estratégia, donde emergem a descrição de um novo estado competitivo, novo

domínio, nova missão e valores de uma organização, capazes de solver os problemas percebidos pela coalizão dominante.

A estratégia pode ser considerada como o elemento que define a tarefa principal da empresa, sua posição no mercado e, com isto, seu domínio competitivo. Deste ângulo, refere-se a definição da missão, que compreende o negócio, o escopo geográfico, os produtos, os clientes e a tecnologia a ser usada pela empresa. Estas questões relacionam-se, por sua vez, com decisões de crescimento, diversificação e segmentação do negócio, bem como de alocação de recursos. Assim, a estratégia vem a constituir-se num conjunto de objetivos e políticas principais capazes de orientar o comportamento da empresa a longo prazo. Como toda organização tem uma tarefa, conseqüentemente terá uma estratégia, mesmo que esta não seja algo consciente das pessoas que a utilizam (Donato, 1996)

Kanter (1995) analisa que, na maioria das empresas atuais, o processo de reposicionamento organizacional tende a caracterizar-se pela busca da especialização, considerando-se que em um mundo em mudanças é imprescindível que as organizações selecionem somente aquelas áreas nas quais podem ser excelentes em todas as direções.

Com isto, afirma que os negócios estão reavaliando suas carteiras de atividades para selecionar áreas relacionadas onde podem especializar-se e ter profundo poder, ou seja, suas competências nucleares. Neste sentido, a autora considera que a busca pelo foco ocorre muito em função da principal vantagem de uma organização ser especializada: o poder de sinergia ou capacidade de ação que ela apresenta.

Kanter (1995) justifica esta afirmação, argumentando que não é mais possível rescrever as regras de comportamento com rapidez suficiente para acompanhar todas as muitas novas situações que os empregados encontram em seu dia-a-dia. Assim, ao definir-se uma missão clara - ou foco - torna-se mais fácil de transmiti-la por toda a organização. Dessa maneira, todos poderão conhecer o conteúdo da estratégia organizacional e dos valores estabelecidos pela cúpula da organização. A partir deste conhecimento, cada membro da organização poderá agir independentemente, dado que em toda situação seu comportamento refletirá um quadro de referência que enuncia os valores organizacionais, fundamentos do foco da organização.

Nesse sentido, as organizações especializadas são mais capacitadas a implementar este modo de controlar o comportamento, o qual é bastante adequado a contextos dinâmicos

como os atuais, pois, segundo Kanter (1995), a nova estratégia será realmente efetivada no dia-a-dia da empresa por todas aquelas pessoas que têm contato com os clientes ou que tomam decisões em diversas instâncias. Em suma, as organizações especializadas controlam o comportamento através de valores compartilhados que refletem o entendimento de suas competências centrais.

Sendo assim, conclui-se que a nova organização, concebida em um processo de reposicionamento organizacional, somente se concretizará na medida em que as pessoas aceitem, identifiquem-se, e orientem seus comportamentos pelos novos valores que fundamentam a nova postura da organização frente ao ambiente (Silveira e Vivacqua, 1996; Beer, Eisenstat e Spetor, 1990).

2.2 Valores gerenciais

Na tentativa de compreender os complexos fenômenos que se desenvolvem nas organizações, os teóricos investem na procura incessante de instrumentos de interpretação adequados ao contexto que investigam. Na teoria organizacional, percebe-se que metáforas e imagens da organização constituem-se nos meios mais utilizados para o entendimento da dinâmica contextual destas unidades de análise.

Morgan (1996) ressalta que imagens e metáforas não são apenas formas de se encarar a realidade, elas fornecem uma estrutura para ação, pois possibilitam o estreitamento da relação entre pensamento e ação. Porém, adverte que a “leitura da organização” não pode ser realizada com base em somente uma metáfora, dada a complexidade dos fenômenos organizacionais e a riqueza do entendimento conseguido quando se lança mão da complementaridade das diversas formas de tais recursos interpretativos.

Nesse sentido, a partir do momento em que se buscou alternativas à metáfora mecanicista, as organizações passaram a ser interpretadas através da metáfora do organismo, ou seja, como sistemas abertos e dinâmicos. A visão global inerente a esta metáfora levou muitos estudiosos a se concentrarem nos campos de influência da cultura organizacional (Souza, 1978). Para superar os limites da metáfora orgânica quanto à apreensão dos domínios simbólicos, muitos inclinaram-se para compreender as organizações através da metáfora cultural.

Dentre as diversas definições de organização baseadas na perspectiva cultural, destaca-se a visão de Katz e Kahn (1976), que concebem as organizações como sistemas socialmente inventados que se firmam em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos. Para Morgan (1996), as organizações são abstrações que residem nas cabeças das pessoas que a compõem.

De forma mais específica, algo semelhante é colocado por Pfeffer (1981), para o qual as organizações são sistemas de significados compartilhados. Estes significados distinguem-se em duas dimensões: a) o que é considerado como razão da existência da organização, ou seja, seus objetivos, ideologia e valores; e b) como a organização acredita que esses propósitos estão sendo atingidos.

As dimensões simbólicas identificadas pelos autores acima podem ser melhor entendidas à luz do conceito de cultura organizacional. De uma forma geral, entende-se tal fenômeno como algo resultante das interações humanas na organização, e não como algo imposto sobre uma situação social. Logo, refere-se ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações distintas (Souza, 1978; Chanlat et al., 1996; Morgan 1996). Com base nesta idéia, Bowditch e Buono (1992) definem a cultura organizacional como

"... o padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo " (p.183)

Entretanto, para Schein (1984) a cultura organizacional resulta tanto da interação quanto da aprendizagem comum dos membros da organização, definindo-a como

" ...o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados

aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problema." (p.3)

Verifica-se, perante as definições expostas, que os valores constituem importantes elementos da cultura organizacional. Isto fica bem evidente no modelo de cultura proposto por Schein (1986), que defende que a cultura organizacional se divide em três níveis. O primeiro é o dos artefatos, que são representados pelas atividades, eventos e rituais observáveis quotidianamente. O segundo nível é o dos valores e crenças, afirmações sobre o que é bom ou mau, oferecidas como explicações do que está acontecendo em nível de artefato. O terceiro nível é o dos pressupostos básicos, que expressam as opiniões habituais sobre o mundo e são formados no decorrer do tempo.

Portanto, para Schein (1986), os segundo e terceiro níveis são formados por valores, sendo o segundo composto por elementos conscientes ou valores espousados, enquanto o nível mais profundo da cultura é representado pelos valores inconscientes ou pressupostos básicos. Com isto, este autor considera que a "essência" da cultura da organização é representada pelos pressupostos básicos. Eles subordinam os valores e determinam não só os padrões de comportamento, mas também os aspectos visíveis organizacionais.

Entende-se melhor a diferença entre valores e pressupostos a partir da explicação de Freitas (1991). Esta autora esclarece que os pressupostos são respostas aprendidas a partir dos valores espousados. Mas como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado em um pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. Na medida em que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência e passa a ser uma verdade inquestionável.

Os valores da organização são conceituados a partir de diferentes perspectivas pelos pesquisadores deste campo. Katz e Kahn (1976) os conceituam como justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas, que constituem produto de grupo e podem não ser necessariamente idênticos aos valores particularmente considerados dos indivíduos, sendo tomados como referência para julgar o comportamento aceitável ou inaceitável dentro do sistema.

Savage (1996) define os valores como componentes particularmente importantes do visionamento, criados através da interação pessoal e mantidos vigorosos quando verbalizados. Por sua vez, Freitas (1991, p.18) concebe os valores organizacionais como "definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso". Sumarizando estas concepções, Tamayo (1997) concebe os valores organizacionais como

" princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. [...] Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem a motivação para a ação" (182).

Verifica-se que o conteúdo e configuração dos valores organizacionais é que, na realidade, são os fatores que delinearão as características principais de uma cultura e a sua influência no comportamento organizacional.

Schein (1986), por exemplo, argumenta que os valores, juntamente com as normas e os papéis, definem e norteiam o funcionamento da organização. E assim, da mesma forma que as normas, são elementos integradores, na medida em que são compartilhados por todos, ou pela maioria, em uma organização. Tal percepção também é mantida por outros autores (Argyris, 1975; Kanaane, 1995; Katz e Kahn, 1976; Tamayo, 1997).

Argyris (1975) afirma que os valores influenciam a eficiência dos sistemas executivos e também o restante da organização na medida em que os indivíduos se dedicam ao valor e procuram agir de acordo com ele, conscientizando-se e começando a institucionalizá-lo através de normas.

Os valores e as normas disseminados em um contexto estão relacionados a motivos (Kanaane, 1995). Sendo assim, é comum se compreender os valores como condicionantes da maneira como alguém se comporta ao selecionar preferências em uma situação social. Acredita-se que as hierarquias ou prioridades de valores tenderiam a capacitar o indivíduo diante das escolhas entre ações e metas alternativas, constituindo em idéias acerca dos objetivos finais desejáveis.

Portanto, a tomada de decisões de um grupo é regida por seus valores, crenças e atitudes. As crenças e os valores antecedem as atitudes, que então influenciam o comportamento (Martin-Baró, 1985; Bowditch e Buono, 1992). Uma atitude é "um estado mental de prontidão, organizado pela experiência, e que exerce uma influência específica sobre nossa resposta às pessoas, objetos e situações com as quais nos relacionamos" (Gibson, Ivanevich e Donnely Jr., 1981, p.110).

Logo, em face destas considerações, cabe salientar que a função dos valores é proporcionar uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado como para as atividades e funções do sistema. Eles também fornecem uma razão para as normas, que se referem ao comportamento esperado. Estes elementos se interpenetram de modo que a distinção é mais de ênfase do que de unicidade, centralizando-se nos objetivos do sistema (Katz e Kahn, 1976).

Tamayo (1997) analisa os papéis que os valores exercem na organização, os quais manifestam-se em quatro dimensões:

1. Cognitiva: funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento próprio e dos outros;
2. Motivacional: funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim, isto é, expressam interesses tanto do indivíduo como da coletividade;
3. Funcional: vinculam as pessoas para que ajam da maneira que o sistema estabelece. Com isto, determinam a rotina organizacional, orientando a vida das pessoas, seu comportamento e como elas avaliam o comportamento dos outros; e
4. Hierárquica: implicam preferências, distinção entre o importante e o secundário. Portanto, por essência, permitem a hierarquização.

Diante das várias explanações destacadas, explicita-se a estreita relação entre valores e comportamento. Assim, é possível observar que, para que os valores orientem os comportamentos para a mesma direção, devem ser compartilhados pela maioria de um grupo ou grande parte de uma organização. Além disso, devem ser bem claros, em função de que a ambigüidade de valores tende a dificultar a atuação do indivíduo, pois este necessita de sinalizações, estímulos e *insights*, que orientem e direcionem suas ações (Kanaane, 1995).

A percepção dos valores organizacionais expressa, conforme Tamayo (1997), uma espécie de modelo mental do funcionamento da empresa. Tal percepção não é realizada de forma idêntica por todos os membros da organização, mas, para este autor, a convergência na importância dada aos valores pelos membros é mais importante que as diferenças, e daquela emerge o conceito de valores compartilhados, ou seja, a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização ou entre vários membros da mesma (Tamayo, 1997, p.177).

No entanto, a expressão valores compartilhados é entendida de duas formas na literatura: 1) como os valores percebidos por todos ou por um grupo de empregados como sendo os princípios que guiam o comportamento da empresa; e 2) como os valores comuns entre a empresa e os empregados, tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia (Tamayo, 1997).

A uniformidade ou similaridade dos valores é tratada por Champion (1985), que a compreende como a orientação comum para o trabalho e o sistema geral de crenças da organização. Esta variável influencia fatores como desempenho do empregado, satisfação na função e produtividade dos grupos de trabalho pelo fato de que os empregados que percebem que compartilham certos interesses e ambições com outros membros de seu grupo de trabalho tenderão a estabelecer relações mais harmoniosas entre si e a participarem com mais afinco das atividades grupais.

Um grupo homogêneo é aquele onde seus membros têm atitudes, valores e metas em comum. As normas, crenças e valores definirão quais são os comportamentos apropriados para cada situação. As normas e valores podem ser centrais quando considerados importantes para o grupo e básicos para o trabalho e as interações dos membros do grupo. Ou podem ser periféricos quando não são tão importantes para os membros do grupo (Bowditch e Buono, 1992).

No entanto, Schein (1984) adverte que não é possível que o conjunto de valores que orientam a organização seja adotado de forma absoluta entre todos os integrantes de uma organização. Morgan (1996) também faz tal advertência, reconhecendo que existem, na maioria das organizações, sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais.

Da mesma forma, no entendimento de Bowditch e Buono (1992), cada empresa tem uma cultura dominante, que seria representada pelos valores e normas centrais compartilhados pela maioria dos membros. No entanto, acreditam que ela coexista com subculturas. Explicam que as subculturas podem ser de realce, representadas por um grupo em que a adesão aos valores centrais da cultura dominante é mais fervoroso do que no restante da organização, ou ortogonais, onde os membros simultaneamente aceitam os valores principais da cultura dominante e mais um conjunto separado de valores não conflitantes, exclusivo deles. Aqueles que se opõem totalmente aos valores da cultura dominante constituem contra culturas.

O sistema de valores compartilhados é comparado por Fustier (*apud* Ribeiro, 1993) com o núcleo da célula: o sistema não é a célula ou o átomo, mas é quem garante sua coerência. Por sua vez, Posner, Kouzes e Schidt (*apud* Freitas, 1991) compreendem que os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais, comportamento ético, sentimentos de estresse pessoal e profissional, objetivos organizacionais, “stakeholders” organizacionais, etc.

Mintzberg (1994) observou que os valores e símbolos compartilhados por um grupo influenciam o comportamento organizacional no sentido de integrar as ações, tornando homogêneas as condutas pessoais e reforçando implicitamente o sistema de regras e a configuração do poder.

Assim, um conjunto consistente de crenças e valores pode se estabelecer na medida em que houver continuidade de liderança forte, uma ênfase incessante nas mesmas crenças e valores, através de práticas de socialização, e uma força de trabalho relativamente estável. Diante desta perspectiva, cabe recorrer ao entendimento da relação entre liderança e cultura salientada por vários autores (Mintzberg, 1994).

Para Katz e Kahn (1976), os líderes ou gerentes podem conseguir que as pessoas internalizem os valores do sistema, ou organizacionais, através da síntese dos mesmos em suas condutas. Na proporção em que as pessoas se identificam com tais condutas também estarão se identificando com os valores do sistema. Uma abordagem mais abrangente é proposta por Schein (1995), que considera que o líder tem como principal função criar, construir, manter e evoluir uma cultura dependendo do estágio em que se encontra uma empresa.

Sendo assim, mesmo sob uma perspectiva cultural onde se consideram as subculturas, pode-se inferir que o comportamento organizacional será consistente com os valores organizacionais na medida em que os membros dos grupos que influenciam substancialmente os rumos de uma organização compartilhem em grande parte estes valores, como no caso dos dirigentes e gerentes de uma organização.

2.3 Reposicionamento organizacional e valores gerenciais

Na perspectiva da escolha estratégica, tem-se bem claro que qualquer nova direção ou posicionamento desatará um processo análogo a uma complexa teia de conflitos. A efetivação das novas diretrizes de relacionamento com o novo ambiente, criado pela coalizão dominante a partir da resolução do problema empresarial, demandará uma extensa negociação em todos os níveis organizacionais.

Por isso, Miles e Snow (1978) acreditam que a maioria das organizações precisa desenvolver uma administração consciente e articulada, buscando um consenso de idéias e opiniões para implementar efetivamente os resultados de sua percepção, isto é, as escolhas estratégicas. Com isto, reforçam a idéia de que o sucesso na implementação de novas posturas estratégicas tem conexão imediata com a existência de comprometimento por parte de toda a organização.

Nesse sentido, Katz e Kahn (1976) e Schein (1995) salientam a figura do líder ou do gerente como o elemento principal da efetivação da mudança estratégica. O líder consiste na figura que transmitirá os novos valores organizacionais, especialmente através de sua conduta. Em outros termos, ele utilizará estes valores para dar sentido às ações das pessoas, buscando o comportamento motivado. Esta perspectiva baseia-se na idéia predominante na teoria administrativa de que uma liderança de qualidade é fator preponderante para o sucesso de qualquer processo de mudança (Drucker, 1995; Kanter, 1995; Mohrman e Mohrman Jr, 1995; Lawrence, 1994; Champion, 1985; Kotter e Schelsinger, 1994; Stoner, 1985).

Tal idéia é também enfatizada por Nadler e Tushman (1990), os quais a expressam ao explicarem que as mudanças estratégicas não podem se apoiar nas estruturas e processos vigentes, posto que estes são os próprios objetos de mudança. Argumentam que, nestes casos, a

liderança é fator crucial na administração da mudança, devendo comunicar um sentido de futuro na organização, motivar o pessoal, criar condições para uma liderança eficaz na equipe gerencial que a assessora e institucionalizar a mudança na cúpula.

Sendo assim, a grande habilidade do líder na mudança calca-se na sua sabedoria em lidar com a resistência. Para Ansoff (*apud* Alonso, 1994), a resistência é algo previsível quando o processo requer mudança na mentalidade dos gerentes, na cultura ou na estrutura de poder. A capacidade de vencer a resistência, portanto, equipara-se à habilidade da administração de engajar a organização no comportamento que otimizará o alcance dos seus objetivos de curto e longo prazo.

Para Lawrence (1994) a chave para o problema está no entendimento da verdadeira natureza da resistência. A mudança estratégica, em especial, é geralmente temida porque introduz profundas alterações no status quo e, com isto, tende a representar uma ameaça às pessoas e às maneiras como estão acostumadas a realizar seus trabalhos. Em consequência, existe grande tendência para a ansiedade generalizada a partir do momento em que as pessoas percebem a mudança como algo que lhes provocará perdas (Kotter e Schelsinger, 1994; Champion, 1985; Lawrence, 1994).

Mesmo quando os gerentes compreendem intelectualmente a necessidade para mudanças, algumas vezes eles não estão emocionalmente preparados para desenvolvê-las eficazmente. Desse modo, os esforços de mudança estratégica podem malograr porque é preciso muita energia para fazer com que o sistema chegue a um ponto em que a mudança seja desejada, ou porque os que estão querendo a mudança não se esforçam o suficiente na tentativa de realizá-la (Stoner, 1985).

Consoante com isto, Acuña e Fernández (1994) acreditam que, em nível gerencial, as mudanças estratégicas que têm sucesso podem ser verificadas a partir de condutas que reflitam uma clara compreensão da filosofia organizacional, de seus valores e propósitos e um compromisso com os mesmos. Em nível de direção também podem ser verificadas a partir de condutas que comuniquem e reforcem os propósitos, as metas e os valores organizacionais, bem como altos padrões de desempenho.

Sendo assim, depreende-se que alterações de grande porte fundamentam-se na alteração do contrato psicológico de todos na organização, na maneira pela qual as pessoas

entendem a organização, nas pressuposições que fazem acerca do que é desejável e do que não é, bem como em uma mudança qualitativa das habilidades e comportamentos (Mohrman e Mohrman Jr, 1995). Em função disto é que Nadler e Helpern (1994) postulam que a mudança organizacional em larga escala deve envolver dimensões fundamentais da cultura da empresa, cujo exemplo são os valores compartilhados.

Porém, quanto mais forte uma cultura, mais consistente o comportamento das pessoas com seus valores. Por esse mesmo motivo, muitas vezes a cultura representa um fator limitante para a mudança organizacional, dada a dificuldade que as pessoas têm em mudar sua forma de ver a realidade. Mintzberg (1994) coloca que, quanto mais forte e arraigada seja a cultura e maior a mudança provocada pela estratégia, mais difícil, senão impossível, conseguir a congruência entre ambas e, por conseguinte, mais necessária é a mudança de cultura ou mesmo da estratégia.

A mudança da cultura, segundo Scholz (*apud* Mintzberg, 1994), não é impossível mas é lenta e custosa, sendo que o tempo e esforço gastos dependerão da força da cultura. Enquanto uma cultura fraca poderá ser modificada com facilidade relativa, uma cultura forte precisará evoluir. Bowditch e Buono (1992) compreendem que as suposições que servem de base para uma cultura não mudam facilmente e, por isso, a transformação cultural é um processo evolutivo.

A primeira questão para implantar a mudança na cultura é que os membros da direção estejam convencidos da necessidade de mudança e a conduzam de forma ativa. A segunda condição é que o processo de mudança seja participativo, para que se consiga adesão e comprometimento dos outros grupos que compõem a organização, em especial os gerentes (Scholz *apud* Mintzberg, 1994). Por este motivo, Donnelly (1984) considera que existem poucos caminhos para que qualquer cultura corporativa mude, representada pelos valores compartilhados por dirigentes e gerentes de uma organização.

Desse modo, qualquer opção adotada para mudar os valores vai demandar a mudança das pessoas das posições de direção e gerência. Uma alternativa é recolocar alguns, ou todos os membros-chave, ou o chefe executivo, com aqueles mais sintonizados com a importância da construção da nova cultura. A outra é transformando a maneira como os membros chave pensam e agem (Donnelly, 1984).

Uma compreensão semelhante é expressa por Bowditch e Buono (1992), que defendem alguns modos básicos de se efetuar a mudança cultural numa organização: a) fazendo os integrantes da organização “comprarem a idéia” de uma nova configuração de crenças e valores; b) recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização (dando ênfase a essas novas crenças e valores); e c) removendo os membros antigos conforme necessário.

Assim, pelo fato de que atitudes e valores que oferecem uma receita de sucesso numa situação podem comprovar-se um impedimento real em outra, Morgan (1996) defende que os programas de mudança devem focar os novos valores requeridos e utilizar formas para desenvolvê-los. Iniciar a mudança pela modificação do universo simbólico no sentido dos valores desejáveis é um procedimento defendido também por Mintzberg (1996). Este autor baseia-se na idéia de que os símbolos, ritos, mitos, logotipos, podem ser alterados para, posteriormente, introduzir mais facilmente mudanças nos padrões de comportamento, normas, atitudes.

Desta maneira, a mudança efetiva depende da mudança de imagens e valores que guiam as ações (Morgan, 1996). De acordo com esta premissa, a mudança cultural é explicada por Freitas (1991, p.115) como a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais.

É importante destacar que a mudança de comportamento é um passo inicial muito importante para que a verdadeira mudança cultural ocorra, o que se dá a longo prazo. Mas apesar disto, é possível que as pessoas continuem mantendo as crenças e valores da cultura anterior, porque estas mudam lentamente (Bowditch e Buono, 1992). Em outras palavras, as pessoas podem estar atuando em novos papéis organizacionais, em um novo contexto, mas assim mesmo continuar enxergando a realidade de acordo com os padrões antigos, profundamente internalizados. Deste modo, esse processo de renovação dos valores disseminados na organização é considerado por Herzog (*apud* Wood Jr, 1995) como o maior desafio de uma mudança em larga escala.

Neste contexto, observa-se que uma mudança no posicionamento organizacional pode, a curto prazo, efetivar uma mudança comportamental a partir tanto da institucionalização de novas políticas coerentes com os novos valores como da implementação de uma nova estrutura. No entanto, a mudança dos símbolos e valores que embasam a nova missão, a nova estratégia e as novas políticas organizacionais não garante efetivamente que a percepção das

peças em relação aos antigos valores tenha mudado. Se isto não vem se desenvolvendo, a organização corre o risco de voltar à situação anterior diante da primeira instabilidade que surgir, posto que as pessoas recorrem, em situações de crise ou ambigüidade, àqueles valores que por um longo tempo servem como norteadores de seu comportamento (Kanaane, 1995).

Tamayo (1997) entende que os valores organizacionais compartilhados entre membros da empresa têm como função criar modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. Esta situação onde os membros têm um senso coletivo do propósito da organização representa, segundo Senge (1997), o ponto crucial para a construção de uma visão compartilhada. Tal situação portanto, traduz-se por um sentido compartilhado em relação a organização, o qual determina o que é importante e porque é importante em uma organização.

Assim, a idéia de construção de uma nova ordem, de uma nova realidade organizacional e, portanto, de uma nova visão dos membros organizacionais em relação à organização é que fundamenta o propósito básico desta pesquisa, o qual se resume em estudar os valores organizacionais, mais especificamente os valores gerenciais, diante de um processo de mudança estratégica, no que tange ao reposicionamento organizacional.

Os valores conscientes são enfocados, neste trabalho, por considerar-se que os pressupostos básicos, entendidos pelo modelo de cultura de Schein (1986), ou valores inconscientes, posto que construídos ao longo da existência da organização, dificilmente mudam em um curto espaço de tempo, como no período da mudança a ser investigada.

Encontra-se pertinência em estudar os valores conscientes difundidos nos níveis gerenciais, porque, a partir da eficácia em seu uso, eles tendem a se tornarem inquestionáveis. Esta categoria funcional foi escolhida pelo fato de que o processo de mudança estratégica não se limita às decisões da coalizão dominante, englobando como sujeitos importantes os gerentes, que na realidade é quem implementarão a mudança. Portanto, entende-se que a coalizão dominante em um processo de mudança agregará membros de outros grupos e, por isso, a percepção dos gerentes em relação aos valores da empresa, além da percepção dos dirigentes, é considerada como elemento importante para este estudo.

Assim sendo, os valores a serem enfocados na busca da solução do problema de pesquisa serão aqueles adotados pelos gerentes, os quais serão denominados neste estudo como

valores gerenciais. No entanto, para se chegar a estes valores faz-se necessário também estudar os valores adotados por membros da cúpula, os dirigentes, identificados a partir do conteúdo do posicionamento, sendo denominados de valores corporativos. Por outro lado, a mudança estratégica será observada no que tange ao processo de reposicionamento organizacional que corresponde à resolução do problema empresarial no modelo do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978). Utiliza-se este modelo neste trabalho por constituir-se em um trabalho clássico da área de estudos estratégicos e por destacar-se pela visão de processo que enfatiza.

Consonante com a idéia de processo implícita no modelo do ciclo adaptativo, adotar-se-á a perspectiva tridimensional de Pettigrew (1996) para estudar o reposicionamento organizacional. Este autor aconselha que o estudo de uma mudança estratégica seja realizado através da interação contínua entre idéias a respeito do contexto, do processo e do conteúdo da mudança. Pettigrew (1996) parte do pressuposto de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, o que impulsiona a mudança estratégica, inevitavelmente, supõe controlar o contexto organizacional em que é desenvolvida e o processo em que é efetivada a estratégia.

O contexto externo está relacionado ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. No caso desta pesquisa, relaciona-se com o ambiente percebido como estimulador da mudança, onde se destacam problemas a serem resolvidos e oportunidades a serem aproveitadas. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se ao que realmente a empresa está procurando mudar. Em relação a este fator, aqui considera-se o processo de redefinição do posicionamento e os produtos deste processo, como a nova estratégia, missão, políticas e valores subjacentes a estes. Finalmente, o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que se busca o estabelecimento de uma nova ordem. Neste item, portanto, analisa-se as principais implicações no desenrolar da mudança, tais como as ações concernentes e contrárias à mudança, identificadas pelos membros da organização.

2.4 Aspectos peculiares dos bancos estaduais brasileiros

Na Antigüidade histórica, por volta do século VI a.C., certas práticas bancárias como o empréstimo em dinheiro já eram realizadas freqüentemente em lugares como a Babilônia, o Egito e a Fenícia. Porém, grande parte das operações em uso no banco moderno se tornaram conhecidas somente no mundo greco-romano. Tais operações, no entanto, não eram praticadas em série devido as condições econômicas de um mundo onde a poupança decorria dos investimentos dos proprietários de terras, com modesto porte industrial (Abrão, 1996)

Os banqueiros são figuras que surgiram já na Idade Média, a partir do florescimento do comércio em cidades italianas. Eram originalmente chamados de “cambiatores”, pois praticavam a troca manual de moedas. Com o aperfeiçoamento de suas atividades, que evoluíram da simples troca de moedas para a creditícia propriamente dita, ganharam a nova denominação por volta do século XII. A cobrança, o pagamento e o cambio traduziam a função dos bancos nesta época. A partir da Idade Moderna, época de descobertas de novas terras pelas expedições marítimas e com a intensificação do tráfico mercantil, multiplicação de feiras, aumento do apelo dos Estados ao crédito, a função dos bancos evoluiu para a intermediação do crédito. O banco moderno, portanto, tem a função essencial de tomar a crédito dos depositantes os fundos monetários poupados por eles e distribuí-los a crédito a seus clientes.

Martins (*apud* Abrão, 1996) entende que a função dos bancos supera a de simples intermediário. Na sua ótica são mobilizadores de créditos, agindo como sujeitos das operações e dos contratos que realizam. Os bancos atualmente exercem duas categorias de operações através de suas atividades:

- essenciais (exercício do crédito) : consistem de um lado, na coleta dos capitais junto aos poupadores (operações passivas) e de outro lado, na distribuição dos capitais (operações ativas). Como exemplo de operações essenciais temos o depósito, o redesconto, a conta-corrente (passiva); o empréstimo, o desconto, a antecipação, a abertura de crédito, o crédito documentário, etc (ativas).
- acessórias: aquelas que consistem na prestação de determinados serviços a favor do publico e que desempenham uma função apenas acessória e complementar. As

operações acessórias podem ser a custódia de valores, o serviço de cofres de segurança, a cobrança de títulos, a prestação de informações, etc.

Pode-se observar que, em sua origem, os bancos têm sua atividade relacionada unicamente à iniciativa privada. Entretanto, a insolvência de alguns bancos e sua dependência do Estado incitaram o estabelecimento de um controle por parte de organismos estatais. Por isso, mesmo constituindo-se uma forma de atividade privada, são regulados por preceitos legais específicos. Para Abrão (1996), a prática da atividade bancária pelas instituições financeiras públicas é o extremo do intervencionismo estatal do setor, o que, por sinal, constitui-se em algo muito comum na história do setor bancário do Brasil.

2.4.1 Comércio bancário no Brasil : origens e evolução

O intervencionismo estatal no comércio bancário brasileiro é secular, visto que o primeiro banco, fundado na fase colonial, em 1808, foi o Banco do Brasil. Era controlado pelo Estado e assumiu o papel de banco de emissão. A partir de 1892, após algumas liquidações e recriações, este banco assumiu sua estrutura definitiva que se mantém até os dias de hoje. Em meados do século passado, grande número de bancos comerciais de iniciativa privada começaram a surgir no país. Na realidade, com o caráter de casas bancárias, estas instituições financeiras atendiam às atividades mercantis urbanas ligadas aos setores primário e de exportação, sustentáculo da economia da época. A rede bancária atendia às necessidades de crédito do período, não necessitando de mecanismos de financiamento sofisticados. (Abrão, 1996; Teixeira, 1979)

Conforme Maranhão (1993), o modelo bancário implantado no Brasil foi o europeu. Com base em tal referência, definiu-se como atividades básicas de um banco as operações de depósitos e empréstimos (descontos), ignorando-se outros tipos de serviços que não existiam. Portanto, até a segunda metade do século XX, a estrutura do sistema financeiro no Brasil era bem simples, resumindo-se num sistema bancário comercial.

No início da década de 40, face à grande expansão da rede bancária, foi imposta a necessidade da instituição de um organismo com estrutura capaz de exercer função reguladora do sistema implantado. Com isto, criou-se, em 1945, a Superintendência da Moeda e do Crédito

(SUMOC) através do decreto-lei 7.293, que veio substituir critérios inadequados de fiscalização iniciados em 1920 com a Inspeção Geral de Bancos.

Tal instituição, portanto, surgiu para assumir as funções de um banco central até a criação deste. Tinha o objetivo imediato de exercer o controle do mercado monetário, o que foi facilitado pelo depósito compulsório, instrumento de controle de volume de crédito e dos meios de pagamento, criado pelo mesmo decreto. Muitos bancos, nesta época, encerraram suas atividades enquanto outros desapareceram por meio de fusões e incorporações. Todavia, o Sistema Financeiro Nacional se solidificou através de um saneamento necessário. (Abrão, 1996; Fortuna, 1993; Teixeira, 1979).

Nos anos 50, o potencial econômico brasileiro emergiu gradualmente, culminando na propagação dos bancos e na constatação de uma fraca capacidade empresarial para administrá-los. Neste período contabilizava-se em torno de 500 matrizes em funcionamento. Os bancos constituíam-se em pequenas redes de agências, tendo como objetivos únicos as funções de caixa e empréstimo.

Os bancos não participavam do sistema de arrecadação do Estado prestando seus serviços. O relacionamento entre povo e órgão público era realizado de forma direta entre as partes. Cada entidade pública possuía uma estrutura própria para arrecadação de impostos e taxas de serviços, além de pagamentos de benefícios. Os municípios tinham as Coletorias Federais e Estaduais para arrecadar tributos. Por sua vez, as empresas de serviços públicos, que forneciam água, gás, luz e telefone, por exemplo, arrecadavam suas taxas através de sistema próprio (Fortuna, 1993).

Isso, certamente, acarretava um alto custo ao recebimento de tributos e taxas, que passou a ser cada vez maior ao passo que ocorria o aumento na execução de serviços públicos e a concessão de benefícios, decorrentes do desenvolvimento econômico da sociedade brasileira. Esta situação foi sendo mudada quando os bancos se incumbiram de exercer estas tarefas, tornando-se grandes prestadores de serviços, principalmente ao governo.

Fortuna (1993) considera difícil a identificação de uma data a partir da qual os bancos passaram a exercer as funções de grandes prestadores de serviços no Brasil. Porém, sabe-se que, por sua capacidade de processar com rapidez as transferências de numerário, os bancos passaram

a substituir coletorias e postos de recebimento de taxas de serviço público e pagamento de benefícios, servindo de intermediários entre o órgão público e o contribuinte.

Reforma bancária de 1964

Em 1964, o controle da atuação do Sistema Financeiro Nacional foi finalmente normatizado, através da lei 4.59 de 31.12.1964. Ocorreu um reordenamento institucional, onde definiu-se um novo padrão de financiamento do setor público e novo sistema de financiamento do setor privado. (Abrão, 1996; Teixeira, 1979). Com a reforma bancária de 1964 buscava-se eliminar a indefinição existente quanto ao papel das instituições financeiras. Ou escolhia-se o modelo americano, no qual predomina a especialização destas entidades, ou priorizava-se a evolução do modelo europeu, onde os bancos são as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira (Fortuna, 1993).

O modelo americano, segundo Moraes (1996), foi o escolhido pois pressupunha-se que grandes investimentos demandariam grandes volumes de financiamento e, assim, um sistema financeiro sólido com condições de prover recursos para grandes projetos.

Portanto, como explica Teixeira (1979), a estrutura nacional de serviços financeiros sofreria mudanças essenciais, através da criação de novos instrumentos, definição de atribuições dos organismos, imposição de limites operacionais, controle e fiscalização do funcionamento de todo o sistema financeiro. De acordo com a lei de 64, a atividade bancária é reservada apenas às pessoas jurídicas públicas ou privadas. Seu funcionamento é autorizado pelo Banco Central, no caso de serem nacionais. Se forem estrangeiras só funcionam através de decreto (Abrão, 1996).

Enfim, as instituições financeiras foram caracterizadas com maior exatidão pela Lei de Reforma Bancária, que em seu art. 17, define as instituições financeiras como "as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros"(Fortuna, 1993).

Como analisa Fontes Filho (1997), a introdução desta legislação em 1964 representa um marco histórico recente do sistema bancário brasileiro, a partir do qual reforçou-se o processo de centralização pelo Governo através do recém-criado Banco Central.

2.4.2 Bancos oficiais no contexto evolutivo do comércio bancário brasileiro.

Como destacado anteriormente, a presença do setor público nas atividades bancárias remonta a própria implantação de um sistema financeiro, com a criação do Banco do Brasil. Além deste, que hoje é a maior e mais antiga instituição financeira nacional em operação no país, existem outros tipos de bancos oficiais, como as caixas econômicas, os bancos de desenvolvimento regionais e estaduais, como também outras instituições públicas que desenvolvem atividades privativas do sistema financeiro.

Abrão (1996) esclarece que as instituições financeiras públicas constituem os bancos públicos, que podem ser mantidos pelos governos federal ou estaduais. A eles é atribuída a execução da política creditícia dos respectivos governos. Os bancos estaduais ficam sujeitos às disposições relativas às instituições financeiras privadas, além de poderem se dedicar às operações dos bancos comerciais comuns.

Moraes (1996) acredita que o surgimento destes bancos públicos está diretamente relacionado ao processo de desenvolvimento da economia brasileira. Na década de 30, o país adotou um modelo econômico de substituição de importações, reservando ao setor público um papel fundamental no que tange à preservação do mercado interno e incentivo à sua indústria incipiente, bem como na canalização de recursos para investimentos em infra-estrutura. Alguns bancos estaduais e caixas econômicas surgiram, mas foi na década de 50, com a intensificação do programa de substituição de importações, que se criou o BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento), hoje chamado BNDES. Esta instituição passou a atuar de forma efetiva na oferta de crédito de longo prazo para a industrialização (Maranhão, 1993).

Existiam fortes pressões sociais no sentido de o setor público criar estruturas estaduais que, ao lado das regionais em operação, fossem capazes de resolver ou atenuar os problemas de financiamento no âmbito dos Estados. Com isto, no final dos anos 50 quase todos os Estados brasileiros contavam com seu banco estadual. Mas, como expõe Teixeira (1979), os

governos estaduais normalmente criavam seus bancos apenas com caráter comercial. Em momentos posteriores é que eles começavam a atender operações de prazos mais longos, mesmo que com pequena intensidade em relação às operações de curto prazo, posto que padeciam da ausência de recursos adequados.

Registrou-se, após 1967, intenso crescimento das instituições financeiras oficiais, graças à sua marcante atuação no financiamento de setores prioritários da economia em expansão. Tanto o foi que, na década de 70, frente a uma nova fase de substituição das importações de bens de capital, insumos básicos e energia, o BNDE, agora com um apoio mais efetivo dos bancos estaduais que enfatizaram sua função desenvolvimentista, garantiu o crédito industrial de longo prazo e o conseqüente desenvolvimento econômico em varias regiões do país (Maranhão, 1993)

Teixeira (1979) observa que a intensidade dos efeitos produzidos no conjunto do sistema econômico pelo funcionamento do sistema financeiro depende tanto do número quanto do tipo de instituições que o compõem. Assim, o papel do Sistema Financeiro se torna cada vez mais importante quando os fenômenos de financiamento da atividade produtiva exigem maior flexibilidade.

Apesar das sucessivas alterações introduzidas no sistema financeiro nacional ao longo das últimas três décadas, quando foram introduzidas em torno de oito reformas, a presença dos bancos oficiais tem sido preservada no processo de desenvolvimento econômico do país (Fortuna, 1993). No entanto, na década de 80, instaurou-se um cenário inflacionário onde o conceito tradicional de instituições intermediadoras de crédito, previsto na lei 4.59/64, de captação e aplicação, foi alterado.

Isto se fortaleceu após as medidas de reajuste econômico iniciadas em 1986, desde o Plano Cruzado, quando passou-se a se orientar as atividades das instituições financeiras para a captação de recursos e prestação de serviços, dadas as altas taxas de juros praticadas e do risco crescente das operações de crédito num mercado eminentemente recessivo (Maranhão, 1993).

As vantagens financeiras geradas pela ciranda financeira foram consideráveis em tal regime inflacionário, onde os índices não ficavam abaixo de dois dígitos ao mês. Portanto, a atividade de dar emprestado foi suprimida e até extinta em muitos bancos. Os bancos tornaram-se

muito hábeis em ganhar dinheiro com a inflação, visto que os correntistas viam-se obrigados a manter dinheiro aplicado em investimentos para se defender da corrosão monetária.

O regime de inflação baixa foi implantado pelo Plano Real através de medidas econômicas introduzidas em 1994. Os bancos precisaram encontrar novas formas para atuar, pois o ganho fácil de dinheiro sem risco não se tornou mais possível. Com a ausência do lucro inflacionário, os bancos tiveram que procurar novas fontes de receitas, principalmente através das tarifas sobre serviços. Para Maranhão (1993) a adaptação do sistema bancário a um regime de inflação baixa envolve principalmente uma mudança de cultura, porque as estruturas internas já vem sendo enxugadas desde o Plano Cruzado.

No caso dos bancos oficiais, muitos deles, em especial os bancos estaduais, vinham participando de forma contundente da ciranda financeira. Maranhão (1993) argumenta que neste caso, a maximização da rentabilidade nas operações comerciais de curto prazo afigura-se imprescindível à consecução da sua missão institucional de indutor do desenvolvimento das regiões em que atuam, o que os diferencia dos seus congêneres privados. No entanto, muitas vezes, esta missão não vinha sendo exercida efetivamente.

Diante do quadro que se desenha nesta década de 90, Maranhão (1993) conclui que os bancos oficiais precisam reciclar seu papel, devido ao fato de que o repasse de recursos do governo tende a reduzir-se cada vez mais.

Moraes (1996), por sua vez, analisa o fato de que a administração pública das instituições financeiras oficiais pauta-se pela estabilidade de regras e conceitos que conduzem a um desenvolvimento seguro, paulatino e com justiça social. Assim, por orientarem-se por filosofias operacionais não competitivas em mercados com alta concorrência, tais instituições são, invariavelmente, levadas ao prejuízo. Realmente, isto ocorre pelo fato de o sistema financeiro ter adquirido características de forte dinamismo que, como efeito colateral, traz a necessidade de adaptações rápidas e constantes das empresas que ele atuam.

Nota-se claramente que, as instituições não sujeitas à concorrência, tais como o BNDES, fundos da dívida, projetos de desenvolvimento regional e mesmo as atividades privatizadas dos bancos públicos, são rentáveis; por outro lado, quando estas organizações disputam mercado com o setor privado, enfrentam dificuldades. Quanto mais volátil o cenário econômico, maiores os desafios em termos de flexibilidade e adaptabilidade empresarial. Conforme Moraes

(1996), por serem instituições imobilizadas pelas rígidas regras de conduta, recursos humanos, investimentos e gastos, enfrenta-se dificuldades ao se tentar a reorientação dos bancos públicos para o novo cenário que se apresenta.

Para Moraes (1996) a única saída para estas instituições seria o seu reposicionamento com um enfoque mais forte na área de fomento. Argumenta que com a redefinição de seus objetivos poderiam dedicar-se ao incentivo de setores ou áreas de interesse sócio econômico sempre que possível em parceria com instituições privadas, colaborando decisiva e efetivamente para o desenvolvimento regional ou setorial das localidades onde atuam.

2.4.3 Repensando o papel dos bancos estaduais brasileiros

Com o acirramento da concorrência no setor bancário, observa-se que os bancos buscam adaptar-se á nova realidade de competição. Em especial, os bancos oficiais estaduais, premidos pelo temor da extinção, tentam redefinir um modelo sustentável, onde o lucro passa a ser considerado uma “necessidade social” e uma arma na busca da agilidade na gestão (Fontes Filho, 1997). Para se entender melhor essa questão da redefinição da função ou do conceito dos bancos estaduais, faz-se necessário esclarecer os principais tipos de atividades que são exercidas por estas instituições.

Os bancos estaduais podem ser classificados de acordo com o critério da atividade praticada: banco comercial e banco de desenvolvimento. Os bancos estaduais de caráter puramente comercial já não existem, mas podem assumir somente operações de banco de desenvolvimento. Na maioria dos casos, porém, eles são bancos mistos, ou seja, atuam tanto como banco comercial quanto como banco de desenvolvimento.

Portanto, os bancos estaduais, na maioria das vezes, são investidos de dupla função, seja a comercial, seja aquela voltada para o desenvolvimento dos estados onde atuam. Para Maranhão (1993) a área comercial dos bancos estaduais deve ser eficiente, forte, dinâmica e moderna. Quanto ao desenvolvimento regional, devem dar assistência ás micro, pequenas e médias empresas, além de financiar os municípios, contribuindo para o desenvolvimento de seus Estados.

Mesmo diante do fato de que muitos destes estabelecimentos enfrentam dificuldades no equilíbrio das respectivas finanças, o modelo de sistema financeiro delineado no artigo 192 da Constituição de 88, torna imprescindível sua permanência no sistema. Por isso, Maranhão (1993) repudia a tese dos que defendem a extinção dos bancos estaduais, pois esta acarretaria grande concentração da atividade bancária, em geral, e do crédito, em particular aos poucos bancos de desenvolvimento restantes, dificultando a execução da política econômica e social dos Estados. Por outro lado, condenaria à marginalização grandes áreas econômicas do país, em especial aquelas menos desenvolvidas.

Atividades comerciais dos bancos estaduais

Investidos do caráter de um banco comercial, os bancos estaduais buscam proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar a curto e médio prazos o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas de acordo com Maranhão (1993).

Os bancos comerciais são também chamados de bancos de depósitos por terem como atividade receber do público depósitos de fundos a vista e a termo. Algumas operações de crédito a curto prazo realizadas por eles são: descontos, antecipações, aberturas de crédito, além de serviços auxiliares de cobranças, transferências de fundos, custódia de títulos e valores, locação de cofres de segurança, cambio, etc (Abrão, 1996)

Em outras palavras, seu papel pode ser sintetizado como intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribuem através do crédito seletivo a quem necessita de recursos, criando moeda através do efeito multiplicador do crédito. Têm objetivo iminente comercial, ou seja, a maximização do lucro. Os bancos comerciais no Brasil são, em sua maioria, da iniciativa privada, salvo no caso dos bancos oficiais, como os estaduais, que exercem também atividades de caráter comercial.

Sobrinho (1977) caracteriza as funções de um banco comercial em : a) serviços bancários: serviços de varejo como depósitos populares, empréstimos de curto prazo,

recebimento de contas, desconto de título; b) preço: taxas em função da multiplicidade dos serviços prestados; c) distribuição: geralmente direta e com grande número de agências.

Atividades de fomento dos bancos estaduais.

Apenas em Novembro de 1976 é que o Banco Central, através da Resolução n. 394, estabeleceu as normas gerais de atuação dos bancos de desenvolvimento. Através deste ato, transformou, efetivamente, os bancos estaduais em agências de desenvolvimento e, no caso dos bancos mistos, estruturou melhor suas carteiras de desenvolvimento. Estes bancos operam com repasses de órgãos do Governo Federal, como o BNDES, tornando-se dependentes destas fontes de recursos financeiros. Estes recursos originam-se geralmente em poupança forçada como o PIS, PASEP e FGTS. Enfim, são repassadores de recursos privados administrados pelo governo (Teixeira, 1979; Maranhão, 1993).

Sobrinho (1977) acredita que os bancos de desenvolvimento foram criados para assumir riscos, espírito de aventura que o setor privado não possui. Nesse sentido, Teixeira (1979) esclarece:

" A criação dos bancos de desenvolvimento é defendida pela tese da falta de interesse eminentemente privado em funções específicas de promover suporte financeiro ao desenvolvimento sócio-econômico. Ou seja, o capital bancário privado dirige-se para aplicações que possibilitem o maior retorno financeiro possível independentemente da significação sócio econômica do financiamento: o objetivo é a perseguição do lucro financeiro máximo nas aplicações. E estas aplicações não tem por que coincidir com o financiamento de empreendimentos produtivos que sejam estratégicos do ponto de vista do desenvolvimento sócio econômico. Simplesmente pode ocorrer coincidência de interesses, mas nada obriga" (p.32) .

A própria denominação exclusiva "banco de desenvolvimento", na visão de Teixeira (1979), buscando estabelecer imediata distinção destes com os bancos privados de investimento,

resultados sociais. Isto significa que os bancos “puros” devem atuar mais como empresas públicas estaduais, mas os bancos mistos encontram sempre diante do eterno dilema público e privado.

É fácil observar, a partir da história de seu surgimento, que a filosofia subjacente de um banco de desenvolvimento é bem diferente daquela de um banco comercial. Os bancos comerciais, mesmo adotando a orientação voltada para o cliente, sempre colocarão o lucro como motivação básica de sua existência.

Os aspectos diferenciais entre o banco comercial e o banco de desenvolvimento são, de acordo com Sobrinho (1977), em relação a:

a) Concorrência: o banco comercial tem uma concorrência extremamente acirrada em função do grande número de concorrentes. Enquanto isso o Banco de desenvolvimento tem uma concorrência bem menor por força até do maior risco e menor rentabilidade que assume.

b) Força de vendas: este elemento é fundamental para a sobrevivência do banco comercial. Para o banco de desenvolvimento ela inexistente de forma regular e sistemática.

c) Satisfação do cliente: é lograda de imediato, na medida em que os serviços são prestados com rapidez. Para o banco de desenvolvimento só é obtida após a maturação do projeto, quando o empresário percebe o ganho do empreendimento.

d) Conquista do cliente: Para os bancos comerciais é mais fácil porque são exigidos poucos requisitos. Para o banco de desenvolvimento é mais difícil por causa das exigências feitas em termos de viabilidade técnica, econômica, financeira, gerencial, jurídica, inclusive garantias para cobertura de eventuais riscos.

e) Pessoal e apoio técnico: apenas pequeno número de funcionários de nível superior para os bancos comerciais. Para os de desenvolvimento há sempre demanda de serviços de grande número de profissionais altamente qualificados.

f) Análise de contas novas: no comercial resume-se praticamente à ficha cadastral. Para o banco de desenvolvimento é complexa pois demanda contato pessoal com o empresário e com o empreendimento (visita à empresa).

g) Objetivo: lucro financeiro para os comerciais e lucro social para os de desenvolvimento.

h) Processo decisório: O gerente decide, mas não tem flexibilidade no banco comercial. No banco de desenvolvimento o gerente não decide, mas tem poder de influencia sobre a decisão superior.

Teixeira (1979) observa que os bancos estaduais acabam sendo excessivamente avessos ao risco, dificultando o acesso ao crédito às pequenas e médias empresas e privando-se de exercer sua missão. Além disso, atuam voltados para “dentro”, ou de forma interna, utilizando a concessão de empréstimos como um fim e não como um meio. Esta situação configura a tendência a apreciar “mecanicamente” os projetos que solicitam apoio financeiro.

Mesmo diante do dilema que enfrentam pelo fato de que convivem com duas naturezas, a do banco comercial e a do banco de desenvolvimento, os bancos estaduais mistos precisam exercer suas múltiplas atribuições que são, como esclarece Maranhão (1993):

- a) atuar como agentes financeiros dos respectivos Tesouros, recebendo tributos e efetuando o pagamento dos servidores estaduais ativos e inativos;
- b) efetuar o recebimento, sem discriminação a clientes e não clientes, de contas de água, luz e telefone, bem como os recebimentos e pagamentos de receitas e despesas municipais;
- c) proceder 1ª abertura de agências pioneiras em localidades desprovidas de serviços bancários, levando o crédito e a prestação de serviços às populações mais carentes, nos respectivos Estados; e
- d) prestar assistência aos seus Estados e Municípios neles situados, através da antecipação de receitas e do assessoramento financeiro.

Perante o exposto, depreende-se que os bancos estaduais precisarão repensar cada uma de suas atividades, sejam comerciais ou de fomento, para que seja possível sua adaptação e sobrevivência no cada vez mais instável mercado financeiro nacional.

é coerente com o objetivo principal de sua criação. Os bancos de investimento são de iniciativa privada, especializados em financiamentos a médio e longo prazos, empregando capitais próprios e de terceiros e, assim, têm como objetivo central a maximização do lucro (Abrão, 1996)

Em síntese, os bancos de desenvolvimento nasceram para perseguir outros objetivos, os sociais principalmente, onde são orientados para o cliente, única maneira de alcançar seus objetivos. O banco de desenvolvimento, portanto, é uma instituição financeira originalmente voltada ao estímulo do setor privado da economia. Todavia, por não terem como objetivo direto o lucro, os bancos de desenvolvimento acabam tendo que arcar com elevados custos administrativos ao desempenhar sua difícil missão.

No entanto, alerta Teixeira (1979), mesmo que a obtenção do lucro máximo não seja o objetivo operacional imediato destes bancos, como organismos financeiros públicos, os bancos de desenvolvimento não devem ter lucro negativo, devendo haver um critério para se manter o acervo do banco. A missão dos bancos de desenvolvimento é executada através de suas operações específicas, que envolvem a aplicação de recursos financeiros, ou prestação de garantias de crédito, mediante recursos próprios ou de terceiros. Além disso, compreende-se a garantia de operações de crédito e a prestação de assistência técnica direta para formação e aperfeiçoamento de pessoal especializado, visando ao preparo e à execução de projetos de desenvolvimento, e ainda, a melhoria da produtividade.

Bancos estaduais de desenvolvimento mistos

Os bancos de desenvolvimento mistos são organizados na forma de sociedades anônimas, sendo obrigatória a participação majoritária do governo estadual respectivo, resguardando-se a condição de sociedade de economia mista de controle estatal, sujeitando-se aos dispositivos da Lei das Sociedades Anônimas. Estas instituições financeiras subordinam-se aos governos estaduais, levando-se em conta que apresentam as funções comerciais com maior destaque em relação às funções especializadas (carteiras de desenvolvimento), através das secretarias de Fazenda (Teixeira, 1979).

Para Teixeira (1979) os critérios de rentabilidade desses bancos não podem ser os mesmos que norteiam os bancos privados, sendo estes substituídos por outros baseados em

3. MÉTODO

Após a exposição da base conceitual relacionada ao Reposicionamento Organizacional e aos Valores Gerenciais, bem como às peculiaridades dos Bancos Estaduais, apresenta-se neste capítulo o método que direcionou o processo de pesquisa, na busca dos objetivos propostos. Neste capítulo, primeiramente especifica-se o problema da pesquisa. Em seguida, explicita-se a delimitação e a perspectiva da pesquisa, que contém informações sobre a escolha da organização e dos sujeitos da pesquisa, a fase de coleta de conteúdos e de análise e interpretação dos mesmos.

3.1 Especificação do Problema

3.1.1. Perguntas de pesquisa

Tomando por base, além da formulação do problema de pesquisa, a exposição teórica acerca do processo de reposicionamento organizacional, e dos valores gerenciais, formulou-se as seguintes perguntas de pesquisa que conduziram a presente investigação:

- Quais os valores que fundamentavam o posicionamento organizacional antes da implementação da mudança?
- Por que a organização desencadeou tal processo?
- O que se objetivou com a implementação da mudança?
- Como foi conduzido o processo de implantação da mudança?
- Quais os objetivos atingidos pela mudança no estágio atual?
- Quais os valores estabelecidos no processo de reposicionamento organizacional?
- Como os gerentes de agências da capital percebem os antigos e os novos valores que embasam o posicionamento organizacional?
- Como os gerentes avaliam o processo e os resultados obtidos com a mudança?

- Em que aspectos coincidem as percepções dos gerentes de agências da capital em relação aos novos valores corporativos relativos ao novo posicionamento?
- Existe convergência entre os valores compartilhados por gerentes de agências da capital e os novos valores corporativos?

3.1.2 Definição de termos

Mudança estratégica: "... processo cujo objetivo é modificar, em seus aspectos fundamentais, a organização inteira, redefinindo-se o quadro de referência básica, incluindo a estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, os valores nucleares da organização" (Nadler e Tushman, 1990, p.79)

Valores organizacionais: constituem-se em princípios, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. São o resultado da interpretação de vários grupos dentro da organização (Tamayo,1997)

Processo de mudança : "refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estado presente, tendo em vista o futuro". (Pettigrew,1996,p.147)

Valores compartilhados: expressos pela coincidência na percepção dos valores da empresa entre vários membros da organização, traduzindo metas e expectativas comuns sobre como se deve agir para a consecução dos objetivos comuns da organização (Tamayo, 1997; Katz e Kahn,1976).

Reposicionamento organizacional: redefinição do domínio da organização, em termos de escolha de um produto ou serviço específico, bem como do mercado alvo ou o segmento de mercado a ser atingido, orientada por uma nova estratégia (Miles e Snow, 1978).

Estratégia: elemento que define a tarefa principal da organização e sua postura no mercado, delineando o posicionamento organizacional, e com isto o domínio a ser focado em suas ações (Gaj, 1987; Donato, 1996).

Coalizão dominante: grupo de executivos que influenciam as decisões do sistema maior, ordena e cria o ambiente pertinente da organização, realizando as escolhas estratégicas que definem os valores oficiais do sistema (Miles e Snow, 1978)

Valores corporativos: valores compartilhados por membros da coalizão dominante, que embasam o posicionamento organizacional, analisado pelo domínio, estratégia e missão da empresa.

Valores pessoais: valores compartilhados pelos gerentes em relação ao ambiente de trabalho, que expressam seu vínculo com a organização e influenciam a percepção de outros elementos organizacionais, como o posicionamento e as reações diante da mudança.

Valores gerenciais: valores compartilhados pelos gerentes de agências do banco localizadas na capital em relação ao posicionamento organizacional, analisado pelo domínio, estratégia e missão da empresa.

3.2 Delimitação e perspectiva da pesquisa

O método adotado predominantemente nesta pesquisa foi o qualitativo, por ser mais adequado a estudos orientados à análise de atitudes, motivações, expectativas e valores, como no caso do presente trabalho. Além do mais, é apropriado para o estudo de situações complexas ou estritamente particulares, tal como se configura a situação estudada. (Richardson, 1985)

O estudo de caso foi o modo de pesquisa qualitativa utilizado para se compreender as categorias analíticas. Isto se deve ao fato de que ele é apropriado para se analisar uma unidade aprofundadamente, como no caso deste trabalho. O presente estudo de caso caracteriza-se como descritivo/exploratório, por buscar descrever as características de um dado fenômeno, explorando novas problemáticas e renovando as existentes (Vergara, 1997)

3.2.1 Primeira fase: escolha da organização e dos sujeitos da pesquisa

No que tange às organizações bancárias no Brasil, a compreensão da mudança estratégica constitui-se essencial, posto que nos últimos anos tais organizações vem sendo forçadas a aprender a operar em uma economia de baixa inflação e, assim, redefinir o próprio

conceito de banco (Silveira Jr e Vivacqua, 1996). Adaptar-se, portanto, aos novos modelos do cenário financeiro nacional vem sendo o grande desafio destas organizações (Vassalo, 1998).

Também os bancos estaduais tiveram que entrar no novo jogo competitivo. Caracterizados como sociedades de economia mista, tem como maior acionista o Governo do Estado, que provê certa estabilidade e segurança para seus integrantes. No entanto, suas atividades e seu desempenho são orientados por princípios empresariais. Neste contexto, a redefinição do problema empresarial, de acordo com o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), através de um processo de reposicionamento organizacional, necessariamente reordenará as relações internas e externas da organização, implicando também em uma nova configuração de seu universo simbólico.

Dentro deste ambiente de mudanças também se encontra o Banco do Estado do Amazonas S.A – BEA. Criado no ano de 1958, já passou por diversas mudanças originadas, principalmente, de fatores políticos e econômicos. Em 1995, ao deparar-se com graves problemas financeiros iniciou um amplo processo de reposicionamento organizacional, onde se redefiniu o domínio de atuação do BEA e, com isto, repensou sua estratégia, sua missão e seus valores, de acordo com o novo quadro econômico que se configurava.

Obviamente, este processo foi seguido de mudanças estruturais e tecnológicas. No entanto, destacamos neste trabalho a dimensão estratégica por se pretender analisar a mudança a partir das representações dos novos valores e, principalmente, da descrição compartilhada da organização e de seus novos requisitos de funcionamento. Entende-se que esta dimensão da mudança é que proverá todo o processo com os novos símbolos e significados a serem compartilhados pela organização (Moggi e Buckhard, 1996).

Face ao quadro em que se encontrava a organização, percebeu-se a oportunidade em utilizá-la como campo de investigação no presente trabalho. Ademais, outros fatores que influenciaram a escolha desta organização foram: a) o fato de ela funcionar na localidade onde a pesquisadora reside, a cidade de Manaus; e b) o fato de que a pesquisadora teria o acesso de informações mais facilitado, dado que possuía contatos com pessoas da organização. Considerou-se, portanto, que tais fatores poderiam facilitar a coleta de informações e a própria realização da pesquisa.

Assim, a organização que se constituiu como o campo de investigação desta pesquisa é o Banco do Estado do Amazonas S.A – BEA que, atualmente, opera através de 10 agências na capital do Estado, Manaus, e de 26 agências e 1 posto em cidades do interior. As agências da capital estão alocadas nos principais bairros da cidade.

Todas as agências são apoiadas por 19 departamentos funcionais, subordinados a duas diretorias de áreas, a Diretoria Administrativa e a Diretoria Operacional. A direção geral de toda a estrutura do Banco é exercida por um Diretor-Presidente. A estrutura onde se desenvolvem as atividades da cúpula e dos departamentos funcionais é intitulada “Direção Geral” e funciona em um edifício situado no centro da cidade de Manaus.

A população desta pesquisa foi composta por pessoas que ocupam cargos de direção e gerência do BEA. A escolha da população foi realizada através de técnicas de amostragem não-probabilística ou intencional. Em consonância com definição de Vergara (1997), os sujeitos foram selecionados de acordo com sua relação com os aspectos enfocados no estudo, ou seja, de acordo com critérios formulados a partir das intenções da pesquisa.

Em razão disto, classificaram-se os sujeitos em dois grupos: um dos participantes centrais e outro dos participantes complementares da pesquisa. Os participantes complementares são representados por aqueles sujeitos entrevistados que ocupam cargos de direção ou chefia de departamentos funcionais no órgão intitulado “Direção Geral”. Foram considerados desta forma porque, mesmo contribuindo com informações essenciais para o entendimento da mudança, sua visão expressa a percepção da coalizão, a mesma encontrada nos documentos organizacionais. Deve-se isto ao fato de que também foram idealizadores tanto da mudança, e principalmente dos métodos de sua implementação.

Os participantes centrais, por sua vez, foram representados pelos gerentes de agência da capital entrevistados. Optou-se por esta diferenciação para tornar claro as intenções da pesquisa de analisar a configuração de valores no contexto da mudança estratégica, sob a percepção dos gerentes de agência da capital do estado. Os detalhes desta escolha serão pormenorizados em seções seguintes.

3.2.2 Segunda fase: coleta de conteúdos

Em conformidade com as características desta pesquisa, foram coletados dois tipos de informações: as primárias e as secundárias. As informações primárias foram coletadas através de entrevistas, com os participantes centrais e complementares, e de observação simples, de forma assistemática. Enquanto isso, as secundárias foram coletadas através de pesquisa em documentos organizacionais. As primeiras formaram a base principal para o desvelamento das interpretações dos componentes da amostra principal, reforçando as informações secundárias. Estas, por sua vez, contribuíram para o entendimento de aspectos oficiais e também históricos da organização.

Portanto, a fase de coleta de conteúdos desenvolveu-se em seis etapas. As duas primeiras etapas referem-se ao primeiro momento desta fase, onde se coletou as informações secundárias. As etapas subsequentes relacionam-se ao segundo momento da coleta de conteúdos, quando foram coletadas as informações primárias.

Antes de partir para a descrição destes dois momentos que compõem a Fase de Coleta de Conteúdos, e suas respectivas etapas, faz-se necessário esclarecer sobre o momento e o contexto no qual foi realizada a pesquisa.

3.2.2.1 Período de realização da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada entre os meses de Agosto e Novembro de 1998, que consistiu em um momento de incertezas para o Banco do Estado do Amazonas e seus funcionários. No mês de Julho de 1998 começaram a ser veiculadas informações na imprensa local sobre a possibilidade do Banco vir a ser privatizado ou federalizado. Quando a pesquisadora iniciou a coleta de conteúdos, no mês de Agosto, as especulações já estavam se concretizando. No entanto, ainda não havia certeza de nada, pois neste período desenvolvia-se plena campanha eleitoral para Governo do Estado e para o Legislativo Federal e Estadual, e a discussão sobre o futuro do BEA foi abafada por algum tempo. Nesta época, ao se contatar as pessoas, percebia-se a insegurança em alguns, além da dúvida que era constante nos depoimentos da maioria dos funcionários. Vale salientar que os gerentes entrevistados não aparentavam tanta insegurança quanto outras pessoas com as quais se havia estabelecido contato.

Apesar deste quadro de incertezas, a pesquisadora analisou e concluiu que o estado de ânimo das pessoas e suas inseguranças em relação ao futuro da organização não prejudicariam o teor da pesquisa, posto que são nesses momentos de incerteza que as pessoas tendem a buscar mais justificativas para a manutenção de certas estruturas, atividades, hábitos ou comportamentos. Estas reações foram facilmente observadas, tanto que todos faziam questão de justificar a necessidade da manutenção da organização, enfatizando sua importância para o desenvolvimento do Estado e salientando sua missão, sua razão de existir. Além disso, a efetivação do processo de federalização só seria iniciado em Dezembro, quando a fase de entrevistas já deveria estar concluída.

Com isto, podemos interpretar algumas atitudes de não - colaboração com a pesquisa, por parte de alguns funcionários, como reflexos deste contexto de ambigüidades e incertezas no qual estavam inseridos. Deve-se ressaltar que o Banco do Estado possui 40 anos de existência e sempre sobreviveu a especulações sobre sua extinção. No entanto, também não podemos atribuir todos os comportamentos a este contexto, lembrando que a organização em estudo constitui-se uma empresa pública, com fortes características de sistema fechado, e com uma cultura organizacional desenvolvida num ambiente de não competitividade e de segurança. Tais características propiciam a generalização do sentimento de insegurança quando se percebe ameaças ao "status quo".

Ainda que alguns funcionários duvidassem da federalização do banco, muitos tinham certeza de que isto ocorreria. Mesmo diante de muitos protestos públicos realizados pelos bancários, o que se temia concretizou-se em 15 de Novembro de 1998, quando a Assembléia Legislativa do Estado aprovou a federalização do Banco do Estado do Amazonas. Observou-se, no entanto, que as pessoas, depois da federalização estavam mais tranquilas em relação ao futuro. Supõe-se que isto se deve ao fato de terem garantido alguns benefícios com a federalização, além de já estarem cientes de que o processo ainda levaria mais de um ano até sua conclusão.

3.2.2.2 Primeiro momento: coleta de informações secundárias

As informações secundárias são representadas pelos conteúdos registrados em documentos oficiais, organizacionais ou extra - organizacionais.

Estas informações foram obtidas em fontes como relatórios, memorandos, circulares, jornais internos da empresa, etc, cedidos pela própria.

➤ Primeira etapa: contato inicial com a organização pesquisada.

Após a aprovação do projeto, a primeira atitude tomada pela pesquisadora foi entrar em contato novamente com a organização, o que já havia ocorrido na época da elaboração do projeto, especificamente no mês de Abril de 1998. Este primeiro contato, no entanto, ocorreu através de outras pessoas e por vias formais, o qual foi efetivado através de uma carta enviada a Diretoria onde era solicitada a permissão para a realização da pesquisa naquela organização. Na mesma carta, também eram explicitados os motivos da escolha da organização, o instrumento de coleta de dados e o período previsto para sua realização. A resposta positiva foi recebida através de uma carta de autorização assinada pelo Diretor-Presidente do Banco.

Assim, munida da carta de autorização, a pesquisadora dirigiu-se à organização, mais especificamente ao Gabinete da Presidência para efetivar um primeiro contato com o ambiente da organização e, principalmente, apresentar-se para conseguir informações com as quais poderia articular o início da coleta de dados. A pesquisadora foi recebida pelo Chefe do Gabinete da Presidência, que se dispôs a auxiliar na coleta de dados secundários, visto que a maioria dos documentos do Banco são arquivados naquele departamento. Orientou a pesquisadora a fazer uma lista dos documentos necessários a coleta de dados secundários, para que pudessem ser organizados e, posteriormente, concedidos para a pesquisa. Sugeriu que o retorno da pesquisadora ocorresse duas semanas após aquela data, porque estavam passando por um processo de auditoria por parte do Banco Central.

➤ Segunda etapa: pesquisa documental

Não disposta a esperar muito, a pesquisadora entrou em contato com o Chefe do Departamento de Planejamento do Banco, o qual já conhecia pessoalmente. No primeiro contato com ele, conseguiu-se a maioria do material necessário para iniciar a pesquisa documental e elaborar os roteiros de entrevistas. Depois disso, recebeu-se a informação, tardia, do Gabinete da

Presidência, de que o Departamento de Planejamento disporia dos documentos necessários. Outros documentos interessantes para o entendimento do processo de mudança foram concedidos pelo Chefe do Departamento de Recursos Humanos, quando manteve-se contato com ele.

Assim sendo, coletou-se as informações secundárias em documentos organizacionais como Planos Estratégicos, Relatórios de Atividades, além de informativos, materiais de treinamento e de publicidade produzidos pela organização

3.2.2.3 Segundo momento: coleta de informações primárias

As informações primárias são representadas pelos relatos verbais das pessoas que representam os participantes centrais e complementares da pesquisa. A coleta de conteúdos foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, guiadas por um roteiro de questões principais que orientam o pesquisador (anexo1). Esta técnica possibilita ao entrevistado liberdade para se expressar, o que contribui para que o mesmo dê suas respostas com maior espontaneidade.

Por outro lado, este tipo de técnica de coleta permite ao investigador amplo campo de interrogativas à medida que recebe as informações dos sujeitos (Triviños, 1987). As entrevistas realizadas foram gravadas em fitas cassetes e registradas através de anotações para subsidiarem a análise posterior. A seguir relata-se as principais etapas que viabilizaram a coleta de informações primárias.

➤ Terceira etapa: elaboração do roteiro de entrevistas

A partir dos documentos organizacionais pesquisados e de fundamentos teóricos coletados por meio de pesquisa bibliográfica, foram conseguidas informações oficiais e gerais sobre a mudança estudada. Com base nestas informações documentais foi elaborado o roteiro de entrevistas, que seria primeiramente aplicado aos sujeitos complementares da pesquisa : os Chefes dos Departamento de Planejamento e Recursos Humanos e os Diretores. Através deste roteiro buscava-se apreender a percepção destas pessoas em relação a mudança, posto que foram

atuantes no processo de mudança, definindo e divulgando as novas orientações aos funcionários, especialmente aos gerentes.

➤ Quarta etapa: escolha e entrevistas dos participantes complementares da pesquisa

Estas entrevistas foram realizadas entre Agosto e Outubro de 1998. Tal alongamento de tempo relaciona-se a pouca disponibilidade dos entrevistados, o que culminou em alguns adiamentos das entrevistas. Foram entrevistados o Chefe do Departamento de Planejamento, o Chefe do Departamento de Recursos Humanos e a Diretora Financeira. Como já relatado, pretendia-se entrevistar os outros dois dirigentes, o Diretor-Presidente e o Diretor Administrativo. No entanto, estes não colocaram-se disponíveis para conceder entrevistas, justificando que estavam totalmente tomados com as ações que estavam definindo o futuro do Banco, ou seja, com o possível processo de Federalização. Após a transcrição destas entrevistas, observou-se que a participação dos outros dois dirigentes não era indispensável, sendo as informações coletadas até o momento suficientes para o andamento da pesquisa.

➤ Quinta etapa: escolha dos participantes centrais da pesquisa..

Após a realização das entrevistas com os sujeitos selecionados na Direção Geral, foi possível eleger os gerentes que representariam os sujeitos centrais da pesquisa. As informações obtidas sobre o funcionamento da organização e sobre as peculiaridades da mudança serviram de base para que se pudesse delimitar a abrangência do estudo. A partir das entrevistas com os sujeitos complementares, a pesquisadora ficou ciente de que as agências do Banco localizadas no interior do Estado eram, em sua maioria, de pequeno porte, às vezes compostas apenas com um Gerente Geral. Não obstante, obteve-se a informação de que muitas destas agências foram criadas recentemente.

Diante disto, delimitou-se a população aos gerentes das Agências do Banco localizadas na capital do Estado. As agências da capital se enquadram melhor na pesquisa, pois seguramente fazem parte da história do Banco, sendo muitas tão antigas quanto a própria

organização. Além do mais, são agências de porte maior, já que é na capital que se concentra a maioria da população do Estado e também das atividades do Banco. As agências da capital compõem um total de 10 unidades, localizadas cada uma em um dos principais bairros da cidade.

Em cada agência do Banco do Estado localizada na capital existem três (03) tipos de gerente: o Gerente Geral (GG), o Gerente de Negócios (GN) e o Gerente Administrativo (GA), sendo o número de GN's variável de um (1) a quatro (4), dependendo do volume de negócios da agência. O gerente administrativo é responsável por atividades relativas à organização e funcionamento da agência, como a parte financeira e contábil, a coordenação dos funcionários de linha, etc. O gerente de negócios é responsável pela captação de recursos para a agência, ou seja, vende os serviços e produtos do banco. O gerente geral, por sua vez, coordena a agência de uma forma global, tanto a atividade administrativa como a operacional, sendo o maior responsável pelos resultados da agência e o interlocutor entre a agência e a diretoria.

A idéia inicial era entrevistar apenas os gerentes gerais e de negócios que se enquadrassem nos critérios da pesquisa, devido ao fato de estas pessoas estarem mais diretamente ligadas ao ambiente da empresa, lidando diretamente com clientes e com as metas de cada agência. No entanto, optou-se por considerar os gerentes administrativos, pressupondo-se que também possuem conhecimento acerca do negócio e do funcionamento da organização. Este pressuposto foi comprovado através das entrevistas realizadas.

Com o auxílio do Chefe do Departamento de Recursos Humanos, selecionou-se os participantes centrais da pesquisa a partir dos seguintes critérios:

- Serem gerentes de agência da capital do Estado
- Terem sido gerentes antes da mudança; e
- Serem funcionários do Banco há mais de 10 anos .

Mesmo diante destes critérios foram também selecionados um gerente administrativo que não se enquadrava no critério de ter sido gerente antes da mudança e um gerente de negócios que, mesmo tendo sido gerente antes da mudança, tinha menos de 6 anos de Banco. Posteriormente, para efeitos da análise de conteúdo, não foram considerados como participantes da pesquisa, sendo observado que seus relatos não contribuiriam para a elucidação das questões centrais da pesquisa, pelo fato de não dominarem as informações que estavam sendo buscadas no

roteiro de entrevistas. Entretanto, tais informações foram muito úteis para a compreensão do contexto organizacional em estudo. Portanto, estas duas entrevistas não foram de todo improdutivas.

Um total de 16 gerentes foi selecionado para participar da pesquisa, incluindo-se aqueles dois (2) que não apresentavam os critérios completos. Este grupo era formado de 7 Gerentes Gerais, 6 Gerentes de Negócios e 3 Gerentes Administrativos. O chefe do Departamento de Recursos Humanos concedeu à pesquisadora o nome de cada um e o telefone para contato na agência onde trabalhavam.

➤ Sexta etapa: entrevistas com os participantes centrais da pesquisa

Após adaptação do roteiro utilizado nas entrevistas com os participantes complementares, deu-se início às entrevistas com os gerentes das agências. Utilizou-se dois procedimentos para contatar os gerentes. Algumas vezes, a pesquisadora dirigia-se diretamente à agência e apresentava-se ao gerente, mostrando a carta de autorização da Direção para a realização da pesquisa, além de dar explicações gerais sobre seus objetivos, apresentando-lhes também o roteiro de entrevistas.

No caso dos GG's e GN's, várias foram as vezes em que não se conseguiu encontrá-los, pois suas atividades muitas vezes demanda que saiam da agência. Em alguns casos, participavam de reuniões e não podiam atender à pesquisadora. Por tais razões, a pesquisadora passou a telefonar antes para saber em que horário o gerente estaria na agência. Caso conseguisse falar com ele, tentava logo marcar a entrevista. No caso das agências localizadas em bairros distantes, este foi o procedimento utilizado para contatar os entrevistados.

Na maioria das vezes, os gerentes ficavam, de início, um tanto receosos em conceder entrevistas. Até que a pesquisadora explicasse que os objetivos da pesquisa não estavam ligados à questão da possível federalização do Banco, eles se mostravam um pouco relutantes. Alguns alegavam que precisavam reler algumas coisas para lembrarem-se de fatos, ou ainda, que não poderiam falar coisas muito significativas. A pesquisadora tentava convencê-los a participar

argumentando que aquilo que eles tinham para falar era suficiente e importante para a pesquisa. Na maioria das vezes foram convencidos; em outras não.

Um dos GN's selecionados, não se disponibilizou a conceder a entrevista, justificando que não tinha condições emocionais para falar sobre o Banco. Um outro GN, com o qual a pesquisadora entrou em contato através do telefone, alegou que estava ocupado no momento e pediu para que ligasse no dia seguinte. No dia seguinte, tornou-se a telefonar, mas este gerente tinha saído de férias. O GG de uma das agências, quando contatado pelo telefone, pediu que a pesquisadora levasse a ele a carta de autorização, para decidir se poderia conceder a entrevista. A pesquisadora deixou a carta de autorização e o roteiro nas mãos de sua secretária, com o intuito de entrar em contato posteriormente e, através do telefone, marcar a entrevista, se assim ele se dispusesse. Até o momento da análise não conseguiu-se contatá-lo novamente. O GG de uma outra agência, por sua vez, também não dispôs de tempo, como justificou, para conceder uma entrevista. Então, quatro (04) gerentes, da amostra de quinze (15), que se enquadraram nos critérios definidos de seleção de sujeitos, não se dispuseram a participar da pesquisa.

Diante de tais recusas e indisponibilidades, o total de gerentes entrevistados foi de onze (11), sendo 5 GG's, 4 GN's e 2 GA's. Estas entrevistas foram realizadas nos meses de Outubro e Novembro de 1998. Um fato comum entre elas foi o momento de sua realização, sempre fora do horário de expediente público do banco, quando os gerentes não atendem os clientes. Mesmo assim, várias das entrevistas foram realizadas com uma certa pressão de tempo, principalmente quando aplicadas no horário anterior a abertura das agências, das 8 as 9 da manhã. Por outro lado, dois gerentes, um GG e um GN não aceitaram que a entrevista fosse gravada. A pesquisadora, portanto, precisou utilizar sua capacidade de síntese e de escrever rápido para poder registrar as falas principais. Apesar de fatores limitativos como estes, considera-se que o conteúdo das entrevistas não foi afetado a ponto de prejudicar sua análise.

O tempo de duração médio das entrevistas foi de 50 minutos. Ao final das entrevistas, notou-se, por diversas vezes, que os entrevistados já tinham se acostumado com a situação de falar sobre si mesmos e sobre o Banco, o que contribuía para que vários deles se colocassem à disposição de colaborar com outras informações, se assim fosse necessário em momento posterior.

3.2.3 Terceira fase: análise e interpretação dos conteúdos

O procedimento utilizado para analisar as informações coletadas nesta pesquisa foi do tipo descritivo/interpretativo, em que a análise se apoia no processo lógico da interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno, objeto de seu estudo (Vergara, 1997)

A descrição e interpretação dos conteúdos coletados foi desenvolvida através da técnica de análise de conteúdo. Esta técnica, como afirma Richardson (1985), constitui importante instrumento para o estudo da interação entre os indivíduos. Consequentemente, também configura-se em importante técnica para o estudo dos produtos de tais interações, como é o caso dos valores, foco central da análise realizada nesta pesquisa.

A análise de conteúdo, conforme Richardson (1985, p.45), busca definir “quem diz o que, a quem, como e com que efeito”. Portanto, representa um conjunto de instrumentos metodológicos que podem ser aplicados a diversos tipos de discursos. Caracteriza-se metodologicamente por três aspectos:

a) objetividade – condiz com a explicitação de regras e procedimentos utilizados em cada etapa da análise. Apresentam-se, então, as decisões que o pesquisador teve que tomar, tais como : distinguir categorias, que categoria usar, que critérios utilizar para registrar e codificar o conteúdo, etc.

b) sistematização – observa a inclusão ou não de categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas.

c) inferência – procedimento intermediário que permite a passagem entre a descrição, a primeira etapa da análise, e a interpretação, que é a última.

Diante dos princípios apresentados, o processo de análise e interpretação ocorreu de acordo com as seguintes etapas, que foram seguidas ao se analisar tanto as informações primárias, quanto as secundárias:

1. Transcrição

As entrevistas gravadas em fitas cassetes foram transcritas na íntegra, primando-se pela fidelidade aos depoimentos. Foram reproduzidas as pausas nas falas, as repetições, os cacoetes e outras ocorrências comuns na linguagem oral, através de reticências. Além disso,

procurou-se também substituir por números os nomes das agências. No caso da análise de documentos esta etapa não é realizada.

2. Leitura

Foi realizada uma primeira leitura com o intuito de organizar as idéias e de se obter uma visão geral do conteúdo do material. Cada participante recebeu uma legenda, de acordo com sua função, e um número, explicitando a ordem em que foram entrevistados. No caso dos documentos, realizou-se, mediante a leitura, uma pré - seleção das partes mais interessantes para a pesquisa, e as partes selecionadas foram identificadas com legendas de acordo com a fonte documental. A análise das informações secundárias foi desenvolvida através da técnica da análise documental, buscando-se identificar informações referentes às categorias em estudo. (Ludke e André, 1986).

3. Categorização e descrição

A forma de categorização mais utilizada é a análise por temas, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, definindo-se os temas principais e os secundários (Richardson, 1985). Conforme este pressuposto, tendo-se definido as grandes categorias para a coleta e análise do conteúdo, o tratamento do material foi realizado, após leitura, extraindo-se partes dos textos (oriundos de documentos e verbalizações) consideradas utilizáveis de acordo com o problema da pesquisa.

Na etapa de categorização dos conteúdos dos documentos organizacionais, utilizou-se como temas as dimensões sugeridas por Pettigrew (1996) no estudo de mudanças, quais sejam, o Contexto, o Conteúdo, e o Processo, que permitiriam a descrição da mudança de uma forma genérica, evitando-se, ainda, a tendência à falta de dinamismo inerente aos estudos que adotam a visão temporal do “antes e depois”. Ao se desenvolver o tratamento das informações primárias, mais precisamente aquelas relativas aos depoimentos dos “dirigentes”, tais temas foram ramificados, e daí surgiram sub-temas, dentro dos quais foram agrupadas as unidades de conteúdo, formadas, por sua vez, pelo agrupamento das unidades de registro selecionadas.

A categorização ocorreu, na realidade, em duas etapas, visto que assim foi necessário devido ao mesmo ter ocorrido com a análise. Portanto, com os temas e subtemas definidos na primeira fase de categorização, examinaram-se os documentos e discursos de dirigentes, conseguindo-se traçar um panorama “oficial” da mudança, bem como identificar valores

corporativos que orientavam a instituição antes e após a mudança. Tais elementos podem ser observados no Quadro 1. Em seguida, após descrição das informações na primeira parte da análise, partiu-se para a análise dos valores gerenciais, também a partir da descrição da mudança (contexto, conteúdo e processo). A identificação dos valores gerenciais foi mais facilitada, posto que os valores corporativos já haviam sido identificados. Estes foram utilizados como unidades de conteúdo, que orientaram o tratamento das informações, através da seleção das unidades de registro relativas aos valores gerenciais, o que pode ser visualizado no Quadro 2.

4. Interpretação, Conclusões e Redação Final

Interpretando-se as informações gerais da análise, buscou-se responder ao problema de pesquisa, confrontando-as com a teoria organizacional selecionada. Além disso, foram propostas algumas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

No quadro da página seguinte visualiza-se o processo de análise desenvolvido nesta pesquisa.

Quadro 1: Processo de análise das informações coletadas

Momento 1 : Análise dos documentos e depoimentos dos “dirigentes” (participantes complementares)		Aspecto temporal
Categorias, temas e sub-temas		Unidades de conteúdo
<i>I. Mudança : reposicionamento</i>		
1. Contexto		
1.1 Aspectos históricos e evolutivos da organização		
1.2 Percepção corporativa da mudança		
2. Conteúdo		Anteriores/Atuais
2.1 Domínio	2.1.1 Produtos/Serviços	
	2.1.2 Mercado Alvo	Anterior/Atual
	2.1.3 Concorrência	Anterior/Atual
2.2 Missão		
2.3 Estratégia		
3. Processo		
3.1 Ações e Reações		
3.2 Resultados (avaliação)		
<i>II. Valores Corporativos</i>		
Momento 2: Análise dos depoimentos dos gerentes (participantes centrais)		
Categorias, temas e sub-temas		Unidades de conteúdo
Aspecto temporal		
<i>I. Mudança : reposicionamento</i>		
1. Contexto		
1.1 Percepção do ambiente interno		
1.2 Percepção gerencial da mudança		
2. Conteúdo		Anteriores/Atuais
2.1 Domínio	2.3.1 Produtos/Serviços	
	2.3.2 Mercado Alvo	Anterior/ Atual
	2.3.3 Concorrência	Anterior/Atual
2.2 Missão		
2.3 Estratégia		
3. Processo		
3.1 Ações e Reações		
3.2 Resultados (avaliação)		
<i>II. Valores Gerenciais</i>		Valores corporativos identificados
		Anteriores/ Atuais

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Neste capítulo descreve-se e realiza-se a análise das informações coletadas em documentos organizacionais e em entrevistas com membros da administração superior e gerentes de agências do Banco localizadas na capital do estado. Assim, subdivide-se em duas partes. Uma refere-se à análise dos valores corporativos, enquanto a outra está relacionada à análise dos valores gerenciais, ambas realizadas a partir do reposicionamento organizacional.

4.1 Reposicionamento e valores corporativos

Neste tópico serão descritas e analisadas informações coletadas a partir de documentos organizacionais e de depoimentos de entrevistados que trabalham na administração superior do Banco. Deste modo, é possível identificar os valores corporativos dominantes no período anterior e posterior à mudança enfocada, ou seja, o reposicionamento organizacional.

Para tanto, serão analisados os aspectos históricos e evolutivos da organização, referentes ao momento de sua criação e eventos destacados em sua trajetória. Em seguida, analisar-se-á o conteúdo do posicionamento anterior à mudança, em termos da missão, estratégia e domínio que o sustentavam. Identifica-se, preliminarmente, os valores corporativos respectivos a tal postura estratégica. Em seguida, analisa-se a percepção corporativa em relação à mudança e o conteúdo do novo posicionamento, estabelecido a partir de 1995. Aqui também são destacados os novos valores orientadores da postura estratégica proposta.

Logo após, descreve-se os aspectos destacados pelos indivíduos da administração superior como relevantes no processo de mudança, em termos da análise das ações e reações percebidas na mudança, bem como das avaliações realizadas acerca da mesma. Ao final, analisa-se o reordenamento dos valores corporativos identificados.

4.1.1 Aspectos históricos e evolutivos da organização

A inauguração do Banco do Estado do Amazonas ocorreu em 19 de Maio de 1958. Comemorou-se, assim, os 40 anos de suas operações em 1998. Entretanto, esta organização existe desde 06 de Abril de 1957, data da sua Assembléia de Constituição, que foi presidida pelo então Governador do Estado, senhor Plínio Coelho. O governador, em seu discurso, declarou a grande satisfação obtida com a criação desta instituição financeira pública. Devido à insuficiência da rede bancária local, um banco estadual constituía uma antiga aspiração do Governo, das classes produtoras e do grande público composto pelos cidadãos do estado (Diário Oficial, 1957).

Na mesma data, um dos acionistas foi eleito o primeiro Diretor-Presidente da organização, o senhor Jacob Sabbá. Em seu discurso, enfatizou a importância do BEA para a economia do estado, destacando que muitas outras pessoas pensavam de forma semelhante, visto que sua criação fora fruto da cooperação dos poderes públicos, do comércio, da indústria e dos próprios acionistas. O Diretor-Presidente se comprometeu em dedicar-se na realização do objetivo social do BEA, e conclamou o público amazonense a contribuir para tal, demonstrando sua confiança através do depósito de suas economias e na utilização dos serviços do novo órgão do Governo Estadual. (Diário Oficial, 1957)

Analisando-se o discurso do primeiro Diretor-Presidente, constata-se que, na referida época, também existiam no Amazonas, como na maioria dos estados, fortes pressões sociais no sentido de o setor público criar estruturas estaduais, que ao lado das regionais em operação, fossem capazes de resolver ou atenuar os problemas de financiamento no âmbito dos Estados. Por essa razão, no final dos anos 50 quase todos os Estados brasileiros contavam com seu banco estadual (Teixeira, 1979).

Todavia, tais problemas não eram resolvidos pois, como expõe Teixeira (1979), os governos estaduais normalmente criavam seus bancos apenas com caráter comercial. Como os demais bancos privados da época, os bancos estaduais constituíam-se em pequenas redes de agências, voltadas basicamente para os serviços de depósitos e descontos, tendo como objetivos únicos as funções de caixa e empréstimo, além de funções acessórias de prestação de serviços. Em momentos posteriores é que eles começavam a atender operações de prazos mais longos,

mesmo que com pequena intensidade em relação às operações de curto prazo, posto que padeciam da ausência de recursos adequados.

Em função disto, muitos bancos estaduais mistos não possuem grande experiência no que tange às suas funções de fomento, posto que apenas na segunda metade da década de 60 é que passaram a atuar com financiamento em condições especiais de prazos e juros. De fato os recursos necessários só surgiram a partir das reformas no Sistema Financeiro Nacional, entre os anos de 64 e 67. Além disto, apenas em novembro de 1976 é que o Banco Central, através da Resolução n. 394, estabeleceu as normas gerais de atuação dos bancos de desenvolvimento (Maranhão, 1993)

Sendo assim, vários bancos estaduais, só implantaram concretamente suas carteiras de desenvolvimento a partir da década de 70, desenvolvendo atividades típicas de fomento através da criação de instrumentos e mecanismos compatíveis com a atuação especializada. Foi o que também ocorreu com o BEA: sua carteira de desenvolvimento só veio a ser implantada efetivamente em meados da década de 70, como consta em Teixeira (1979).

De antemão, pode-se deduzir que a função de fomento sempre esteve em segundo plano nas atividades do Banco, o que contribuiu para a disseminação de valores relacionados às atividades inerentes à função comercial e à sua própria natureza de empresa pública. Diante disto, compreende-se que, por algum tempo, o Banco do Estado do Amazonas buscou atuar como instrumento de desenvolvimento econômico, quase exclusivamente através da sua veia de banco comercial público.

Esta observação pode ser confirmada ao se analisar a visão de um dirigente, para quem o Banco foi criado para ser diferente dos outros bancos privados, voltado para o homem do Amazonas. Este entrevistado argumentou, em relação aos motivos de criação do banco:

«o BEA não seria mais um banco comercial, mas o grande prestador de serviços ao governo, trabalhando também com recursos “normais” de qualquer banco comercial, além de recursos de desenvolvimento» (CD1).

Certamente, a criação do Banco estava direcionada para atender aos cidadãos da região, porém, não se pode afirmar que logo nos primeiros anos de sua existência o BEA tenha sido um grande prestador de serviços ao governo, pelo menos da forma como se constitui nos

dias atuais. Fortuna (1993) considera difícil a identificação de uma data a partir da qual os bancos passaram a exercer tal função. Explica que os bancos não participavam do sistema de arrecadação do Estado. O relacionamento entre povo e órgão público era realizado de forma direta entre as partes. Cada entidade pública possuía uma estrutura própria para arrecadação de impostos e taxas de serviços, além de pagamentos de benefícios. Porém, esta estrutura passou a apresentar alto custo quando aumentou a execução de serviços públicos e a concessão de benefícios, decorrentes do desenvolvimento econômico da sociedade brasileira.

Por sua capacidade de processar com rapidez as transferências de numerário, os bancos passaram a substituir coletorias e postos de recebimento de taxas de serviço público e pagamento de benefícios, servindo de intermediários entre o órgão público e o contribuinte. Tornaram-se grandes prestadores de serviços, principalmente ao governo, fato que se concretizou também com o BEA no decorrer de seu funcionamento.

Outro aspecto a destacar, a partir do discurso dos fundadores, é o fato de o banco ter sido criado por desejo de vários setores da sociedade, tendo uma grande demanda para seus serviços, o que é traduzido no discurso dos fundadores como “insuficiência bancária local”. Tal demanda continuou crescendo nos 30 anos seguintes à sua criação.

Em contraste com a visão elaborada pelo dirigente citado acima, confirma-se a idéia de que, por muito tempo o BEA não se preocupou com o fator “concorrência” ou competitividade, tanto por ter sido criado em um momento de crescimento econômico, quanto pelo fato de ser concebido como “diferente”, ou seja, um banco público que não deve se preocupar com aspectos mercadológicos e sim satisfazer o seu maior cliente, o governo estadual, tornando-se o “grande prestador de serviços” ao governo.

Como já citado, o BEA transformou-se, efetivamente, em um banco estadual de desenvolvimento na segunda metade da década de 70. Apresentando-se na forma mista, ou seja, banco comercial com carteira de desenvolvimento, foi organizado para fornecer crédito de médio e longo prazos às empresas localizadas no estado. Como os demais bancos estaduais mistos, levando-se em conta que apresenta as funções comerciais com maior destaque em relação às funções especializadas (carteiras de desenvolvimento), o BEA subordina-se à secretaria de Fazenda do Estado. Além disso, organiza-se na forma de sociedade anônima, onde é obrigatória a participação majoritária do governo estadual, sob a condição de sociedade de economia mista de

controle estatal. Estes aspectos, no entanto, foram observados desde o momento de sua criação, em 1957.

A criação destes organismos estatais de fomento reflete a busca de uma forma capaz de intensificar a capitalização do setor produtivo, ampliando ou facilitando o acesso aos bens de capital, onde o processo de desenvolvimento econômico não se realiza com a velocidade necessária (Teixeira, 1979). Contudo, os bancos mistos apresentam alguns dilemas inerentes a sua natureza.

Observa-se, nesse sentido, que a filosofia subjacente de um banco de desenvolvimento é bem diferente daquela de um banco comercial. Os bancos comerciais, mesmo adotando a orientação voltada para o cliente, sempre colocarão o lucro como motivação básica de sua existência. Por sua vez, os bancos de desenvolvimento nasceram para perseguir outros objetivos, os sociais principalmente, onde são orientados para o cliente, caminho através do qual seu objetivo de desenvolvimento econômico e social pode ser alcançado (Teixeira, 1979).

Assim, constata-se que o BEA, como banco estadual misto, apresenta um caráter essencial de empresa pública, de instrumento do Estado para o desenvolvimento social e, assim, não prioriza a maximização do lucro. No entanto, como enfatiza a área comercial, encontra-se obrigado a agir com critérios empresariais. Ao menos nas atividades relacionadas a sua função comercial, a lucratividade e a rentabilidade tende a ser um valor central. Talvez este conflito de valores seja um dos principais motivos que acabam confundindo os bancos estaduais em relação a sua própria missão de contribuir para o desenvolvimento econômico das regiões que assistem.

Diante do exposto, observa-se que desde o momento de sua criação, o BEA sustentou uma estratégia embasada em valores que levariam, inevitavelmente, à falta de clareza em sua missão. Assim, a responsabilidade social constitui-se em um valor central na empresa desde sua origem. No entanto, este valor esteve sempre atrelado à natureza pública do banco e não à estratégia de atuação como banco de fomento, que sempre foi secundária. Por outro lado, percebe-se que tal natureza não permitiu que a lucratividade fosse um valor aceito como de máxima importância no momento de sua criação. No entanto, sua ênfase nas funções de banco comercial desde o início de suas operações sempre colocaram a lucratividade/rentabilidade como necessidades de sobrevivência do banco.

Na seção seguinte, poderemos observar que o BEA, por tal ênfase nas funções do banco comercial, esteve a maior parte do tempo orientado para o lucro, e não para o cliente. Estes valores seriam enfatizados e enraizados nas décadas seguintes, em especial na década de 80, dado o contexto econômico que se delineou.

4.1.2 Posicionamento anterior – missão, estratégia e domínio

O anos compreendidos entre 1990 e 1994 constituem o período de análise do posicionamento do Banco, antes da mudança. Tal período foi vivido com instabilidade pela organização, quando suas finanças foram afetadas e efetivou-se várias medidas para se cortar gastos. Até o mês de Maio de 1994, o BEA atuava em um ambiente inflacionário, com o qual estava habituado desde a década passada. Acredita-se que o posicionamento adotado nos anos 80 foi mantido nos anos iniciais da década de 90, apenas com pequenas alterações motivadas por fatores ambientais e estruturais/financeiros. Por isso, considera-se importante destacar alguns aspectos relativos aos anos que antecedem o período de análise, antes de se desenvolver a análise do posicionamento anterior do banco.

Para se compreender o posicionamento anterior adotado pelo Banco do Estado, faz-se necessário analisar a missão, a estratégia e o domínio enfocados por suas ações, relacionando-os aos aspectos ambientais característicos do período em questão. É fácil perceber, numa rápida análise inicial, que a inconsistência entre a missão do Banco e suas atividades desempenhadas, constatada em sua origem, perdurou impulsionando algumas crises enfrentadas pela organização no período entre a década de 80 e o início dos anos 90.

O Banco do Estado iniciou a década de 80 envolvido em uma forte crise financeira. Em 1982, apresentava receitas que correspondiam em apenas 58% das despesas, o que ameaçava a continuidade de suas operações. A partir de 1983, porém, deu-se início a um trabalho de recuperação econômico - financeira, onde o Banco assumiu o desafio de sucesso da reversão do quadro de falência técnica, assinando contratos de gestão com o Banco Central (Informativo Histórico, 1998).

O início da década passada configurou-se em uma época de crise também para o país. Neste período instaurou-se um cenário formado por recessão e índices de inflação crescentes. Tal

contexto desviou os bancos brasileiros da função básica de intermediação de crédito, imprimindo-lhes uma estrutura semelhante a de guichês de pagamento. Isto se fortaleceu, segundo Maranhão (1993), após as medidas de reajuste econômico iniciadas em 1986, com o Plano Cruzado que, no entanto, não lograram êxito. Mas, a partir deste momento as instituições financeiras passaram a orientar suas atividades, de uma forma mais intensa, para a captação de recursos e prestação de serviços, em função das altas taxas de juros praticadas e do risco crescente das operações de crédito em um mercado eminentemente recessivo.

Num regime inflacionário de dois dígitos ao mês, grandes foram as vantagens geradas pela ciranda financeira. Portanto, a atividade de dar emprestado foi reduzida e até extinta em muitos bancos. Os bancos tornaram-se muito hábeis em ganhar dinheiro com a inflação, visto que os correntistas viam-se obrigados a manter dinheiro aplicado em investimentos para se defender da corrosão monetária.

Tais benefícios podem ter sido importantes para a reversão do quadro crítico em que o BEA se encontrava em 1983, quando firmou compromisso com o Banco Central. Cinco anos depois, em Setembro de 1989, o BEA pagou a última parcela da dívida com o Banco Central, respeitando o compromisso firmado (Informativo Histórico, 1998).

Muitos bancos estaduais, dentre eles o BEA, também vinham participando de forma contumaz da ciranda financeira. Maranhão (1993) justifica que nestes casos, a maximização da rentabilidade nas operações comerciais de curto prazo afigura-se imprescindível à consecução da sua missão institucional de indutor do desenvolvimento das regiões em que atuam, o que os diferencia dos seus congêneres privados. No entanto, muitas vezes, esta missão não vinha sendo exercida efetivamente. Este viés fica claro ao se analisar a missão declarada do BEA, que definia sua razão de ser através da atividade de:

promover e incrementar o desenvolvimento econômico e social do Estado do Amazonas, através da intermediação financeira, assegurando justa remuneração do capital (Informativo, 1993, p. 1)

O cenário artificial que possibilitava a prosperidade dos bancos em geral não era formado apenas pela economia inflacionária mas, também, pela falta de pressões competitivas internacionais a estas instituições, como a maioria das empresas brasileiras que atuavam somente

no mercado interno. Praticava-se no Brasil, desde a década de 70, uma política econômica protecionista, que mantinha o mercado brasileiro fechado à concorrência externa. Durante estes anos, as empresas se permitiam empregar um contingente de pessoas não produtivas. Seus sistemas de produção estavam impregnados por conceitos de uma filosofia de gestão baseada na fartura de recursos, na inexistência de concorrência internacional e em nenhuma preocupação com custos (Gonçalves, 1998).

Deduz-se que o BEA também mantinha uma estrutura calcada nestes princípios. Depreende-se isto do fato de ter superado uma grave crise sem ao menos cortar custos ou retraindo operações de forma significativa. Assim sugerem informações documentais, que expressam que o banco, em tal período de reversão, além de cumprir as condições impostas pelo Banco Central, preservou sua autonomia sem prejudicar empregos, e ainda conquistou neste mesmo ano um resultado operacional positivo, correspondente a 80,59% do seu Patrimônio Líquido (Informativo Histórico, 1998).

Na realidade, durante muitos anos, o verdadeiro e permanente valor estratégico era ser grande, de modo que o crescimento era o único caminho realmente válido (Gonçalves, 1998). Nestes anos, a concorrência entre os bancos voltou-se para a captação, favorecendo um novo processo de concentração pela grande abertura de agências dos principais bancos de varejo. Acreditava-se, no caso dos bancos, que o sucesso em uma economia inflacionária estava relacionado à capacidade de aumentar o volume de captação. Tal pressuposto determinava o aumento no número de agências e, conseqüentemente, o aumento dos custos fixos. O sistema bancário tornou-se, então, um importante empregador na década de 80.

Neste cenário, poucas empresas se preocupavam com modernização, seja em aspecto tecnológico/processual ou organizacional (Gonçalves, 1998). O sistema bancário, em especial, consumiu maciços investimentos em automação dos processos mas, ao contrário dos demais países, privilegiou suas inversões nas atividades de retaguarda, como por exemplo, a compensação de cheques.

Percebe-se que a estratégia adotada pelo BEA também voltou-se para a captação e o crescimento estrutural e de custos fixos. Como coloca um dirigente, até por volta de 1994, "os bancos viviam muito em cima do ganho inflacionário fácil". Face a esta constatação, este mesmo

entrevistado concluiu que o BEA de ontem era um banco voltado para a área comercial, por focar apenas os grandes clientes.

De acordo com a orientação estratégica adotada, declarava-se como condições indispensáveis à sobrevivência e ao desenvolvimento do Banco os princípios, ou valores, de modernidade, competitividade, credibilidade e rentabilidade. Propunha-se também a atender aos anseios da comunidade, constituindo instrumento de desenvolvimento econômico e social do Estado. Além disso, pregava-se uma relação harmoniosa e humanista no relacionamento entre BEA e funcionários, com o que se visava o entusiasmo no trabalho, o comprometimento com os objetivos do lado dos últimos e reconhecimento e recompensa do lado do Banco. Enfim, os valores responsabilidade social e humanização também eram declarados como importantes para a organização, com menor ênfase decerto (Informativo, 1993).

A prosperidade, contudo, não perdurou e, entre 1990 e 1994, foram realizados vários esforços para conseguir a redução dos custos, tais como a extinção de benefícios extras concedidos aos empregados, que foi o caso da Licença Prêmio, e o fechamento de agências fora do estado. Apesar dos esforços empreendidos, ao final do exercício de 1994, registrou-se um resultado operacional negativo que reforçou o quadro crítico que se configurava (Informativo Histórico, 1998).

Na década de 80, alguns bancos privados já haviam introduzido cortes em seus custos, prevendo a inadequação de uma grande estrutura em tempos de inflação baixa. Esta atividade foi influenciada pelo curto período em que o Plano Cruzado manteve baixos índices de inflação, quando os bancos deixaram de operar com as vantagens da ciranda financeira. A partir desta experiência os bancos puderam visualizar também que, mais cedo ou mais tarde, ou quando um governo qualquer conseguisse controlar a inflação, um novo modelo de estratégia seria necessário, o qual deveria se basear nas funções clássicas de um banco, as quais vinham sendo esquecidas (Fontes Filho, 1997).

Os bancos estaduais, por sua vez, mantiveram-se do mesmo jeito, inabaláveis até o início da década de 90, o que os levou a desastrosos prejuízos. Tais prejuízos podem ter sido afetados em muito pela abertura do mercado brasileiro à economia internacional, o que levou o setor bancário a apresentar níveis de concorrência cada vez mais altos, e demandar uma agilidade difícil de ser alcançada pelos bancos estaduais.

Com algum tempo de atraso, portanto, o Banco do Estado implementou ações que buscavam reverter os prejuízos causados por sua lentidão em se adaptar às mudanças que ocorriam no cenário. Nota-se que uma grande mudança se deu na descrição da missão do banco, cujo conteúdo passou a ser:

Contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico e do Estado do Amazonas, buscando a plena satisfação das necessidades presentes e futuras de seus clientes, e melhorando a qualidade de vida da comunidade (Plano Estratégico, 1994, p.1)

Em consonância com essa nova redação da missão, novos valores foram declarados como essenciais à sua consecução. Em primeiro lugar, a responsabilidade social, alcançada através da colaboração para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento da comunidade amazonense. Em seguida, a produtividade, efetivada ao se “produzir mais com menos”. A qualidade, buscada pela satisfação das necessidades presentes e futuras dos clientes. A rentabilidade, através de atuação rentável para garantir a sobrevivência. A humanização, através do respeito aos clientes e funcionários, e o estabelecimento de compromissos duradouros. E finalmente, o equilíbrio, que une interesses do Banco e de seus clientes (Plano Estratégico, 1994).

No entanto, percebe-se que a estratégia adotada na década anterior ainda mantinha-se operante, o que se traduz pelo fato de que a instituição buscava ser um banco rentável, líder no Estado, e com presença marcante no cenário dos bancos comerciais no Brasil, viabilizando resultados em curto, médio e longo prazos. Este posicionamento deixa claro que o BEA centrava seu foco na área comercial e de curto prazo, deixando de lado seu caráter de fomento, principalmente. Além disso, mantinha-se concentrado nos grandes clientes. A verbalização seguinte ilustra este enfoque e apresenta uma justificativa para tal:

“Para o banco era muito mais vantajoso que ele pegasse esses recursos dos depositantes e investidores e jogasse em frente, ou seja, ao invés de eu financiar um produtor, um empresário, um comerciante, bastaria a aplicação no mercado financeiro de uma determinada ação, isso geraria para a instituição. Ao mesmo tempo que distanciava as instituições da área de crédito. Na medida em que eu passo a não aplicar mais em crédito eu começo a me voltar puramente para a área de especulação. Não era só o BEA não, todos os bancos talvez o BEA tenha feito até em menor proporção pela sua própria natureza e sua missão, mas passaram a desviar recursos (...) o BEA de ontem eu diria que era um BEA que não se centralizava nos pequenos. O BEA de ontem era um banco que tinha uma atuação não marcante perante a sociedade, não significa dizer que nós não aceitássemos as pequenas contas, mas isso não era nosso foco” (D1)

Como almejava uma presença marcante no cenário de bancos comerciais brasileiros, o BEA manteve a rentabilidade como valor declarado. Mas, mesmo não declarando mais a credibilidade como um princípio essencial, de forma coerente com este princípio, buscou a fidelidade dos (grandes) clientes. O banco centrou-se no atendimento e satisfação das necessidades de tais clientes, e investiu para isso. Como seus clientes vinham à agência principalmente para depositar e investir, decidiu construir um ambiente especial para aqueles clientes maiores, dando-lhes conforto e agilidade no atendimento. A verbalização a seguir ilustra este quadro:

"Por exemplo, nós construímos uma sala Prêmio, o objetivo era nobre mas, o custo da construção dessa sala foi elevadíssimo, e o retorno foi, o benefício foi mínimo" (CDI)

Na realidade, mesmo buscando a redução em seus custos, o Banco manteve a estratégia de crescimento adotada anteriormente, buscando maior participação no mercado de bancos comerciais. Esta estratégia poderia ser traduzida pelas seguintes metas propostas para a área de Marketing para o biênio 1994-1996:

- *expandir e diversificar captações e aplicações de recurso, oferta de produtos e serviços financeiros*
- *definir e implantar uma "Política de Atendimento" agressiva, voltada para a otimização do relacionamento com clientes atuais e conquista de novos clientes, algo determinante para o sucesso do BEA (Plano Estratégico, 1994, p.9)*

Observa-se que a competitividade continuou sendo um valor base para o posicionamento do BEA, o que estimulava a organização a idealizar um comportamento "agressivo" e "empreendedor", bem traduzido pela seguinte meta da área de Economia e Finanças para o biênio 1994-96:

Agir com dinamismo para atender com rapidez, gerenciar recursos e interagir com o mercado e o BACEN, fornecendo orientações diárias sobre as tendências e cotações dos juros, do câmbio, da inflação, etc (Plano Estratégico, 1994, p. 01)

Da mesma forma que suprimiu a credibilidade e a competitividade de sua declaração de valores, o Banco fez com o princípio modernidade. No entanto, sua postura orientada para a

conquista de novos clientes e mercado exigia do BEA uma atitude de pioneirismo em relação a novas tecnologias, algo considerado decisivo. A tecnologia também era considerada apoio indispensável para garantir a qualidade dos produtos e serviços, tendo assim papel fundamental no posicionamento anterior. Esta ênfase na tecnologia foi ilustrada na seguinte verbalização de um dirigente:

“Porque como eu te falei, o banco fez altos investimentos na área de tecnologia(...) veja bem, tinha a orientação voltada para melhorar a atuação do banco, mas muita coisa o banco fez sem uma atenção adequada a técnica, a boa técnica, e isso fez com que o banco, em vez de investimento, isso se transformasse em custo(...). O nosso Centro de Processamento de Dados foi caríssimo, custo altíssimo, um benefício bom mas, que isso aí poderia ter sido melhorado ou ampliado esse benefício se nós tivéssemos olhado os processos, reformulado os processos antes de informatizar, ou seja, nós informatizamos o velho.” (CD1)

Como se observa o significado de modernidade estava realmente atrelado à questão da tecnologia de ponta e não à modernidade administrativa, em termos de sistemas de gestão mais eficazes. Como bem colocou o entrevistado acima, o BEA informatizou o velho.

Resumindo, o posicionamento do BEA, até 1994, esteve fundamentado em uma estratégia de crescimento e de competição com grandes bancos privados durante mais de dez anos, tendo como foco os grandes clientes. Apesar dos esforços para reversão do quadro de crise que vinha se construindo, a situação agravou-se pelas barreiras impostas às estratégias dos bancos a partir do último ano do período, quando ocorreu a implantação do Plano Real, a partir de Fevereiro de 1994. Talvez em razão deste plano, torna-se perceptível uma certa conscientização da proximidade de mudanças mais profundas no cenário econômico.

Porém, como se pode observar nas metas e objetivos traçados ainda neste ano, o Banco não estava se preparando para uma nova mudança no cenário econômico e mantinha a mesma estratégia adotada em seu passado recente. Portanto, a capacidade de se antecipar às mudanças não foi algo adquirido pelo Banco, talvez por causa de sua natureza estatal. E ao final de 1994, o BEA encontrava-se, novamente, envolto em uma forte crise financeira que, desta vez, implicava em aspectos de natureza estratégica e de sobrevivência organizacional.

4.1.3 Percepção corporativa da mudança e o novo posicionamento - missão, estratégia e domínio

Nesta seção, analisa-se, além do próprio posicionamento, a percepção dos dirigentes em relação à tal processo, implementado a partir de Abril de 1995, como parte de uma mudança estratégica, definida por medidas como um “reordenamento interno, ampliação do Patrimônio Líquido e mudança no perfil econômico da instituição” (Informativo BEA, 1998, p.1). No caso desta pesquisa, como já colocado anteriormente, a análise da mudança enfoca apenas o reposicionamento da empresa, ou seja, as implicações no conteúdo de sua missão, estratégia e domínio. Enfim, analisa-se elementos relativos ao que a organização chama de "mudança no perfil econômico".

O plano econômico do Governo Federal proporcionou a estabilização da economia brasileira e acabou com a chamada “ciranda financeira”. Com a queda da receita os bancos começaram a perceber que possuíam uma estrutura inchada, com altos índices de capital imobilizado e custos fixos altíssimos. A única saída seria a redução de custos e o aumento de eficiência. Começou-se, efetivamente, a perceber a real necessidade de aspectos como produtividade, eficiência, eficácia, agilidade organizacional, além do fortalecimento da área de crédito. Sendo assim, o quadro que o banco apresentava não é descrito de forma positiva pelos dirigentes:

“Veja bem, o banco, no final de 94, ele praticamente estava liquidado, liquidado não, ele estava falido (...) por pouco nós não vimos aqui a entrada de um Banco Central, intervenção...” (CD1)

“...pelos números você percebe que em alguns momentos, o banco caminhava para um lado e em outra hora para outro lado(...) Houve momentos em que o banco estava em situação de prejuízo(...) em 89 para 90, o banco tava numa situação muito boa. Novamente teve uma recaída” (D1)

A recuperação das finanças do banco, além de estar atrelada a um profundo processo de redução de custos, dependia sobremaneira de uma mudança estratégica. O banco precisava redefinir sua orientação ambiental, iniciando com a definição de um novo posicionamento.

Supõe-se que, devido a sua natureza de empresa pública, que vincula sua administração ao governo do estado, a reorientação estratégica foi adiada por causa de

dependência dos resultados políticos das eleições do ano de 1994. À nova diretoria que assumisse seria delegada a missão de efetivar tal mudança, no caso de o governo eleito prezar a manutenção do banco.

A administração pública das instituições financeiras oficiais pauta-se pela estabilidade de regras e conceitos. Conseqüentemente, "engessados por regras rígidas de conduta, recursos humanos, investimentos e gastos, o administrador público pouco pode fazer para reorientar sua organização para o novo cenário que se apresenta " (Moraes, 1996, p.50). Assim, por orientarem-se por filosofias operacionais não competitivas em mercados com alta concorrência, tais instituições são, invariavelmente, levadas ao prejuízo. Realmente, isto ocorre porque o sistema financeiro tornou-se tão dinâmico que impõe a necessidade de adaptações constantes das empresas que nele atuam (Moraes, 1996).

Pode-se justificar tais prejuízos também pelo fato de que a maioria dos bancos estaduais adotavam uma estratégia de concorrência direta com instituições privadas. Como coloca Moraes (1996), é perfeitamente perceptível que as instituições não sujeitas a concorrência tais como o BNDES, fundos da dívida, projetos de desenvolvimento regional e mesmo as atividades privativas dos bancos públicos são rentáveis, ao passo que onde estas organizações disputam mercado com o setor privado, enfrentam dificuldades. Para este autor, quanto mais volátil o cenário econômico, maiores os desafios em termos de flexibilidade e adaptabilidade empresarial.

Consciente destas implicações, em abril de 1995, um novo Diretor - Presidente assume a direção do Banco, e com a orientação do recém eleito Governador do Estado, de acordo com planos de governo, põe em prática o redirecionamento das atividades do BEA. Nota-se que o quadro de crise promoveu um claro consenso sobre a real necessidade da mudança, no nível corporativo. De acordo com documentos organizacionais, tal mudança iniciada por um Plano de Recuperação, ocorreu pelo fato de que o Banco precisava se adequar, urgentemente, às exigências do ambiente mercadológico (Plano Estratégico, 1998). Tal pressão externa também é identificada pelos entrevistados, como por exemplo:

"Porque a gente diz antes e depois, parece que está se falando de administração, mas na realidade coincidiu 95 com a mudança no perfil da sociedade brasileira. Até então você tinha inflação bastante elevada, isso aconteceu quase simultaneamente nesses períodos, guardado um período de seis meses, quatro meses, mas existia um período de inflação forte, a economia era inflacionária."(D1)

Destacou-se também fatores internos, em especial operações sem sucesso, como desencadeadores da situação de crise em que se encontrava o Banco no início de 1995:

“... nós tínhamos alguns empréstimos que foram feitos em valores até, acho que poderia dizer, superiores ao que se faz hoje, mas que cresceram muito mais em função da taxa de inflação, as correções eram altíssimas, porque a taxa de inflação era alta, as dívidas chegavam a patamares elevados, e na hipótese de eles não poderem cumprir, você acaba tendo empreendimentos de insucesso e que eles pesam na estrutura do banco, mas não houve dificuldade, não houve trauma porque o próprio cliente ele se adapta a cada realidade” (D1)

“...nós precisávamos primeiro reverter a situação da empresa...” (CD2)

Na medida em que a inadimplência foi se tornando freqüente, a estratégia operacional de concentrar os negócios em poucos clientes é vista pelo dirigentes como de altíssimo risco. Considera-se, portanto, que a partir de muitas aplicações “mal feitas”, os prejuízos gerados foram se acumulando sucessivamente. As opiniões dos dirigentes sobre a adequação da estratégia utilizada anteriormente convergem para a posição de que ela era inadequada e acarretou prejuízos pelos quais ainda se luta até os dias atuais. Pode-se observar isto nas seguintes verbalizações:

“(...) e a maioria, uma boa parte dos clientes, aplicações mal feitas, o que redundou em operações de altíssimo risco para o banco e altos CL's, que geraram prejuízos para o banco ...” (CD1)

“você não pode ser um banco pequeno e atuar em grandes volumes, financiar valores grandes porque o insucesso da operação ela compromete até o Patrimônio Líquido da instituição, basta que um grande empreendedor não pague para que ele venha colocar a perder tudo aquilo que você fez até de bem, de bom em prol da instituição.” (D1)

Nesse sentido, um dirigente observou que a missão da organização não estava sendo cumprida, como depõe:

“... na realidade a hora que você busca conciliar as suas ações com a sua missão normalmente você percebe que em determinados momentos, você precisa fazer ajustes.” (D1)

Em relação aos componentes da coalizão dominante existe clara unanimidade quanto a figura do governador recém-eleito na época, e sua equipe. Talvez seja assim porque os objetivos da mudança foram determinados pelo Governador do Estado. Um dirigente acrescenta:

“Nós tivemos um acionista majoritário que é o governo de Amazonino Mendes que desde o início quando assumiu em seu discurso de posse disse: eu quero um banco do povo, eu quero um banco popular, eu quero um banco voltado para os pequenos, eu quero um banco que seja um verdadeiro banco do Estado do Amazonas” (D1)

Sendo assim, na visão dos dirigentes, a situação pré-falimentar, induziu o Banco a redefinir sua área de atuação, com vistas a recuperação e sobrevivência da organização. Como principais motivos que justificavam a mudança, os entrevistados identificam o ambiente de economia estabilizada e alta competitividade, reforçados pelo Plano Real, a sucessão de prejuízos em operações, afetada por inadimplência e, por fim, a própria inadequação da estratégia da empresa, que comprometia a realização da sua missão. Estes aspectos evidenciam a concordância e o alto grau de aceitação que a mudança apresentou no nível corporativo do Banco.

De fato, quando a mudança é percebida como simples reação a pressões ambientais externas, ela tende a ser melhor aceita. Neste caso, o fato de o acionista majoritário ter sido o principal membro da coalizão dominante reforça a aceitação no nível corporativo, principalmente porque as pessoas que compõem este nível são escolhidas de acordo com o grau de afinidade com o grupo político dominante, sejam elas profissionais externos ou funcionários do próprio banco.

O reposicionamento do BEA incluía-se dentro da política de desenvolvimento a ser implementada pelo Governo do Estado. Assim, voltou o foco de suas ações para as atividades de Fomento, de Pequenos Negócios Comerciais e de Prestações de Serviços, como consta em um discurso do Presidente do Banco sobre a mudança (Informativo BEA, 1998). Compartilha-se a idéia de que esta guinada foi efetivamente norteadada pela política de interiorização do Governo do estado, que buscava a desconcentração do desenvolvimento econômico da capital em direção ao interior. Esta idéia pode ser inferida da verbalização que segue:

“A prioridade passou a ser o banco de desenvolvimento. O banco comercial é a sustentação (...) seria se engajar no programa do Terceiro Ciclo, que é um programa idealizado, implementado, pelo governador Amazonino Mendes, onde ele procura promover a interiorização do desenvolvimento comum, ou seja, é o modelo em que você sai do ciclo da borracha, do ciclo da Zona Franca, e você pulveriza o desenvolvimento, ou seja, leva o desenvolvimento até o pequeno caboclo da Amazônia” (D1)

O banco buscou direcionar suas ações estratégicas para a marca de sua essencialidade, a integração com a comunidade, com funções que o tornam diferente dos demais

do mercado (Informativo Histórico, 1998; Informativo BEA, 1998). Nota-se claramente a tentativa em se retomar a coerência entre estratégia e a missão do banco, que continuou com a mesma redação adotada a partir de 1994, qual seja:

Contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico e do Estado do Amazonas, buscando a plena satisfação das necessidades presentes e futuras de seus clientes, e melhorando a qualidade de vida da comunidade (Plano Estratégico, 1994, p.1)

Da mesma forma, os valores, declarados na filosofia do banco elaborada em 1994, foram mantidos e as suas justificativas oficiais também. Em primeiro lugar, a responsabilidade social, alcançada através da colaboração para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento da comunidade amazonense. Em seguida, a produtividade, efetivada ao se “produzir mais com menos”. Logo depois, a qualidade, buscada pela satisfação das necessidades presentes e futuras dos clientes. A rentabilidade, através de atuação rentável para garantir a sobrevivência. A humanização, através do respeito aos clientes e funcionários, e o estabelecimento de compromissos duradouros. E finalmente, o equilíbrio, que une interesses do Banco e de seus clientes (Plano Estratégico, 1994). Estes princípios continuaram sendo considerados como essenciais para a consecução da missão do banco.

Porém, a maneira como esta missão seria efetivada, ou seja, a estratégia do banco sofreu fortes alterações, tanto quanto o domínio focado pela organização. Assim, abandonou-se a estratégia de competição direta com os grandes bancos privados e optou-se pela estratégia de diferenciação. Isto se reflete quando o BEA declara que deseja tornar-se o líder no Estado dentro da trilogia Banco de desenvolvimento, Banco comercial e Banco prestador de serviços, marcando sua presença no cenário bancário brasileiro. Substituiu-se, portanto, a visão de ser líder dentro do cenário de bancos comerciais, vigente no período anterior.

Com isto, seu domínio passa a configurar-se de outra maneira. O mercado alvo focado é o das pequenas e médias empresas, os funcionários públicos, além do Governo do Estado. A função de emprestar, ou seja, o crédito é revitalizado, sendo considerado como o núcleo da estratégia da empresa, como se observa:

“Porque o nosso foco foi para a trilogia, desenvolvimento, através de financiamento para micro e pequeno empresário, porque em vez de emprestar um milhão pra uma empresa, se esta empresa quebrasse, era um milhão de reais e emprestar para, sei lá, quinhentos micro-empresários, , e estes

quinhentos, um ou dois ou três ou quatro pode até quebrar, mas os outros vão dar sustentação e eu não vou Ter prejuízo, . Então o que mudou foi isso, nós pulverizamos a nossa atuação, nós não concentramos empréstimos. Nós começamos a pensar como empresa privada. Se isto tivesse sido feito há mais tempo, o banco estaria numa situação muito diferente.” (CD1)

“o Banco está muito preocupado com o resultado, com a aplicação, com o retorno desse dinheiro, desse trabalho, então foi voltado todo pra área de crédito, o trabalho ele afinilou todo pra área de crédito (...) trabalhando mais direcionados para a área de crédito, porque essa área é a área que no momento para a economia é a que mais interessa, e o Banco tá voltado para o crédito, o desenvolvimento do crédito” (CD2)

Como se observa, o banco passou a preocupar-se efetivamente com a rentabilidade e a produtividade, valorizando não somente o número de negociações mas a qualidade das mesma, controlando os resultados. Assim, na área comercial, orientou-se, especialmente, para os funcionários públicos, criando um empréstimo para eles. Como estes funcionários recebem seus salários pelo BEA, o pagamento dos empréstimos já vem descontado no mesmo. Na área de fomento, trabalha com recursos específicos para bancos oficiais, recursos de desenvolvimento, e assim não é ameaçado pelos bancos privados e maiores.

Dando prioridade aos pequenos, o banco deixa de concentrar o recurso na mão de um único cliente. Além disso, presta serviços ao Governo do Estado, o que é feito também através do recebimento de contas, impostos e taxas públicas, mesmo os de pequeno valor, que não são aceitos pelos demais. Com estas ações o banco protege-se do risco e ainda desvia-se da concorrência dos outros bancos, privados e de grande estrutura

Em síntese, a mudança iniciada em 1995 tinha como principal objetivo, antes de tudo, reverter o quadro de prejuízos e desequilíbrio financeiro instaurado. Assim, para colocar em prática sua missão e valores, o BEA adotou um posicionamento consistente com estes. Na realidade, o conteúdo de sua missão não foi alterado. No entanto, o reposicionamento implementado alterou substancialmente sua estratégia e domínio. O banco passou a buscar a diferenciação para sobreviver ao novo cenário imposto. Assim, voltou às suas origens, tentando resgatar a integração com a comunidade e orientar-se ao cliente de forma efetiva. De acordo com essa nova estratégia, o domínio da organização foi voltado para os pequenos produtores rurais, pequenos negócios comerciais e funcionários públicos, substituindo-se o foco nos grandes clientes depositantes e investidores. Na realidade, o grande cliente que o banco manteve em seu

foco foi o Governo do Estado e a Prefeitura Municipal de Manaus, que depositam os seus recursos unicamente no Banco do Estado.

4.1.4 Processo de mudança: ações, reações e avaliação corporativa

Analisar o processo da mudança significa identificar as principais ações introduzidas para implementar o novo posicionamento. Além disto busca-se descobrir em que etapa, ou nível, encontra-se o processo e quais os objetivos oficialmente considerados como atingidos ou não. A partir destes aspectos torna-se possível uma visão geral e dinâmica da mudança, inferindo-se até as reações ou limitações que o processo sofreu, sob o ponto de vista dos dirigentes.

4.1.4.1. Ações e Reações

Diante da crise em que se encontrava mergulhado, o banco precisava, em 1995, tomar atitudes imediatas para reverter o quadro. Após definida a nova orientação, o enfoque nos pequenos clientes e na função creditícia, percebeu-se que o banco não estava preparado para a nova estratégia.

Em termos financeiros, para garantir a manutenção do banco durante sua recuperação, foi realizada um aumento de capital pelo Governo do Estado, o acionista majoritário. Por outro lado, com vistas a redução de custos e ao enxugamento da estrutura, foi implantado um programa de incentivo a demissão voluntária e à aposentadoria. Em função deste programa, muitos funcionários desligaram-se do banco, como aqueles que já estavam em condições de aposentadoria, pois o banco ofereceu-lhes um plano vantajoso de complementação do valor do benefício.

Afirma-se também que, muitos preferiram sair a adaptar-se às novas regras impostas pela rigorosa política da direção na busca de resultados. Os que ficaram foram bastante pressionados para mudar, tanto pela Direção como pelos resultados apresentados pelas agências onde trabalhavam. Este cenário é transmitido nos seguintes depoimentos :

“E o BEA, com o plano Real, nós tivemos que fazer um processo de reengenharia, nós tivemos um “downsizing”, fizemos uma redução no nosso tamanho de agências, no nosso número de pessoal,

fizemos algumas reformulações de processos, , quer dizer, fizemos parcerias com as prefeituras, cada prefeitura que queria uma agência do BEA, cada município que queria, a prefeitura entrava com todos os custos e, esta aí foi a tônica dada até agora, .” (CD1)

“Nós fizemos avaliação dos resultados operacionais. (...) o trabalho ele afunilou todo pra área de crédito, e a avaliação ela foi também baseada nos resultados.” (CD2)

Um outro meio de efetivar a nova estratégia, além da redução de custos, foi a criação ou revitalização de produtos, como o caso do Credisalário e do Crediciclo, o crédito agrícola, através do qual se leva financiamento até os municípios longínquos do interior do Estado (no total de 62 municípios), permitindo que o produtor permaneça em sua localidade, evitando-se o êxodo rural. Com isto, o compromisso com a comunidade da região evidencia-se claramente, e enfatiza-se a responsabilidade social do banco. (Informativo BEA, 1998)

“E o Banco do Estado só em 97, o nosso presidente foi a praticamente todos os municípios do Amazonas, dos 62 municípios, ele foi a 57., emprestando crédito de desenvolvimento para micro e pequenos produtores Rurais” (CD1)

Transmitia-se, assim, que da mesma forma que o presidente fazia com os municípios no interior, os gerentes deveriam fazer, ou seja ir atrás do cliente pequeno e realizar negócios com ele. Deixou-se claro que a produtividade deveria ser algo buscado radicalmente por todos na organização, pela própria necessidade de sobrevivência do banco. Além disso, a ênfase na função de crédito demandava uma postura mais cautelosa perante o risco .

Entretanto, havia uma perceptível inaptidão do corpo funcional para lidar com atividades ligadas a tal função. Assim, foram realizadas ações no sentido de treinamento e capacitação dos funcionários, principalmente em relação a função de empréstimo. Com isto, a política de treinamento implantada enfocou a área de ponta, onde se realizam os negócios. Este aspecto é atestado pelas verbalizações que segue:

“Dependia muito e exclusivamente de ponta, que eram os gerentes, e todas as áreas se voltaram pra apoiar as agências, a área de ponta, onde estava a competição do negócio, Aí, fez-se treinamento, treinou-se caixas, treinou-se gerência, área de gerência, essa área de crédito, de atendimento ao cliente, então tudo voltado exatamente pra esse atendimento.” (CD2)

Dentro de tal política, os gerentes foram os mais enfocados, passando a ser avaliados em termos de resultados e não mais apenas por tempo de serviço, tanto quanto suas agências. Com isto, consolidou-se o sistema de avaliação gerencial (Sager), que já existia antes de 1995. Também foi introduzido o sistema de avaliação dos resultados das agências, que foram avaliadas em sua capacidade de reverter o quadro de prejuízos e atingir outras metas propostas. Estas medidas de incentivo a produtividade e mudança no comportamento dos funcionários são expressas nas seguintes falas:

“Implantamos um sistema de avaliação gerencial, Sager, que realmente faz com que o gerente saia, vá atrás, corra...atrás do cliente.” (CD1)

“Começamos a fazer palestras, treinamentos, houve um envolvimento de todas as áreas, da área de crédito, recursos humanos, planejamento, da própria diretoria que se reunia sistematicamente conosco e com a área gerencial cobrando comprometimento, cobrando o lançamento deles, o maior arrojo, então, tudo isso...” (CD2)

“... o sistema de análise foi aprimorado, buscar o aperfeiçoamento do analista, analisar dentro de critérios, de padrões mais aprimorados. Isso não quer dizer que não existia antes, mas você buscou essa melhoria. Tendência natural de uma empresa é buscar sempre a melhoria” (D1)

Como se observa, aos gerentes, em especial, foi exigida uma nova postura diante do cliente, face às exigências da própria atividade de crédito. O novo perfil do gerente deveria assemelhar-se ao que o banco buscava se tornar: ágil e produtivo. Deveriam, portanto, abandonar uma postura de acomodação identificada em períodos anteriores, e assim, valorizar a competência, a qualidade, apresentar iniciativa, principalmente no quesito busca de clientes. Almejava-se substituir a mentalidade de empresa pública. Portanto, em especial na área gerencial, enfocou-se uma mudança de atitudes e comportamentos, expresso nos depoimentos seguintes:

“(...) mostrando como deveria ser o gerente ideal para competir no mundo moderno na economia moderna. Só tinha duas alternativas, muda e compete ou sai da gerência e encerra porque, aquele modelo antigo ele já não estava valendo no momento atual.” (CD2)

“Veja, os nossos gerentes, muitos saíram, muitos gerentes saíram porque, estavam acostumados com aquele bem bom de empresa pública, nós tínhamos até um lema, por exemplo, o gerente BC e o gerente TBC. O gerente BC, desculpe o termo, “Bunda Na Cadeira”, quer dizer, não levantava, nada, ficava sentadinho e esperando que o cliente viesse (...) Na nova metodologia de atuação do banco, nós temos o gerente TBC, que é o gerente “Tira Bunda na Cadeira”, ele tem que sair e correr atrás do cliente.” (CD1)

“O papel dos dirigentes e gerentes é ter sempre nas suas atitudes, nas suas ações o foco do banco.”
(D1)

Sendo assim, para que os objetivos do Banco fossem alcançados, percebeu-se a necessidade de um maior comprometimento por parte dos funcionários, o que foi buscado através do compartilhamento das decisões proporcionadas por instrumentos como o Planejamento, e com os comitês (gerencial, interdepartamental e executivo) que foram revigorados. Depreende-se isto das seguintes verbalizações:

“Bem, de 95 pra cá o Presidente implantou um Planejamento Participativo na qual a decisão é compartilhada (...) O Planejamento do banco é um planejamento participativo e compartilhado (...) nós procuramos, vamos dizer assim, de uma maneira compartilhada, adequar o banco a este novo cenário.”
(CD1)

“Criou-se também a figura de comitês nas agencias, porque através dos comitês as decisões são compartilhadas. Essa idéia é muito importante porque o funcionário sente que ele tem presença. Cada agencia tem comitês, COMIT, onde se analisam as decisões, quando ultrapassa a alçada da agência é que vem pra direção geral, então a criação, a definição do sistema de alçada é muito importante dentro deste processo porque você define, cada segmento tem uma alçada ate que chega na diretoria” (D1)

Observa-se, portanto, que a modernidade administrativa foi valorizada em detrimento da modernização. Isto quer dizer que a nova estratégia do BEA o levava a preocupar-se menos com tecnologia e mais com o controle da eficácia organizacional. Afirma-se que o banco já vinha modernizando-se ao longo dos tempos. No entanto, este aspecto foi concebido mais do ponto de vista tecnológico.

Identifica-se algumas tentativas anteriores no sentido da modernidade administrativa, como o Sager e o Plano Estratégico, elaborados antes da mudança pela diretoria anterior. No entanto, eram esforços que destoavam da estratégia, e perdiam-se no ambiente organizacional onde a produtividade não era enfatizada. Portanto, a profissionalização que estava sendo cobrada dos funcionários, em especial dos gerentes, principalmente em termos de cumprimento de metas, reflete-se a partir dos instrumentos de controle introduzidos. Tais instrumentos, por demandarem uma postura diferente, um comportamento diferente na rotina organizacional, foram concebidos pela direção como meios para se estimular uma mudança cultural a longo prazo na organização.

Estas ações podem ser compreendidas como um ato de maior centralização por parte da cúpula, que define métodos e distribui alçadas para a decisão. Os dirigentes entrevistados concordam que houve maior centralização, em termos gerais, das atividades no Banco, como depõe um deles:

“Na hora que você descentraliza a alçada você tem que dar condição para quem vai tomar decisão se você percebe que as pessoas não tem condições é melhor você trazer a alçada mais pra perto da cúpula. E isso que a gente trabalhou encima disso. (...) Aprimoramos o sistema de cadastro do banco e inclusive colocamos esse sistema todo o acompanhamento do sistema de cadastro vem acompanhado via mainframe.” (D1)

A questão da centralização também é relacionada a algumas reações dos funcionários, em especial dos gerentes, que apresentaram certa dose de resistência. Além disso, devido ao fato de estarem trabalhando na função há algum tempo, confiando em seu conhecimento, tendiam a resistir em um primeiro momento. Acostumados a trabalhar em um ritmo menos agressivo, com uma função mais de receptor do que de vendedor, conforme visão corporativa, tiveram dificuldade para aceitar imediatamente as mudanças exigidas pela nova estratégia, como se observa:

“(...) veio de encontro ao pensamento de muitas pessoas no banco, que achavam que o banco deveria..., era uma empresa pública” (CD1)

“Inicialmente não havia uma boa aceitação, até porque o gerente já de longos anos, de 14, 15 anos, acostumado a trabalhar na área de gerência, ele achava que sabia tudo, e essa mudança, até eles aceitarem essa mudança, eles passaram por momentos difíceis. Aí a agência começou a Ter problemas, algumas delas começaram a ter prejuízos, então isso também nos levou a mudar, ajudou nesse processo de mudança.” (CD2)

“Acredito, do que eu observei, que a maior dificuldade deles (gerentes) estava em se lançar mesmo no mercado, ir até o mercado, levantar da cadeira e ir ao mercado, que era o que primeiramente não faziam. Então, os gerentes que assimilaram melhor esse empreendimento foram os mais jovens, os mais antigos a gente já teve um pouco mais de dificuldade com eles, até porque eles já tinham muitos anos de casa, já trabalhando daquela forma e a resistência maior a mudança. Aí a medida que se foi vendo os resultados, desse gerente que foi lá fora buscar, ele teve que mudar também, o mais antigo teve que mudar.” (CD2)

4.1.4. 2 . Avaliação dos resultados

Todas as medidas introduzidas são consideradas como bem sucedidas, no momento da pesquisa, três anos após a mudança. A avaliação geral da mudança é positiva, o que denota a conscientização dos dirigentes quanto a real necessidade da mesma. No início do exercício de 1998, o Banco já tinha avaliado a mudança e identificado os seus pontos fortes nas mais diversas áreas durante todo o processo, além de ter mais claro seus pontos fracos.

Considerava-se um cenário com os seguintes pontos fortes:

- Na área Institucional:

- *exclusiva assistência financeira através de fundos estaduais*
- *exclusividade com créditos de médio prazo aos funcionários públicos*

exclusiva assistência na área de prestação de serviços, através da predisposição para recebimento de pequenas contas não atrativas aos bancos da rede privada (Plano Estratégico, 1998, p.8)

Estes pontos fortes destacados confirmam a crença de que o banco realmente conseguiu implementar sua estratégia de diferenciação. A reversão da situação financeira é concedida em muito à área de crédito de curto prazo. Isto é observável na medida em que há grande destaque para o produto Credisalário, considerado o maior sucesso do banco. Afirma-se que este produto proporcionou grande rentabilidade financeira, por ser de baixo custo e de grande impacto positivo nas receitas, sendo até copiado por bancos de outros estados. A responsabilidade social não é descartada nesta atividade, sendo evocada pelos 7.014 financiamentos e a ampliação do poder de compra do assalariado, que tem acesso a esse produto. Além disso, destaca-se os empregos diretos e indiretos mantidos e criados. Em contrapartida, no setor de Prestação de Serviços, o que se destaca são as parcerias firmadas com outras instituições.

- Na área Econômico-financeira

- *Permanente compromisso das agencias com atingimento do ponto de equilibrio*
- *Reversão dos resultados negativos para positivos de 14 agencia (Plano Estratégico, 1998, p.10)*

Estes pontos fortes expressam o reconhecimento de que a área operacional apresentou uma evolução da produtividade operacional dos funcionários em termos de captação e aplicação,

tendo o saldo de operações de crédito apresentado crescimento de 101,88% dentro das carteiras de Desenvolvimento e Empréstimo. Além disso, explicam o fato de que no ano em que implementou o reposicionamento, o BEA ainda apresentou prejuízo em suas contas. Entretanto, a partir de 1996 já começou a obter resultados positivos, o que também ocorreu ao término do exercício de 1997.

- Na área de Recursos Humanos e Administração

- *Envolvimento do corpo funcional*
- *Boa produtividade*
- *Política de treinamento na área de ponta (curso de atualização gerencial) treinamento para agencias (Plano Estratégico, 1998, p.10)*

Estes pontos fortes denotam a satisfação com a política de treinamento implementada, destacando seus resultados positivos. O maior envolvimento, em especial dos gerentes, é destacado na seguinte verbalização de um dirigente:

“Existe uma consciência por parte dos gerentes da necessidade de se aprimorar cada vez mais e saber sobretudo que dele depende também o sucesso da instituição e que ele é peça importante nesse processo. Principalmente agora que nós estamos sendo cobrados pela necessidade que os bancos estaduais devam ter uma postura de independência.” (D1)

- Na área de Planejamento

- *Implantação do Sistema de avaliação das agencias e o sistema de gerenciamento de desempenho do corpo gerencial*
- *Melhoria gerencial e no desempenho do banco*
- *Veículos de comunicação mensal e diária (Plano Estratégico, 1998, p.10)*

Estes pontos fortes, por sua vez, traduzem a percepção de que o banco conseguiu se tornar mais moderno administrativamente. Como colocam os dirigentes entrevistados, o Banco de 1998 é realmente mais ágil que aquele de 1995, quando ocorreu o redirecionamento:

“Hoje o funcionário público tira em cinco minutos um empréstimo.” (CD1)

“Hoje nós temos um sistema de proposta eletrônica que a proposta é feita no computador na área comercial e vem pra cá já a assinatura, assinatura eletrônica a gente decide aqui na hora.” (D1)

“No Banco de hoje o gerente vai ao cliente, ele busca o cliente” (CD2)

Em contraposição, os pontos fracos identificados ao final de 1997 foram os seguintes:

- Na área Institucional:

- *grande dependência de recursos do governo*
- *sujeição a contingências da descontinuidade administrativa*
- *cumprimento da exigibilidade do Estatuto do BEA, tendo em seu corpo diretivo pelo menos um funcionário do banco.*
- *Ausência de voto de censura à administração do banco pela prática de atos lesivos a instituição*
- *Ausência de um conselho consultivo de representantes*
- *Ausência de contrato de gestão entre a administração do BEA e o acionista majoritário. (Plano Estratégico, 1998, p.9)*

Observa-se que os pontos fracos na área institucional estão inteiramente relacionados às questões referentes ao próprio conceito de Banco Estadual e à sua estrutura formal. Portanto, este aspecto faz parte de um conjunto de fatores que fogem ao âmbito do foco da mudança e da própria deliberação do Banco, subordinados a outras instâncias como o Sistema Financeiro Nacional.

- Na área de Recursos Humanos:

- *Capacitação profissional aquém*
- *Ausência de internalização do corpo funcional sobre a importância do processo licitatório. (Plano Estratégico, 1998, p.9)*

- Na área Negocial:

- *operacionalização ainda lenta do crédito de fomento motivada em muito pela*
- *inaptidão do corpo gerencial das agências nessa modalidade de crédito e pela insuficiência de procedimentos sistematizados na gerência de desenvolvimento. (Plano Estratégico, 1998, p.9)*

Observa-se que estes pontos fracos estão relacionados diretamente às questões comportamentais. Há o reconhecimento de uma inaptidão do corpo gerencial de agências em relação ao crédito de fomento, o que implica na lenta operacionalização do mesmo, além de problemas de capacitação profissional em geral. Portanto, admite-se que a mudança cultural ainda caminha a passos bem lentos, o que vem a comprometer a própria estratégia, bem como o novo posicionamento. Os entrevistados concordam que a visão de empresa pública ainda permeia em muito o corpo funcional, em especial os gerentes. Porém, ressaltam que mudanças significativas ocorreram na mentalidade gerencial, mas que ainda não são suficientes para a efetivação ótima da nova estratégia implementada, como se observa:

“Ainda temos, uma cultura praticamente de empresa pública. Mas para o que era em 94 já mudou muito. Então hoje nós temos avaliações gerenciais, os nossos gerentes são avaliados sistematicamente, a produtividade, as metas estipuladas no planejamento são acompanhadas *pari passo*, então todos sabem que tem que produzir então, dentro de uma sistemática de empresa, de uma administração de uma empresa privada. (...) Houve uma mudança radical de cultura, mas ainda não está totalmente consolidada, é algo paulatino, uma mudança de cultura não se faz em três anos (...) mas em linha geral, o banco tem no seu corpo gerencial uma outra cabeça, para a mentalidade que eles tinham até 94, de 95 pra cá mudou muita coisa (...) os nossos gerentes ainda precisam ser um pouco mais ativos, porque a competitividade no mercado é muito grande” (CD1)

“Teve que mudar (estilo gerencial), eu diria a você que não está 100%. Precitaria caminhar algum tempo pra que ... essa reformulação fosse completa.” (D1)

Diante disto, planejava-se para 1998 a implantação de processos sistemáticos na gerência de desenvolvimento, que despertassem o interesse e maior participação do corpo gerencial nessa modalidade de crédito, com o objetivo de agilizar a sua operacionalização para incrementar o fomento. Esta necessidade de maior comprometimento também fica clara em uma das diretrizes específicas da área de Recursos Humanos:

- internalizar em todas as equipes do BEA, a visão sistêmica e holística da organização, evidenciando sua filosofia (missão, visão de futuro, crenças e valores e direcionamento institucional) visando assegurar o cumprimento da política de Recursos Humanos (p.12)

Portanto, a avaliação da mudança é feita de modo positivo. Na visão corporativa, o BEA atingiu de maneira satisfatória seus objetivos com a mudança, quais sejam, o saneamento do ativo, restauração de suas funções de intermediação financeira e prestação de serviços e a consolidação do foco na função essencial de Desenvolvimento. Conclui-se que o BEA, dois anos

e meio após a mudança, está realmente exercitando seus verdadeiros papéis: agente complementar do estado na promoção do desenvolvimento; agente inibidor da transferência de recursos do estado pra outros estados mais ricos; agente descentralizador da atividade econômica (Relatório de Administração, 1998). Isto é corroborado pela palavras do Governador no momento que o BEA completou 40 anos:

(...) novo ciclo de desenvolvimento do nosso BEA, (...) arrancado das garras da falência, saneado e reformulado, transformado no agente fomentador do 3º Ciclo (p.1)

Concluem os dirigentes, após esta avaliação dos resultados atingidos com a mudança que o BEA é extremamente necessário ao Estado, mesmo com as dificuldades que vem enfrentando:

“eu sinceramente acho que, dentro da nossa missão o BEA é um banco importante para o Estado, considerando que o Estado do Amazonas, pela sua dimensão territorial, pelas suas dificuldades geográficas, ou, pelo seu isolamento, eu vejo que o Banco do Estado do Amazonas é um Banco importante para o Estado.” (CD1)

Os planos para o BEA em 1998 eram bastante otimistas e tinham o intuito de efetivar as mudanças de forma cada vez mais profunda e consistente. Como refletiu o Presidente em um discurso, buscavam “aperfeiçoar a operacionalização dessas ações que marcam nosso diferencial” (Informativo BEA, 1998, p.2). Tais planos incluíam diretrizes principais como :

- *a obtenção de rentabilidade de 10% sobre o Patrimônio Líquido;*
- *o aumento da produtividade (através da remuneração variável);*
- *o aumento da base operacional (com política de pequenos negócios, processo de decisão do crédito responsável, calcado na liquidez, segurança, domínio, rentabilidade);*
- *tornar mais os fundos de desenvolvimento (como o FMPES) instrumentos exclusivos a serviço do desenvolvimento econômico do estado;*
- *obtenção de Receitas de Prestação de Serviços (40% das Despesas de Pessoal); recuperar créditos de difícil liquidação para elevar a liquidez (para o aumento da base operacional e melhores resultados);*
- *além do desenvolvimento de esforços para a renegociação dos créditos de FCVS para que a dívida vencida de 42 milhões do Governo Federal entrasse no caixa do BEA*

Esta última diretriz era considerada a possível responsável pela redenção definitiva do BEA. No entanto, constituiu o fator principal para seu processo de federalização, que veio a se concretizar ao final do ano de 1998.

4.1.5 Valores corporativos: a base do processo de reposicionamento organizacional

Frente ao que se expôs nas seções anteriores, pode-se elaborar algumas sínteses sobre o reordenamento dos valores corporativos face ao reposicionamento do BEA.

Quanto ao posicionamento anterior, destaca-se que, a missão do banco mantinha o enfoque no desenvolvimento econômico e social do Estado, enfatizado desde sua criação. Em 1994, ao final do período analisado, através de uma nova redação, tal objetivo continua sendo salientado.

No entanto, nesta nova redação percebe-se a intenção do Banco em orientar-se mais para o cliente, para o mercado, e substituir o funcionamento auto - centrado que mantinha na década anterior. Infere-se que tal tendência decorreu do maior dinamismo e competitividade instaurados no setor bancário a partir de 1990, com a abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional. Esta tendência traduz-se pela substituição da preocupação apenas "com o retorno do capital", expresso na declaração de missão anterior, pela preocupação com a qualidade de vida da comunidade, além das necessidades dos seus clientes.

Compreende-se que com a nova redação da missão, enfocou-se um pouco mais a responsabilidade social, salientada na missão do BEA desde sua criação, não sendo este valor declarado de forma explícita antes. Da mesma forma, a humanização foi destacada como um valor central para o sucesso do banco.

Percebe-se que declarava-se a responsabilidade social como valor organizacional, não apenas pelo fato de constar na missão a preocupação com a qualidade de vida da comunidade, mas pela contribuição com o desenvolvimento econômico do estado. Assim, este valor era justificado também pelas negociações estabelecidas com empresas de médio e grande porte do Estado, que nesta época, além das estatais, eram os grandes empregadores da economia, além dos maiores pagadores de impostos, é claro. Portanto, através de negociações com grandes clientes como estes, acreditava-se que o BEA conseguia cumprir seu objetivo de contribuir com o desenvolvimento econômico e social do Estado.

Observa-se que a estratégia de crescimento, com ênfase nas atividades do banco comercial, usada na década de 80 foi mantida no período analisado, bem como o seu domínio. Com isto, o valor rentabilidade continuou sendo declarado, o que é coerente com a ênfase do

banco em suas atividades comerciais. O mercado - alvo manteve-se voltado para os grandes clientes, depositantes e investidores, diminuindo-se apenas as operações nos demais estados do país. Assim, o Banco continuou competindo com os grandes bancos privados, mas somente no mercado relativo à área geográfica do Estado.

Manteve-se, portanto, uma política de criação e incremento de produtos, com algum investimento de tecnologia em produtos e principalmente nas áreas de retaguarda. Os esforços despendidos na redução de custos (como o fechamento de agências em outros estados), e os investimentos em tecnologia, denotam a necessidade do Banco em se tornar mais ágil e competitivo, adequando-se ao mercado. Percebe-se, portanto, porque a modernização e a competitividade constituíam-se em valores centrais neste período. Traduziam-se, também, pela preocupação em satisfazer os clientes, concedendo-lhes benefícios extras para manter sua fidelidade, o que é exemplificado com a construção da "Sala Prêmio".

Com isto, a credibilidade também configurava algo de grande importância, posto que dela dependia a fidelidade dos clientes. Manter a fidelidade era difícil pelo fato de, em tal época, ser viável e mais fácil para o cliente mudar de banco, posto que a maioria dos bancos arcava com as taxas de serviço. Assim, os depositantes escolhiam o banco que lhe concedia maiores benefícios extras, e aquele que tinha mais credibilidade.

Mesmo que estes valores não constassem na declaração de missão elaborada em 1994, percebe-se que mantinham-se fortes nesta estratégia, sendo agrupados ao valores qualidade, referente a satisfação dos clientes, e produtividade, evocada pela redução dos custos e necessária para manter a empresa competitiva. O valor equilíbrio foi declarado neste período. Infere-se que isto se deva ao passado de crises e instabilidade financeira vivenciado pela organização, e está atrelado à questão da rentabilidade e da produtividade mas, principalmente, à manutenção do Banco. Assim, considera-se estes últimos valores como periféricos no posicionamento anterior.

O fato de a introdução da mudança apresentar alto grau de aceitação, como constatado no nível corporativo, implica numa agilidade maior na definição dos rumos a serem tomados, e conseqüentemente beneficia a implantação da mudança. Muitos processos de mudança são afetados pelo fato de que as pessoas que compõem o nível estratégico da organização, por não concordarem com a necessidade de mudar, acabam contribuindo para a

lentidão da introdução das medidas necessárias e, por não estarem convencidas, não conseguem também convencer seus subordinados a mudar. Portanto, pode-se concluir que os dirigentes concordavam com os novos valores a serem implementados.

Tais valores estariam sustentados pela nova estratégia imposta, donde identificou-se alguns valores centrais. Apesar de a missão do BEA não ter mudado, ela ganhou um foco, proporcionado pela estratégia. Os valores declarados anteriormente também foram mantidos. Estes valores são a responsabilidade social, a qualidade, a produtividade, o equilíbrio, a humanização e a rentabilidade. No entanto, identificam-se alguns valores como mais centrais que outros, tanto no novo posicionamento quanto nas ações utilizadas para implementá-lo, bem como na avaliação da mudança realizada pelos dirigentes.

A responsabilidade social e o equilíbrio são enfatizados pelo novo posicionamento, onde prefere-se atender aqueles que não tem acesso ao crédito e com isto pulverizar sua clientela prevenindo-se do risco. Diante das ações analisadas para se implementar o novo posicionamento, destacam-se aquelas que enfatizam o controle organizacional, salientando o valor modernidade pela introdução de mecanismos com tal fim. Identifica-se também como central o valor produtividade, principalmente em relação às ações ligadas à redução de custos e à ação gerencial, na efetivação de negócios. Finalmente, quanto á avaliação dos resultados, observa-se que as realizações que receberam maior destaque relacionavam-se ao valor rentabilidade, que está muito atrelado à função de crédito de curto prazo dentro da carteira comercial do banco.

Este reordenamento dos valores corporativos, decorrido do reposicionamento organizacional pode ser melhor observado no quadro da página seguinte.

Quadro 2: Reconfiguração dos valores corporativos

Reposicionamento organizacional e valores corporativos				
	Missão	Estratégia	Domínio	Valores corporativos
Momento de criação	Contribuir para o desenvolvimento econômico da região	Atividade principal: funções de banco comercial, depósitos e descontos Postura: crescimento, concorrendo com bancos comerciais, busca do lucro.	Todos os cidadãos amazonenses	<u>Centrais</u> Responsabilidade social Lucratividade
Posicionamento anterior a 1995	Promover e incrementar o desenvolvimento econômico e social do Estado do Amazonas, através da intermediação financeira, assegurando justa remuneração do capital	Atividade principal: funções de banco comercial, depósitos e títulos de investimentos Postura: crescimento, crescimento disputando mercado com grandes bancos comerciais, orientação para o cliente.	Cientes: grandes clientes, investidores e poupadores e governo. Produtos: copia de produtos dos bancos concorrentes	<u>Centrais</u> Competitividade Modernização Credibilidade Rentabilidade <u>Periféricos</u> Responsabilidade social Humanização Produtividade Qualidade Equilíbrio Modernidade
Novo Posicionamento	Contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico e do Estado do Amazonas, buscando a plena satisfação das necessidades presentes e futuras de seus clientes, e melhorando a qualidade de vida da comunidade	Atividade principal: funções com ênfase no crédito, tanto comercial como de fomento. Ênfase na carteira de desenvolvimento. Postura: foco nos pequenos e no governo, buscando diferenciar-se dos demais bancos comerciais, bem como dos oficiais, orientação para o cliente.	Cientes: pequenos empresários e produtores, funcionários públicos e governo. Produtos: diferenciados e exclusivos	<u>Centrais</u> Responsabilidade social Equilíbrio Produtividade Modernidade Rentabilidade <u>Periféricos</u> Humanização Qualidade Modernização Competitividade

4.2 Reposicionamento e valores gerenciais

O objetivo deste tópico é descrever a percepção dos gerentes do Banco em relação ao reordenamento dos valores corporativos decorrido do reposicionamento organizacional realizado. A partir disso, busca-se identificar os valores gerenciais e analisar a sua configuração diante de tal mudança.

Para tal, analisa-se, inicialmente os vínculos mais expressivos dos gerentes com a organização. Em seguida descreve-se sua visão, em relação ao posicionamento anterior e, logo após, investiga-se a percepção dos gerentes em relação à introdução da mudança e ao novo posicionamento organizacional. A percepção gerencial do processo de mudança é analisada na seção seguinte, em termos de suas ações, reações e avaliações. Finalmente, analisa-se o que mudou na configuração dos valores gerenciais a partir do posicionamento do Banco.

4.2.1 Percepções do ambiente organizacional : valores pessoais

Nesta seção, objetiva-se descrever a percepção dos gerentes em relação ao ambiente organizacional. Em outras palavras, busca-se identificar a imagem que os gerentes tem do Banco. Isto se deve ao fato de que a imagem que o funcionário tem da sua organização implica na forma como ele percebe outros elementos organizacionais, como o posicionamento, foco de nossa análise.

Da mesma forma, acredita-se que os tipos de laços que unem os gerentes e o Banco podem influenciar as próprias reações destes indivíduos a um processo de mudança. Estes laços podem ser materiais, afetivos, profissionais, ideológicos e psicológicos. Estes dois últimos, segundo Gaspar e Melo (1995, p.137), "constituem-se em áreas estratégicas importantes das organizações na busca do comprometimento com seus objetivos e ações". De acordo com trabalho realizado por estes autores, para desvelar o teor do relacionamento entre gerente e organização, foi inserida no roteiro a pergunta principal " qual a vantagem de se trabalhar no banco /o que você mais gosta na empresa ?"

Entretanto, antes de apresentar estas informações, considera-se oportuno esboçar um rápido perfil dos gerentes entrevistados, até para melhor contextualizar as informações que serão apresentadas mais adiante.

Os gerentes entrevistados têm em comum o longo tempo que prestam serviços para o Banco, tendo 10 anos de casa o de menor tempo e 26 anos o com maior tempo. Infere-se disto, que a maioria já conhece e convive com a tarefa bancária há muitos anos.

Salienta-se que o longo tempo de dedicação a uma atividade, em uma mesma organização, promove o fortalecimento de alguns valores pessoais básicos em seus funcionários. Vale lembrar também que, apesar de alguns desses gerentes já terem trabalhado em agências do interior, sua experiência é mais expressiva em agências da capital, onde exercem as funções gerenciais atualmente.

Pelo fato de que todos entraram no banco a partir do início da década de 70 e na segunda metade da década de 80, deduz-se que tais valores expressarão mais aspectos relativos àquelas épocas que aspectos mais atuais. Outro aspecto em comum é que todos, sem nenhuma exceção, entraram no Banco exercendo atividades de linha, seja como caixa, recepcionista ou auxiliar administrativo. Pode-se deduzir que este fator influencia bastante em seu sentimento de sucesso pessoal, expresso em seus depoimentos. Não obstante, a maioria destes gerentes apresenta uma consistente carreira exercendo cargos de comando e de coordenação, alguns trabalhando nos departamentos funcionais mas, principalmente, em várias agências bancárias.

Diante destas informações, torna-se mais fácil entender por que para estes gerentes, apesar de alguns já terem trabalhado antes em outros bancos, o BEA é realmente diferente. Esta percepção será desvelada nos parágrafos seguintes.

O primeiro ponto em relação ao qual os gerentes entrevistados concordam é que o Banco sempre se consistiu em um ótimo lugar para trabalhar, um excelente emprego, reconhecido como um dos melhores pela sociedade. Pode-se observar que os gerentes, apesar das crises, sempre sentiram-se valorizados em trabalhar no BEA:

“Ele era como os outros bancos estaduais, era um dos melhores empregos que existia, de uns tempos pra cá que tá mudando, o bancário foi perdendo o seu valor” (GN3)

Para os gerentes entrevistados, o Banco sempre ofereceu grandes oportunidades para o crescimento pessoal e o aprendizado àqueles que buscam o sucesso:

“Uma das coisas que eu mais gostei no banco é que a gente aprende muita coisa, eu fiz coisas no banco do estado em vários setores, não fiquei só preso em um lugar (...)você trabalhando no Banco do Estado você aprende muito, desenvolve muito” (GA1)

“Então eu sempre vi que existia um campo muito grande para mim crescer dentro da instituição, porque a gente se reúne muito, conversa muito, vou pro Distrito, e vou ter que conversar conforme o empresário conversar, conversar política internacional, eu sempre vou ter que estar bem atualizado sobre o que, tem que ler muito. Então, eu costumo dizer aqui, eu não tenho o curso superior, mas a minha faculdade está aqui dentro, eu sou obrigado a me atualizar constantemente (...) eu me sinto particularmente capacitado pra dizer, acho que todos os colegas do banco, pra trabalhar em qualquer banco, instituição ” (GG4)

“ É bom porque eu faço aquilo que eu gosto, eu gosto de lidar com o público, a gente conhece muita gente, faz muita amizade, conhece, cada cliente tem uma atividade diferente, então você passa a conhecer um pouco de tudo, como funciona o mercado, o comércio” (GN2)

Além disso, consideram o Banco como uma organização que oferece segurança, estabilidade e sentimento de afiliação:

“Sempre gostei de ser funcionário do BEA. Nunca vi o Banco do Estado, sempre vi o Banco do Estado como uma empresa onde eu me aposentaria (...) teve alguns que foram aventurar, e até não deram certo, chega uma certa idade que você não pode mais optar por aventura não. Ou você fica no que esta, ou então você vai pra um lugar que já esteja firme. Você só tira um pé do chão, quando o outro já está sentado” (GA1)

“Tudo que eu faço até hoje, eu adoro isso aqui, eu tenho isso aqui assim como, acho que depois da minha família é o banco, eu faço isso aqui com satisfação, eu sinto orgulho da equipe que eu tenho, dos clientes que eu tenho, da amizade que eu tenho, eu sinto orgulho dessa agencia aqui dar lucro.”(GG4)

“(…) quanto as vantagens o banco sempre ofereceu aos seus funcionários todos os direitos que uma empresa pede. O que mais gosto na empresa é de trabalhar diretamente com o público e a convivência com os colegas de trabalho.” (GG5)

“BEA é uma instituição organizada, uma instituição séria, que eu considero meu segundo lar,” (GN3)

Os gerentes analisam que o sucesso dentro da organização depende do interesse em aprender, da cooperação para com os colegas, da dedicação ao trabalho e à organização, tanto quanto do acúmulo de conhecimento e experiência. Esta análise pode ser inferida de alguns depoimentos:

“você se destaca pela maneira como você trabalha, se você esta interessado em aprender, tem que estar sempre interessado em aprender as coisas (...) Eu trabalhei sempre assim, quando eu era caixa, as vezes encerrava o caixa, eu ia ajudar a retaguarda, e os chefes da gente olham pra isso. E a primeira oportunidade que tem eles colocam lá.” (GA1)

“Naquela época você tinha que se dedicar muito pra você aprender porque o banco não tava nesse grau de informatização que tá hoje (...) tive sorte de pegar pessoas, chefes que me orientaram bem, pessoas que já tinham essa experiência e passavam essa experiência pra gente e também o interesse da gente” (GG2)

“Trabalho, Ter hora pra entrar e não Ter hora pra sair. Você imagina por diversas vezes, no tempo em que eu (...) fazia ficha pra contabilidade, fazia o balancete, na virada do ano, agora não me lembro especificamente o ano, mas geralmente, no dia 31 de dezembro todo mundo estava comemorando, e nós do Banco do Estado do Amazonas, as pessoas envolvidas com o balanço trabalhávamos até três, quatro horas da manhã do dia 1º. E nunca foi reclamado isso.” (GG3)

“para se chegar a um lugar tem que Ter esforço, iniciativa, tem que se dedicar para aprender (...) gerente, para ele, tem que vir de carreira, porque se não, não vai Ter o conhecimento necessário para atuar, a experiência também.” (GN1)

“É a dedicação que você tem. Por mais que você não saiba, se você se dedicar você aprende, você tem que buscar o aprendizado, as informações, não pode ficar atrás de uma mesa esperando as coisas acontecerem (...) Você tem que buscar o conhecimento que é muito amplo.” (GN3)

As oportunidades na carreira são percebidas como desafios a serem vencidos. Na maioria das vezes, o funcionário sempre tinha oportunidade de mostrar sua competência, o que ocorria sempre quando atuava interinamente em alguma função superior à sua ou, como expressam:

“interesse, eu sempre busquei aprender dentro do banco, mesmo fora da minha área, buscava aprender e sempre quando tinha oportunidade, eu era as vezes chamado e encarava o desafio,” (GN2)

“Nos temos muitos funcionários, temos funcionários ... que ajudam muito os outros, na primeira oportunidade, com certeza nos apontaremos esses funcionários, pra tirar férias de alguém, ele se destaca, precisa efetivar, é sempre assim” (GA1)

“eu fui pra Carteira de Ordem de Pagamento. Ai é que eu acho que começou a minha vida profissionalmente, quando eu vi que ia começar a Ter mudança. Com 6 meses nessa carteira de ordem de pagamento, já fui logo premiada com a Coordenação (...) resolveram fazer rodízio, que no banco sempre existe esse rodízio” (GN3)

Percebe-se que a prática da organização de não deixar o gerente ficar em uma única função é considerada como o meio para se ganhar experiência e conhecimento. Com isto, concebem a acomodação como o padrão de comportamento típico daquelas pessoas que não obtiveram sucesso, tal como os gerentes entrevistados consideram que obtiveram. Tais pessoas visualizam o tempo de serviço e não o aprendizado, seja ele horizontal ou vertical. Esta percepção é esclarecida nas seguintes verbalizações:

“ Muita gente reclama que não sobe, mas é porque não tem interesse pessoal. Você coloca uma pessoa num lugar, e ele so quer fazer aquela tarefa, não se preocupa em ajudar A, nem B, nem C.” (GA1)

“Eu lembro que a primeira entrevista que eu tive no banco como caixa, eu lembro que a pessoa que chegou pra mim, você sabia que você vai se aposentar no banco como caixa?. Você fez concurso pra

caixa, tem que ser caixa até o final. Eu disse como? (...) porque as pessoas do banco acham que tempo de serviço é tudo, acha que tem que esperar aqueles 20 anos pra ser promovido,” (GG4)

O comportamento acomodado é relacionado também à crença de que no Banco Estadual não há necessidade de se preocupar com a produtividade, o que foi observado por um dos gerentes entrevistados:

“Pra você ver, aquelas pessoas, na época no BEA, aquela coisa de ser banco estadual, não tem que fazer, entendeu, então a gente vinha com todo o gás, não era só a gente não, muita gente.” (GG4)

Um outro gerente acrescentou que, em sua opinião, o serviço/ tarefa do gerente não permite tal atitude de acomodação, por ser mais dinâmico, buscando resultados mais imediatos. O que não ocorre no serviço dos departamentos funcionais:

“Serviço de departamento ele é totalmente diferente do serviço de agência, porque o serviço de departamento você pode deixar pra depois” (GN4)

Pode-se concluir, que os gerentes entrevistados mantêm fortes laços materiais com a organização. O Banco sempre foi considerado um ótimo lugar para trabalhar, o que também era destacado pelas pessoas da comunidade. Isto ocorre porque o Banco sempre foi tido como uma empresa que dava muitos benefícios a seus funcionários, o que equilibrava o fato de os salários serem apenas compatíveis com as funções. Por outro lado, como constitui-se em um Banco público, os funcionários sempre tiveram a garantia de seus empregos e, portanto, sempre trabalharam com menor nível de insegurança. Podiam planejar aposentar-se pelo banco, o que muitos fizeram. Sendo assim, infere-se que há uma certa tendência a valorização da segurança e da estabilidade pelos gerentes, especialmente os mais antigos.

Observa-se também que os gerentes estão ligados ao Banco por fortes laços profissionais, expressos pelo alto nível de identificação com a tarefa, com sua profissão. Todos os gerentes gostam do que fazem e se identificam com seu trabalho, colocando também que não se vêem fazendo outra coisa. Fica claro, assim, o fato de os gerentes valorizarem bastante o conhecimento e a experiência acumulados, bem como a competência.

Por outro lado, apresentam-se fortes laços afetivos, que se traduzem nas falas onde os gerentes declaram que o Banco é como sua segunda casa, evidenciando um alto grau de satisfação com o ambiente de trabalho e com a qualidade dos relacionamentos. Isto deixa claro sua valorização por aspectos como a cooperação e a solidariedade em detrimento ao individualismo, além da amizade e da afetividade.

Nota-se também que os laços psicológicos ainda são tão fortes quanto os materiais. Os laços psicológicos expressam-se nas colocações sobre as oportunidades de crescimento, de aprendizado, o reconhecimento, a seriedade, a autonomia e os desafios que o Banco sempre colocou para os gerentes. Diante disto, percebe-se a ênfase que dão a valores como a iniciativa, a dedicação e o esforço, além do dinamismo pessoal.

Porém, os laços ideológicos expressam-se com menor intensidade, e estão relacionados ao destaque de aspectos como a imagem do banco e a sua solidez como organização, sua participação na sociedade, ser moderna, dinâmica, etc. Deduz-se, que estes aspectos podem ser destacados em outras verbalizações acerca da nova missão do banco. Porém, não foram destacadas com igual veemência pelos gerentes pelo fato de tal missão estar sendo enfatizada há pouco tempo, apenas após a mudança.

Portanto, tendo traçado este perfil dos gerentes e destacado os respectivos valores que traduzem seu vínculo com a organização para qual eles prestam serviços, acredita-se que as informações que seguem nas próximas seções poderão ser melhor contextualizadas. Com isto, evita-se abordar de forma excessivamente limitada a percepção dos gerentes entrevistados, interpretando de forma mais consistente os valores gerenciais compartilhados em relação ao posicionamento do Banco durante o período analisado.

4.2.2. Posicionamento anterior - missão, estratégia e domínio

Para descobrir os valores gerenciais compartilhados é necessário compreender a opinião dos gerentes em relação ao posicionamento anterior do Banco. Isto significa descrever suas percepção sobre a missão, a estratégia e o domínio adotados no período de análise antes da mudança. A percepção dos gerentes entrevistados não destoa muito da visão dos dirigentes. No entanto, eles conseguem ser mais específicos em suas opiniões.

Em relação ao posicionamento anterior adotado, a maior convergência de percepções apresenta-se sobre a questão de que o banco não tinha um foco definido. Sua missão não estava clara para a maioria dos entrevistados, como se nota nas seguintes verbalizações:

“Não é a questão de que o Banco do Estado não era voltado pros pequenos, o Banco do Estado acho que antigamente, ele não tinha uma diretriz formada, quer dizer ele não tinha uma definição, eu vou

ser isso eu vou ser aquilo (...) não tinha uma definição, uma diretriz assim, vamos trabalhar nesse segmento, não existia isso. Quando se trabalhava em vários segmentos, e as vezes, quando se trabalha em vários segmentos, não consegue desenvolver todos também.” (GA1)

“Em termos de negócio, eu acho que em 95 a gente já tinha uma concorrência muito grande no mercado mas na realidade o banco não tinha definido o papel dele com relação ao que ele queria.” (GG2)

Um dos gerentes, porém, ressalta que sua função social era exercida, mas não através do pequeno cliente:

“Porque o banco ele tem uma função social que é desenvolver o Estado do Amazonas, e nós vínhamos cumprindo essa missão, mas não de uma forma voltada para o pequeno” (GA2)

Pode-se inferir que isto resulte da postura do banco em concorrer com os grandes bancos, sejam eles privados ou estatais, admitida pela maioria dos gerentes. De acordo com tal estratégia, os gerentes destacaram que o banco buscava ser o primeiro da região entre os bancos comerciais e, por isso, partiu para a regionalização, ou seja, limitou sua atuação apenas para a região geográfica do estado:

“(Então o BEA procurava grandes negócios?) É, até pra se destacar no mercado competitivo com outros bancos, .” (GN2)

“...na época, de seis anos, 8 anos pra cá, o Banco realmente não tinha uma política de ser diferente (...) Então o Dr. Ozias disse um negócio que até hoje eu guardo, nós temos primeiro que ser forte aqui, nós não estamos nem no décimo colocado, porque que queremos estar lá fora, que lá só tem gigantes . Se nós não somos fortes, onde nós somos, a nossa região, somos os bons, temos o Governo do Estado, nós não podemos ser fortes em lugar nenhum. Então vamos tirar todas as agencias dos outros Estados, que tinha na época Porto Velho, Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Belém seu eu não me engano. Então esses encerramentos foram estratégicos, para que nós pudéssemos nos fortalecer aqui em Manaus e daqui um dia poder sair (...) O BEA de ontem tentava ganhar mercado, ele queria ser o primeiro do Estado do Amazonas, então eu acho que nessa estratégia o Banco deu uma pecada, jamais conseguiríamos ser iguais a esses todo-poderosos, então a gente perdeu muito tempo, fazer negócios, pra tentar, alcançar esses bancos ai. Então essa eu acho que foi uma estratégia errada do banco.” (GG4)

Conforme esta percepção, os gerentes também afirmaram que o mercado alvo focado no Banco no momento anterior à mudança era o de grandes clientes, sejam empresas ou investidores. Por isso, o banco concentrava recursos em operações de grande porte, e não podia atender de forma sistemática o pequeno. É importante observar a ênfase dada à área de crédito de

curto prazo, que explica o alto risco com que os gerentes realizavam os negócios. Isto se expõe nos seguintes depoimentos:

“nós trabalhávamos na carteira comercial com aqueles grandes, não tinha assim um foco de desenvolvimento,” (GG1)

“Nesta época o foco do Banco do Estado do Amazonas era voltado para médios e grandes empreendimentos, em especial as empresas situadas no Distrito Industrial, o que provocava a concentração de recursos.” (GG5)

“BEA antes de 95, ele tinha uma atenção, também dava uma certa importância ao pequeno, mas dava mais ênfase ao grande empresário. Trabalhar com empresários do Distrito. Isso as vezes não era bom porque concentrava-se muitos recursos em uma empresa só.” (GN2)

A busca pela satisfação dos grandes clientes também era percebida pela concessão de benefícios extras a eles, na tentativa de ganhar sua fidelidade, como ilustra o seguinte depoimento:

“Fui pro Boulevard, passei um tempo, numa época muito boa, um auge que o Banco do Estado estava atravessando, de valorizar clientes, de dar tratamento diferenciado, foi quando criaram uma Sala Prêmio, uma sala Vip, pra atender os clientes grandes que o banco do estado tinha, quer dizer então que tiraram todos os clientes bons das agências e colocaram no prédio da Agência Central, mas numa sala totalmente separada, muito bem equipada, bem sofisticada, e onde houve muitos elogios dados a esse tratamento que nós precisamos dar ao cliente. Acontece que foi feito isso no prédio da Agência Central onde não havia estacionamento, então não houve um sucesso porque os clientes não gostavam do acesso, não tinham estacionamento, aí, foi extinto, . Acho que em 95, 94 foi extinta a sala prêmio dado a isso” (GN3)

Porém, destaca-se que a qualidade no atendimento ao público não era valorizada, sendo expressa por atitudes como a falta de atenção ao cliente, como se observa:

“BEA de antes ele tinha um atraso tecnológico, isso aí, pela própria cultura dos funcionários, trazia acho que até alguma imagem negativa, imagem de funcionário público, porque as pessoas não davam atenção no seu trabalho de atendimento com o público” (GN2)

Coerente com o momento econômico da época e com o mercado alvo focado, os gerentes percebiam que o banco não estava voltado para o mercado e nem para a produtividade, o que pode ser depreendido das seguintes colocações:

“Antes também, acho que nos estávamos muito voltados internamente, pra serviço interno, o dia a dia, e não vou dizer que pouco preocupados mas muito pouco atuante buscando clientes fora, na conquista de novos clientes... fazer mais negócios” (GG2)

“Antigamente, nós não tínhamos muito trabalho, o cliente vinha ao nosso encontro. Antes da inflação, a inflação alta, não existia nenhum gerente incompetente, tudo era competente porque vinha na mão” (GG4)

Em contrapartida, os gerentes não percebiam que o banco se esforçava em criar novos produtos e serviços, ou em aprimorar constantemente aqueles que tinha, como se observa nas seguintes falas:

“Muitos produtos, a maioria dos produtos, nós tínhamos mas nem fazíamos divulgação por que devido a concorrência não íamos ter nem condições de competir. Depois que uma parte do banco, uma boa parte do banco foi informatizada, o banco até 95, depois de 95, fez muita publicidade dos, cartão de credito, cheque especial, depósito verde amarelo que era o carro chefe, e ainda é ate hoje apesar de não ser tão divulgado. De 95 pra ca isso mudou um pouco, mas todos os produtos, a maioria dos produtos que os outros bancos oferecem, nós oferecemos” (GA1)

“O banco ele era muito carente de novidades, na realidade a gente tinha poucos produtos e poucos serviços” (GG2)

Diante da estratégia de competição adotada, o Banco se viu com necessidade de capacitação tecnológica, na visão de alguns gerentes:

“Diretoria anterior a essa que está agora, o Dr. Ozias, ele realmente fez uma revolução no banco. Porque hoje quem não tem tecnologia está fora do mercado, você não consegue acompanhar os grandes.” (GG4)

Em contraposição à percepção do valor modernização, expresso pela ênfase na tecnologia, os gerentes perceberam que o banco não prezava pelo controle das suas próprias atividades. Enfim, de acordo com a percepção gerencial, a modernidade não era valorizada, como se pode observar nas seguintes falas:

“O BEA de ontem era sem planejamento, desorganizado,” (GG5)

“(Não havia uma análise se o banco estava sendo eficaz ou não.) Exatamente, eu sentia isso. Ele não fazia uma avaliação, não existia uma determinação voltada exclusivamente pra esse foco” (GG2)

A ausência de instrumentos de controle global na organização implicava no baixo grau de centralização existente na empresa. De acordo com a percepção dos gerentes, havia menor centralização, e com isto eles percebiam maior grau de autonomia em suas atividades, como podemos observar em alguns depoimentos:

“nós tínhamos uma autonomia pra fazer alguma coisa e resolver, decidir na hora.... Porque antes podia se pedir um prazo para você resolver uma restrição que o cliente tinha (...) Então a gente não tinha mais abertura, flexibilidade pra negociar nesse nível.” (GN2)

No entanto, percebeu-se, especialmente a partir da administração anterior, que o banco começou a visar mais a humanização em relação ao funcionário:

“Acho que na administração passada, do Dr. Ozias, era muito voltado para o funcionário. Acho que na administração dele houve uma mudança boa, começou a valorizar mais o funcionário. Eu percebi assim, eu senti assim, ele trabalhava bem os recursos humanos, tipo promovendo seminários e tal, e então houve uma maior humanização, que foi seguida nas administrações seguintes. Na minha opinião, não havia a preocupação de investir no ser humano como passou a ser agora” (GA2)

Portanto, como foi apresentado nesta seção, os gerentes entrevistados compartilham valores semelhantes referentes ao antigo posicionamento do BEA, anterior à mudança introduzida em 1995.

Em relação à missão, fica claro que os gerentes não percebiam a responsabilidade social como um valor central. Apenas um gerente apresentou a mesma justificativa dada pelos dirigentes, de que o BEA exercia sua missão mas não através dos pequenos.

Pode-se inferir também que os gerentes adotavam como valor central, a partir do que percebiam em relação aos elementos do posicionamento do banco, a rentabilidade. Isto se expressa também pela percepção de que o banco buscava ser mais rentável enfocando os grandes clientes. Dentro deste foco, portanto, também adotavam a competitividade como valor central pelo fato de perceberem que o banco buscava ser líder no Estado, competindo de igual para igual com os grandes bancos comerciais. Da mesma forma, adotavam o valor credibilidade como central, percebendo a necessidade do banco em manter os grandes clientes, que constituíam seu mercado alvo.

A qualidade no atendimento, no entanto, não era percebida como valor central, embora, a satisfação do cliente constitui um valor muito enfatizado na visão dos gerentes. Isto deriva da sua percepção em relação às ações da organização neste sentido, de criar condições, benefícios, facilidades que agradassem os clientes.

Conforme esta estratégia, também adotavam a modernização como um valor central, principalmente por perceberem a grande ênfase no fator tecnologia apresentada anteriormente. Por outro lado, não adotavam a modernidade como valor central, pois não percebiam que o Banco estava preocupado com a questão do controle. Aliado a este fator, também está o valor produtividade, que não era adotado como central porque não havia a percepção da preocupação com o controle, monitorização dos resultados.

A humanização, por sua vez, era um valor percebido como de grande importância no Banco, pois que estava clara a preocupação com o reconhecimento e o aprendizado do funcionário do Banco dentro de sua estratégia de funcionamento anterior à mudança.

4.2.3. Percepção gerencial da mudança e o novo posicionamento - missão, estratégia e domínio

Nesta seção será analisada a percepção dos gerentes em relação à mudança. Objetiva-se identificar a concordância dos gerentes em relação aos motivos da mudança, pois este é um elemento importante na determinação do próprio comprometimento das pessoas para com o processo. Além disso, descreve-se a percepção dos gerentes acerca dos elementos referentes ao novo posicionamento introduzidos a partir de abril de 1995, quais sejam, a missão, a estratégia e o domínio.

Em relação aos motivos da mudança, predomina a percepção de que o Banco sofria tanto pressões externas do ambiente, relativas à inadequação ambiental de sua estratégia, quanto internas, relativas aos prejuízos acumulados. Assim, a maioria dos gerentes entendem que o Banco precisou pelo fato de estar praticando uma estratégia errada e acumulando consecutivos resultados negativos. Devido a isto, não vinha cumprindo a sua missão original, de desenvolver o estado econômica e socialmente. Pode-se inferir que o equilíbrio passava a constituir um valor central a partir da mudança. Isto pode ser depreendido analisando-se as seguintes verbalizações:

“Eu acredito que o Banco teve uma consciência da sua missão, a gente não veio pros grandes empresários. Se fosse por isso não precisaria mais pois já estaria desenvolvido. E se voltando para o pequeno é que vai dar subsidio para desenvolver o Estado.” (GA2)

“Bom, ele percebeu que não tinha condição de concorrer com os grandes Bancos, então pra ele ganhar fatia de mercado ele teve que se voltar para os pequenos negócios, ate porque, ate por uma questão de competitividade, ele teve que ganhar essas fatias, e na realidade pulverizar também, uma maneira de pulverizar os riscos dele (...) Então eu acho que a partir daí, desse repensar do Banco, ele viu que tinha necessidade de se voltar pro pequeno negocio. Esse repensar eu acho que foi por causa dos insucessos que ele teve, ele teve bastante insucessos, fez operações volumosas e isso daí fez com que o Banco pagasse muito caro, teve sucessivos prejuízos, e um Banco pra ele ser saudável, Ter perpetuidade, ele tem que ser um Banco rentável, mesmo a gente tendo papeis importantes, como Banco social, Banco prestador de serviços, que nos somos pro nosso Estado, mas é fundamental que a gente tenha saúde financeira, e isso daí acho que o Banco teve de repensar, seguir por esse caminho por que se não a gente não vai sobreviver. Não podemos mais Ter esse tipo de prejuízo, esse tipo de resultado.” (GG2)

“Esta mudança ocorreu face a necessidade de o Banco voltar-se para sua real missão que é desenvolver o Estado através de micro e pequenos empreendimentos.” (GG5)

“Porque o BEA estava muito espalhado pelo país, contribuindo até para o desenvolvimento de outros Estados, estava em São Paulo, Rio de Janeiro, etc.” (GN1)

Observa-se, assim, grande concordância e aceitação relativas à introdução da mudança. Provavelmente, isto se deve ao fato de os gerentes perceberem que a situação do Banco não era boa, e que ameaçava a sua própria perpetuidade.

Não obstante, os gerentes relacionam a implementação da nova estratégia com uma conscientização da missão do Banco, a partir da qual se enfatizou a função social. Isto se deu através de uma atenção maior ao povo da região, como se constata nos seguintes depoimentos:

“A missão ficou a mesma, acredito que ela foi mais trabalhada, as atitudes, as ações foram voltadas para a função social” (GA2)

“Acho que ultimamente, aliás de 94 pra cá essa missão ela foi bastante firme na questão de atender ao pequeno (Foi mais enfatizada?) Exatamente. Então realmente houve uma mudança significativa na missão do Banco. Ele tem prioridades no desenvolvimento social,” (GG1)

“Houve mudança na missão em função do aspecto social. Nos períodos onde se atinge os Bancos, com a implantação do Plano Real, principalmente, antes do plano Real, os Bancos não tinham interesse em emprestar dinheiro, tinha interesse em captar, ou em aplicações, pra especular no próprio sistema, no mercado financeiro, aquilo lá era sem risco. Mas com o Plano Real, e houve uma redução drástica dos

juros, passou por uma mudança no sistema financeiro que o Banco pra sobreviver tinha que trabalhar em cima de captar pra emprestar, e sobre prestações de serviços, cobrar tarifas.” (GN2)

“Mudou a missão, aumentou até mais essa participação com o Governo do Estado em direcionar esses financiamentos, melhorou muito a participação do Banco do Estado, a função social do BEA.” (GN3)

“O Banco passou realmente a desenvolver o seu papel pela qual ele foi criado, o desenvolvimento, . De 95 pra cá, ele passou a ser mais atuante como Banco de desenvolvimento, com a criação do Terceiro Ciclo, realmente é um Banco de desenvolvimento, procurando o pequeno e o médio produtor, o grande realmente, o grande empresário, o Banco não procurou atingir muito esse alvo não, tá. Foi do pequeno ao médio, principalmente ao nível de interior” (GN4)

Por outro lado, observam os gerentes que, além de redefinir seu papel diante da comunidade regional, o Banco buscava ser mais eficaz, necessitando reverter um quadro de prejuízos acumulados que tornavam insustentável a continuidade de suas operações. Através da nova estratégia, portanto, dava-se destaque às atividades que colaborassem para a diminuição dos riscos e uma maior segurança nas operações da organização, o que viria a influenciar o início do saneamento tão necessário. Isto pode ser observado nas seguintes análises:

“Quando você empresta pra muitos o lucro é menor, mas é mais garantido e mais satisfatório.” (GA1)

“Olha, como eu falei há pouco, a partir do momento em que você começa a atingir o pequeno, você, do ponto de vista do risco, fica muito mais fácil, você diversificando o seu crédito, a probabilidade de você receber é muito maior” (GG2)

“A partir do momento que o Banco passou a ser mais seletivo, passou a trabalhar com os clientes que realmente, tradicionais, sempre prestigiaram o Banco, sérios, a partir daí passou-se a Ter mais retorno nos negócios que se fazia. A partir daí o Banco deu mais atenção a fazer negócio com o funcionário público, criou programa de empréstimo, prático, rápido, vinculado ao salário pago pelo Banco, você fazia praticamente de 100% de segurança de retorno. (O Banco estava buscando maior segurança?) Exatamente. Então, se você empresta e não recebe...” (GN2)

Os gerentes destacam que a mudança da estratégia do Banco expressa-se por um nova postura que objetiva garantir uma diferenciação do Banco em seu ambiente de atuação e diante da concorrência. Além disso, procura-se dar maior ênfase à contribuição e responsabilidade com o desenvolvimento do Estado. Em síntese, a nova estratégia do Banco deixa claro para os gerentes a centralidade do valor responsabilidade social. Isto pode ser deduzido das opiniões expostas a seguir:

“Olha, o gerente teve que mudar, até porque você parte para uma convivência com o pequeno, até na sua forma de atuar, você tem que saber atuar visando o pequeno, então houve uma reciclagem nessa área, e os gerentes tiveram que mudar (...) Eu achei, para o desenvolvimento do Estado, da região, para a atual conjuntura do país, de desenvolvimento de micro empresas, e para o próprio Banco também, acho que isso é importante, o Banco estadual hoje está atuando nessa fase porque é realmente para um Banco do estado fazer esse tipo de coisa que é o desenvolvimento da região” (GG1)

“também eu acho que a comunidade percebeu que o Banco é um Banco do seu Estado, um Banco que está aqui pra ajudar a comunidade amazonense, a comunidade empresarial, os funcionários públicos, então a partir daí o Banco se deu conta de que ele tinha um papel importante. O fato de ele ser um prestador de serviços, um Banco de desenvolvimento que num primeiro momento você não tem um retorno imediato, e você pode num primeiro momento pensar que isso aí é apenas despesa, mas na realidade isso aí tem um retorno, um retorno social, um retorno de desenvolvimento.” (GG2)

“Então essa pra mim é a grande diferença do Banco de ontem e o de hoje, na época nos queríamos crescer, ser grande na marra. E hoje não, a gente está consciente de que nós somos pequenos, não temos condições de competir com grandes Bancos, e a única maneira de nós sermos diferente é essa aí.” (GG4)

Os gerentes observaram que o BEA, após 1995 e seu reposicionamento, evitou a concorrência direta com os grandes Bancos privados, o que ocorria anteriormente. Esta nova postura é associada à busca por credibilidade. Estes aspectos podem ser analisados nas seguintes verbalizações:

“Essa parte de concorrência na atividade bancaria ela é ate predatória. Quando sai algum zumzum que um Banco esta ruim, isso é muito ruim porque Banco ele vive especialmente de credibilidade, então se você não tiver credibilidade fica muito dificil. Essa credibilidade também está atrelada a Administração que esta se exercendo, no caso pela sua Diretoria (...) E isso daí é de fundamental importância pra que a gente consiga mais clientes, que o cliente tenha preferencia por nosso serviço, tenha preferencia por nosso negócio, na hora de decidir entre um Banco e outro isso ai ajuda com que aquele cliente faça negócio conosco e não com outro Banco” (GG2)

“A sociedade ela procurou, começou a ver a gente de uma forma diferente, respeitando mais, acreditando mais. Porque o Banco do Estado, de uns tempos pra cá, ele adquiriu uma confiabilidade muito grande” (GN3)

Sendo assim, os gerentes concordam que o Banco passou a focar um novo mercado alvo, composto pelo cliente pequeno. De acordo com este foco, os gerentes salientaram também que o Banco depende em muito daqueles clientes que são funcionários públicos, pois detém o pagamento do funcionalismo do estado. Isto é um dos elementos que garantem a diferenciação do BEA e asseguram transações de crédito com baixíssimo grau de risco:

“nós tínhamos dentro do Banco um filé que alguém já estava querendo copiar. Agora, pra eles seria mais difícil porque o Banco do Estado detém o pagamento dele, do funcionalismo. Pra eles copiarem isso ai já seria mais difícil, seria muito mais difícil porque o risco deles seria maior. O nosso não, o nosso já casa, no dia do crédito, automaticamente o crédito.” (GN4)

No entanto, a função social do Banco é vista também como um tanto limitadora, como se pode observar:

“e eles tem o privilégio de escolher quem eles querem, e o BEA ate pela sua função social, ele não pode se negar a atender. Se o cliente cumpre as exigências mínimas pra abertura de conta, aplicações, poupança, empréstimos, etc.” (GN2)

Em concordância com este novo posicionamento, em que o Banco procurou operar através de uma estratégia de diferenciação, os gerentes também começaram a perceber que o Banco passou a enfatizar a produtividade e a lucratividade:

“tivemos que Ter consciência de que se a nossa agencia não fosse rentável ela poderia ser fechada, então o gerente teve que perceber, teve que Ter consciência que ele teria que dar lucro naquela agencia dele, ele não poderia mais ficar dando prejuízo e continuar a agencia. Isso ai foi uma coisa que me marcou bastante e que eu acho que também foi importante porque a gente tem que caminhar por isso daí (...) pra aumentar o nosso, a nossa carteira operacional que justamente é que da sustentáculo pro Banco, aumentar o leque de clientes, aumentar a base operacional, fazer mais negócios, então nos tivemos que realmente ir a luta como se diz.” (GG2)

Estes valores foram assimilados na medida em que o Banco passou a controlar as atividades e os resultados, deixando claro que perceberam a maior ênfase ao valor modernidade, como se observa:

“Mas a partir dessa mudança, que o Banco começou a fazer Planejamentos Estratégicos, não trabalhava com planejamento, a gente acostumou a fazer o planejamento pra dizer quando que nós temos que Ter, xis até dezembro, quanto tem que crescer em captação, aí depois se descia apuradinhos (...) quantas clientes novas, quantas (...) Então, quando as coisas mudaram, quando veio a estabilização da economia, que as coisas começaram a mudar, onde, por exemplo, antigamente era tão fácil com a inflação, que você fazia saque, sabe que nós que trabalhamos diariamente, temos que sacar no Banco do Brasil, depositarmos o dinheiro em excesso, então tem 0,14% que você paga quando saca e mais 0,14 que você paga quando deposita, então esse tipo de coisa passava despercebida, pra gente a inflação era 30, 40%. Então a partir daí, se tornou importante, é muito mais negócio você dizer hoje não deposita porque vamos precisar daqui a três dias, você vê onde chegou o grau de administração dos custos da empresa, você vê onde desceu isso ai. Esses órgãos, quanto mais gente melhor, hoje não. Essa agência quando eu cheguei tinha 33 funcionários, hoje tem 25 e funciona do mesmo jeito, acho

que até melhor porque basta colocar as coisas no lugar certo. O Programa de Demissão Voluntária, que o Banco teve foi justamente enxugar o quadro” (GG4)

Apesar de admitirem que o Banco precisava voltar-se para sua missão, os gerentes tentaram salientar que tal enfoque não desvaloriza a carteira comercial. Justificam sua importância argumentando que o "Banco comercial" tem que ser rentável para sustentar o "Banco Social", ou seja, sua função de desenvolvimento, o que fica evidente em alguns depoimentos:

“A missão do BEA Tá bem definido nessas três prioridades aqui, do Banco de desenvolvimento, comercial e social. Quer dizer, nos temos que ser um Banco rentável do ponto de vista comercial, fazer operações bem feitas pra que nos tenhamos retorno e não prejuízo, com o retorno daí pra que nos possamos manter o Banco social, o Banco prestador de serviços pra comunidade,” (GG2)

A qualidade buscada através do atendimento também foi percebida como um novo elemento que o Banco passou a dar prioridade:

“Então, a partir do momento que o BEA tem uma nova filosofia de trabalho, uma nova cultura, hoje nós visamos mais um atendimento de qualidade, nós vemos o cliente como nosso patrão, é ele que paga o nosso salário, temos que tratá-lo bem” (GN2)

Quanto aos produtos e serviços, os gerentes destacaram de forma quase unânime a criação do empréstimo aos funcionários públicos, o Credisalário, além de serviços, como se observa em algumas verbalizações:

“Antigamente a saída das pessoas era o agiota, com juros muito altos. O Banco começou a oferecer empréstimos aos funcionários, começou a visualizar essa área e ajudar” (GA2)

“Ele sentiu necessidade que teria que melhorar isso aí e aumentar seus produtos e serviços. E o Banco criou novas linhas de crédito que não existiam, além daquelas tradicionais como desconto de duplicata, desconto de nota promissória, nós criamos outras na área comercial como o credichecke que é você trabalhar com clique de lojistas, descontar pra ele, cheque que o cliente compra pre-datado, pro funcionário publico, nos criamos o Credisalário, atrelado ao salário dele, com um crédito super-rápido, automático, no mesmo dia, na mesma hora você leva dinheiro, você é atendido de imediato, e capital de giro que antes nos não tínhamos, foi criado também, e outros que a gente não tinha, e isso fez com que aumentasse o nosso poder de concorrência também.” (GG2)

“Olha, por exemplo, a nível de produtos, nós entramos nesse Credisalário, que eu já falei, não criando, mas aperfeiçoando, ele já existia, mas so que foi feita uma roupagem, aperfeiçoado. A nível de produtos, nós tivemos também, um financiamento, que foi feito, que isso aí é um produto, de longo

prazo, do BNDES, que isso aí houve mais incremento (...) A nível de sistema, nós passamos a prestar um serviço com bem mais qualidade. Os nossos contratos de Credisalário eles são automáticos, o cliente está contratando aqui, o crédito está sendo liberado, houve realmente uma mudança muito grande. Tem também a nível de serviços, internamente, que isso aí é a melhoria da qualidade, as nossas propostas hoje, pra Diretoria, são feitas todas através de computador, sistema, manda a proposta aqui, o sistema tá recebendo lá, não é mais via malote que era aquele negócio, demorava 2, 3, 4, 5 horas, agora é on-line, isso aí tudo são melhorias internas que refletem automaticamente pro público, porque tudo que a gente faz aqui é em prol do cliente externo” (GN4)

A competitividade do Banco, bem como a rentabilidade, é associada também à sua modernização, especialmente no que diz respeito ao atendimento ao cliente, em especial na área comercial, como se observa:

“Mesmo com essa missão de ser um Banco social, de desenvolver o Estado, a gente tem que concorrer no mercado, então pra isso temos que desenvolver outras carteiras, captação, aplicação, os negócios, os empréstimos, porque a gente tem que sobreviver, a gente tem que fazer a função social do Banco mas tem que sobreviver. Então a gente vai ao mercado competitivo, informatizando nossos processos, e o atendimento, porque o fundamental no Banco é o atendimento, se você é bem atendido você volta se não você não volta” (GA2)

“Quando o Banco passou a se modernizar, passou a ser mais competitivo. Muitos clientes que chegavam a agência, faziam comparações com outros Bancos que estavam bem avançados em tecnologia. A partir do momento que o Banco se modernizou, passou a dar atendimentos, cliente não precisa vir na agência, pelo telefone, pelo fax. Tem central de atendimento, atendimento eletrônico e de pessoas pra dar informação. A concorrência sempre tem mais produtos, porque os concorrentes são Bancos privados” (GN2)

Portanto, fica evidente a nova percepção que os gerentes têm dos valores corporativos do Banco. Ao passo que a missão foi sendo enfatizada e tornando-se coerente com a estratégia e o domínio enfocado, alguns valores foram substituídos por outros referentes à nova configuração destes elementos.

A responsabilidade social passou a ser um valor percebido como central pelos gerentes, provavelmente pelo fato da missão passar a ser mais destacada. O equilíbrio foi percebido como algo a alcançar pelo fato de o Banco vir de uma trajetória de altos e baixos em suas finanças. É entendido também como um dos grandes objetivos da mudança implementada, o qual detém forte aceitação por parte dos gerentes. A rentabilidade também é um valor ao qual se atribui bastante importância. Atrelado a este, estão os valores produtividade e lucratividade, também percebidos como centrais. Finalmente, os gerentes consideram que a qualidade e a

competitividade constituem valores essenciais a efetivação do novo posicionamento do Banco. Estes valores estão diretamente ligados à postura de manter os clientes que o Banco possui.

4.2.4. Processo de mudança: ações, reações e avaliação gerencial

A identificação das reações dos gerentes é realizada a partir de sua percepção em relação às ações implementadas através da mudança. Além disto, descobrindo-se a avaliação dos gerentes em relação aos objetivos alcançados pela mudança, torna-se possível uma visão geral do processo da mudança a partir da perspectiva gerencial.

4.2.4. 1. Ações e reações

A nova estratégia também foi percebida como mola propulsora para uma mudança no comportamento gerencial, no sentido de ser mais pró-ativo e arrojado, o que vem a ser entendido como uma modernização, como colocam alguns gerentes:

“Houve investimento por parte do Banco em cursos e seminários para atualização do corpo gerencial para enfrentar o novo cenário.” (GG5)

“Houve mudanças significativas, até como uma mudança cultural dentro do próprio Banco, a partir da estabilização da moeda, 94 pra cá, nós fomos direcionados mais para uma reciclagem de comportamento, tratamento ao cliente, como abordar o cliente, houve mudança nisso aí, e o corpo gerencial realmente mudou bastante dessa época para cá.” (GG1)

A dinamicidade inerente ao novo perfil do gerente do Banco é relacionada ao próprio serviço que se faz nas agências, o qual requer ações mais imediatas, enérgicas:

“...nas agências não, você tem que dar o *feedback*, você tá com o cliente na sua frente, você tem que ser imediato, dar respostas imediatas, eficiente e eficaz, não adianta você só dar uma resposta pra se livrar do cliente.” (GN4)

Esse perfil do gerente foi bastante enfatizado pela Diretoria, pois entendia-se que dele dependia a produtividade do gerente e a conseqüente lucratividade da agência. Deduz-se que, daí advém a percepção dos gerentes de que os dirigentes que conduziram a mudança cobram mais os gerentes do que dirigentes anteriores. Pode-se depreender esta percepção diante da seguinte verbalização:

“É como eu te falei, quando o Banco muda a política dele de atendimento, a filosofia no caso de Banco de fomento, a diretoria se volta para que nós possamos dar um bom atendimento, nós temos uma semana de pagamento, então quer dizer a diretoria nos orienta para que esse atendimento saia perfeitamente, sempre visualizando o cliente, esse cliente que muita gente hoje considera ele chato, se passar 5 minutos na fila ele vem aqui, reclama, vai pro jornal, então isso daí a diretoria nos cobra muito, ela é muito exigente, temos que perceber isso, com muito profissionalismo, porque é por aí que temos que provar ao nosso acionista majoritário e a população que nós somos diferentes e que nós somos eficientes nesse sentido” (GG4)

Percebeu-se uma grande perda de autonomia ao longo da década de 90, sendo mais profunda após a mudança, como se depreende:

“Estávamos limitados a certas decisões que nós tínhamos anteriormente e passamos a não Ter mais, e a própria rotina do negócio mudou, descentralizou o que estava na agência, saiu da agência, ficou a nível de departamento, a gente procurou se adequar (...) nós tínhamos uma autonomia pra fazer alguma coisa e resolver, decidir na hora, passaria dois dias, um dia pra fazer proposta, tinha que levar pra um outro nível, não era minha alçada de decisão. Então ele achava que, entendiam de várias formas, fala que era um empecilho, que antes era melhor, que não era (...) Porque antes podia se pedir um prazo para você resolver uma restrição que o cliente tinha, isso deixou de existir, ou você concluía o cadastro todo ou ficava pendente. Então a gente não tinha mais abertura, flexibilidade pra negociar nesse nível.” (GN2)

Assim sendo, a maioria dos gerentes percebeu uma perda de autonomia após a introdução da mudança, que se iniciou com uma certa centralização por parte da Direção do Banco, mas que foi sendo gradualmente aceita. Consta-se isto nos depoimentos abaixo:

“Também quando tem essa mudança, as pessoas não conhecendo com quem você tá trabalhando muito seguram, centralizam mais as decisões, outros dão uma decisão maior pra você, (...) Essa questão de decisão isso daí esta muito atrelado a confiança. A partir do momento em que a Diretoria tem confiança no seu corpo funcional, no seu funcionário, qualquer atividade você dá mais poder pra que ele decida” (GG2)

“Anteriormente, até por uma questão de mercado, nós tínhamos muito mais autonomia. Aqui, nessa canetinha aqui na minha mão. Mas com a chegada do plano Real, com a estabilização da economia, as coisas foram se acumulando, obviamente, estrategicamente, a diretora do Banco, ela foi tirando um pouco dessa nossa autonomia, e isso não foi mal não, foi bom, nós que trabalhamos na linha de frente nós temos muitas vezes nós somos profissionais, mas a gente se empolga, acha que vai dar certo ... quer fazer o negócio, aí chega um diretor, um chefe de departamento, tem certeza, de repente a gente consegue equilibrar a coisa. Então a nossa tomada de decisão a gente realmente ficou um pouco sem ela, mas no início a gente achou que ia perder negócio, hoje a gente tá consciente que foi a melhor coisa que o Banco fez, nos policar mais, nos dar mais controle em cima daquela nossa decisão.” (GG4)

Alguns gerentes, no entanto, não admitem que o processo de decisão gerencial tenha sofrido mudanças consideráveis, e opinam:

“O que eu acho é que os gerentes eles se conscientizaram mais na sua função, de como é que você tem que atribuir um crédito, liberar um crédito pra uma pessoa, tem que estudar a pessoa, conhecer, o

Banco teria que analisar, tem um setor de cadastro mais competente, mais completo, e tudo isso aconteceu” (GN3)

“eu não vi mudança nenhuma, porque as tomadas de decisões existem regras, até um patamar o gerente de cada agencia toma a sua decisão, partindo daí tem que Ter autorização superior, isso sempre ocorreu, não mudou nada.” (GG3)

Apenas um gerente administrativo considerou que tem maior autonomia nas decisões gerenciais no momento, e argumenta:

“Ah, mudou muito. Houve uma época em que os gerentes, a maioria das operações que tinham que fazer, tudo tinha que ser autorizado pelo nível superior. Hoje em dia, o nível , até assim considerado que poucas operações tem que estar pedindo autorização de diretoria. Tem um poder de decisão muito grande. O que houve ai? Houve agilidade no tipo de empréstimo. Porque toda vez que você pega um financiamento, o cliente pede um financiamento, você Ter que fazer um documento, mandar para a diretoria, para a diretoria aprovar, voltar pra emprestar pra esse cliente, quanto tempo esse cliente está perdendo, esse cliente fica aborrecido. Hoje em dia não, é rapidinho. Até as operações hoje de valores que tem que ser autorizado pela diretoria ele faz ate pelo computador, que a diretoria homologa rapidinho. Ihh, isso ai mudou demais.” (GA1)

A maioria dos gerentes entrevistados, por sua vez, não perceberam dificuldades em se adaptar ao processo, argumentando que isto ocorre pelo fato de estarem acostumados a mudanças, que são comuns em Bancos estaduais, por causa da descontinuidade administrativa e da instabilidade do mercado financeiro. Além de que, a função gerencial no BEA se fundamenta no rodízio por vários setores, o que contribui para que eles nunca fiquem muito tempo em um mesmo lugar, e não se acomodem. Nota-se isto em seus depoimentos:

“Não, pra mim eu não tive muita dificuldade não, até porque eu convivi com essas mudanças desde o início do Banco, eu não sei se outros colegas aqui da capital, que estão aqui há mais tempo tiveram alguma dificuldade pra assimilar. Por exemplo, eu passei por todas essas mudanças na economia, desde a época do Plano Collor, a gente sofreu uma série de mudanças dentro da instituição, então a gente passou algumas dificuldades (...) Olha, eu na realidade com relação a essa atuação eu nunca tive muita dificuldade porque eu sempre tive consciência de que era preciso isso daí” GG2

“...pelo fato de ser um Banco estadual, todos os Bancos estaduais passam por isso, é justamente essa parte de descontinuidade, a partir do momento em que você esta fazendo aquele seu trabalho, esta conseguindo êxito naquele seu trabalho, de repente você tem que parar e começar tudo de novo, e isso ai é muito ruim, eu não diria que é so o Banco de ontem e o de hoje, mas da forma como funciona hoje, quer dizer, enquanto o acionista majoritário for o governo estadual, a maneira de nomear Diretoria, de tomar , de tomar decisões, isso ai é prejudicial” (GG2)

“Todas as alterações foram assimiladas e colocadas em prática, não tendo assim nenhuma dificuldade.” (GG5)

“Não, eu não tive dificuldade, em todos os setores, vários níveis que eu passei, nos anos que eu passei, sempre houve... Mudanças, isso atinge, vem da Diretoria, nos vários escalões, até o contínuo tem que se adequar ao novo sistema de trabalho” (GN2)

“eu convivi com essas mudanças desde o início do Banco” (GG1)

Entretanto, alguns gerentes admitiram que tiveram dificuldades iniciais em trabalhar com elementos como informática, processo de avaliação e metas, por serem coisas novas e não entenderem a importância de forma imediata:

“O que houve mudança que eu senti, que eu percebi e acho que era importante e o Banco começou a ensaiar isso ai, mas não o ideal, é com relação a avaliação, foi criado um processo de avaliação, em um primeiro momento de funcionário, de gerente e de agencia” (GG2)

“Olha, todo processo de mudança, geralmente as pessoas tem uma tendência a rejeitar a mudança, então a gente teve muitos cursos, porque toda vez que vai haver mudança a gente já bota uma barreira, bota uma dificuldade. Então a gente fez alguns cursos nesse sentido, pra quebrar o paradigma, que a gente chama de paradigma. Quando chega um paradigma novo, a gente já resiste.” (GA2)

“Essa adaptação é difícil, até mesmo sentar pra fazer um planejamento, a gente não é habituado, acha difícil, acha que o pessoal está ficando, mas não sabe o quanto é importante, aonde temos que chegar. Então essa adaptação é importante, e muito difícil, realmente por uma falta de cultura nossa, nós não tínhamos essa cultura de planejamento, nada mais é do que ver o que vai acontecer lá na frente, pra poder se preparar, ai é mais difícil.” (GG4)

4.2.4. 2. Avaliação dos resultados

Os resultados alcançados são avaliados de forma satisfatória pelos gerentes entrevistados. Todos concordam que o Banco mudou substancialmente após a mudança iniciada em 1995. Especialmente no que tange à realização da função social, que trouxe bastante credibilidade ao Banco, os resultados tem sido muito positivos, nas opiniões que seguem:

“Olha, eu acho que tem sido extremamente satisfatório, principalmente se a gente for olhar para esse lado do interior, que a gente sabe que o nosso interiorano vive numa situação muito difícil, onde você Ter uma agencia bancaria é sinônimo de modernidade, então isso dai tem sido extremamente satisfatório.” (GG2)

“Razoáveis para bons. Pode ser melhor (...) nos vamos tentar atingir melhores resultados. A partir de 97. A tendência é seria ou será dar mais rentabilidade.” (GA1)

“(...) no desenvolvimento acho que a gente está bem” (GG1)

“Hoje, o Banco depois dessa mudança estratégica que o Banco fez, ele é um Banco que dá lucro, é um Banco que consegue passar pra sociedade a sua importância, é um Banco consciente, capaz de realizar, pro tamanho que ele é (...) Mas o Banco hoje, do jeito que ele foi reestruturado depois do plano Real pra cá, ele é totalmente viável primeiro que o Banco hoje é superavitário, só que nós temos alguma coisa acumulada ai” (GG4)

“É um início de um processo de reversão” (GG5)

Percebeu-se também que os clientes se tornaram mais fiéis. Deve-se isto, na visão dos gerentes, à ação do BEA de sair em busca deles. Conquanto na área comercial ainda precisa-se de melhorias, principalmente em termos de rentabilidade, os resultados até o exercício de 1998 permitiram que os gerentes vislumbrassem um futuro próspero para o BEA. Estes resultados são atribuídos pelos gerentes a todo um trabalho de equipe que se estendia do Governador do estado e do Diretor-Presidente do BEA, até os funcionários de linha da organização:

“Isso aí houve um envolvimento muito grande, desde o contínuo até o Governador do Estado pra essa mudança toda, pros resultados atingidos. Porque o Banco vinha de um déficit e isso aí só foi revertido já pra 96, 97, segundo semestre de 96, primeiro semestre de 97 é que veio acontecer a reversão. Realmente foi um esforço de toda a equipe, em conjunto, com a cooperação da sociedade que contribuiu muito pra essa reversão do Banco (...) então aquilo ali não adiantava só uma pessoa estar comprometida com aquilo, tinha que ser realmente como foi, do Governador ao contínuo, cada um fazendo a sua parte, pra esse processo de reversão” (GN4)

“Eu não diria dos gerentes apenas, diria do quadro funcional do Banco quase como um todo. E muito difícil você trabalhar com uma equipe que ela não seja homogênea, pra você conseguir seus objetivos todo mundo tem que trabalhar na mesma direção. Não adianta dizer que foi só o gerente, a participação fundamental aí, acho que foi da cúpula maior do Banco do Estado, porque a diretoria disse nos queremos isso. Aí passa pros gerentes e pros funcionários, os gerentes vão correr atrás e os funcionários tem que estar acompanhando. A atuação do gerente é importante, mas a de todos é importante. Desde a diretoria quando determina o que eles querem, o que é bom pro Banco, é através deles, o diretor a diretoria, so trabalha no Banco do estado sob o comando de uma diretoria, se ele diz assim, isso aqui é bom pro Banco, é bom trabalhar com isso, através da assessoria, chefes de departamento. Eu vi em 97 os funcionários bastante motivados” (GA1)

Mesmo com aparente controvérsias sobre o grau de autonomia concedido aos gerentes após a mudança, a imagem que os entrevistados mantinham da empresa não foi negativamente afetada, mas também não consideram que tenha havido mudanças significativas na postura do Banco em relação aos seus funcionários. Para os entrevistados, o Banco sempre deu benefícios aos funcionários e sempre se preocupou com o desenvolvimento individual do bancário. Pode-se constatar estas percepções em depoimentos como:

“o BEA sempre ajudou a gente” (GN1)

“A nível de benefícios permaneceu o mesmo. Nosso único benefício é o plano de saúde, os direitos assegurados, nada de novo” (GN4)

“(…) eu acho que essa relação tem sido muito boa, do patrão reconhecer o empregado, de que ele é importante pra instituição, e assim como ele contribui para o desenvolvimento da organização, também ele tem que reconhecer que aquele funcionário está contribuindo realmente, assim como deve punir aquele que não está contribuindo, que está causando prejuízo. Então nesse aspecto o Banco teria que mudar ainda muita coisa, que se aprimorar mais, mas eu acho que nós temos tido conquistas” (GG2)

“Ah, humanizou muito o BEA, porque antes tinha aquela filosofia de ser funcionário público. Mas nós conseguimos tirar essa mentalidade que o funcionário do BEA deveriam ser mais assim voltados pra atender, em todos os sentidos. Ele melhorou muito, quer dizer, foi mais humanizado. Pra isso nós fizemos vários cursos, muito bons, PROEX, que ele nos ajudou muito a conscientizar os funcionários que ele precisam dos seus empregos, que eles precisam atender muito bem, que é daí que se tira o salário deles.” (GN3)

Todavia, também admitem que seu papel foi de fundamental importância para a reversão do quadro. Passam a impressão de se sentirem profundamente responsáveis pelo sucesso que consideram que o Banco alcançou. Destacam que a sua contribuição para o sucesso da mudança expressou-se em sua busca de clientes, de rentabilidade para as agências, na atuação menos arriscada, primando pela segurança nos negócios, além do crescente profissionalismo com que encaravam sua função, dedicando-se a fazer o melhor na sua relação com os clientes, o que se observa a seguir:

“Acho que a participação é fundamental no sentido de levar o crédito, dar orientação, trabalhar o produtor, para ver aquilo que ele precisa, pra poder dar o crédito pra ele. Na capital nos tivemos o FMPE. Em 97 nos trabalhamos na capital, não na área rural, mas de pequenos empresários. Então a gente ia no local de trabalho do empresário, sentia as necessidades, via as condições que ele tinha e oferecia os serviços.” (GA2)

“na capital eu acho que nos temos tido uma atuação muito importante de reverter o resultado do Banco, e que no passado era negativo, hoje é um resultado positivo, onde todas as agências da capital tem procurado dar lucro. Uma outra ali em determinado momento, trabalha no vermelho mas se recupera. Então eu acho que todos eles tem tido um papel fundamental pra que procure com cada equipe da sua agência, fazer um trabalho onde possa melhorar a rentabilidade da sua agência, aumentar os negócios, pra que possa dar lucro, então eu acho que o papel de todos eles tem sido de fundamental importância” (GG2)

“Um papel muito importante, além da diretoria, além do Governo do Estado, nesse período de 95 a 98, houve uma maior produtividade de cada gerente e gerentes de negócios, orientados pela diretoria de fazer negócios sérios, sem muito riscos, e na recuperação de alguns créditos podres que nos tivemos, a caça dos devedores, e negociar as dívidas, e obtivemos alguns sucessos, aí vem a crise do mundo, aí a gente está embarcando de novo nesse barco” (GG3)

“Justamente Ter a segurança de emprestar pra alguém que com certeza iria dar o retorno do capital, porque jamais se pode fazer uma coisa sem Ter a certeza de que vai Ter o retorno daquilo. Então o gerente ele teve uma participação muito grande que é nessa parte aí, Ter a certeza do retorno.” (GN3)

Assim sendo, os gerentes deixam claro que foram pressionados a adotar nova postura a partir da introdução do novo posicionamento. Consideram até como um processo de modernização pessoal pelo qual tinham que passar, analogamente ao que a organização inteira passava.

A cobrança por resultados expressa a pressão pela produtividade e lucratividade, praticada pela nova Diretoria. Esta centralização propiciou a sensação de perda de autonomia. No entanto, alguns gerentes não admitem ter tido dificuldades para se adaptar às mudanças, colocando que estavam acostumados com elas. Todavia, outros gerentes admitem que não aceitaram de imediato algumas mudanças pelo fato de não entenderem a importância de tais medidas. Estas mudanças referem-se basicamente à postura do gerente em relação ao controle de suas atividades e dos resultados, pressionados pela introdução de instrumentos de controle como o planejamento.

Quanto a avaliação dos resultados alcançados, concordam que o grande resultado foi conseguido na área social, ressaltando que a rentabilidade ainda não atingiu os níveis necessários para a sustentação do Banco. No entanto, percebiam no momento perspectivas para que isto fosse totalmente resolvido. A avaliação positiva dos resultados atingidos está ligada também à percepção de que eles próprios constituíram uma importante peça no encaixe dos objetivos da mudança. Admitem que exerceram um papel de enorme importância e sentem-se satisfeitos com isto. Porém, não deixam de destacar que todo o conjunto que faz parte da organização teve seu mérito e sua participação. Para os gerentes, portanto, o BEA tornou-se efetivamente um novo Banco, com novos princípios orientadores, com uma nova imagem, um Banco diferente voltado para o povo do estado.

5. VALORES GERENCIAIS: A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA REALIDADE

O interesse desta pesquisa esteve voltado para descobrir como se caracterizou a configuração dos valores adotados pelos gerentes do BEA diante do reposicionamento organizacional introduzido no ano de 1995. Considerou-se como valores gerenciais, com base em conceito de Tamayo (1997), aqueles valores compartilhados pelos gerentes de agência, os quais constituem-se produto da percepção dos mesmos em relação aos valores corporativos, comunicados através dos artefatos culturais que criam a organização. No caso desta pesquisa, o posicionamento organizacional, representado pela missão, estratégia e domínio organizacionais, constitui o artefato, a partir do qual identificou-se os valores gerenciais. Os valores identificados foram classificados, conforme Bowditch e Buono (1992), em centrais, quando declarados como orientadores da postura do Banco nos documentos organizacionais e nos relatos verbais, e periféricos, quando mesmo aparecendo com certa importância no posicionamento da organização em tal período, não eram enfatizados com a mesma intensidade que aqueles denominados de centrais.

Para se chegar aos valores gerenciais foi necessário primeiramente desvelar os valores corporativos que sustentam o posicionamento organizacional nos períodos de análise, ou seja, antes da mudança de 1995 e depois dela, nos dias atuais. Estes valores são definidos pela coalizão dominante no momento em que ocorrem as escolhas estratégias que definem o funcionamento da organização (Miles e Snow, 1978). Antes, porém, analisou-se o momento de criação do banco para se identificar os valores básicos que motivaram a criação da empresa, para analisar melhor a missão declarada pela direção da organização nos períodos estudados, haja vista que ela representa um ponto elementar do posicionamento. Finalmente, foi possível responder ao problema de pesquisa, ou seja, elaborar algumas conclusões sobre como os valores gerenciais relativos ao posicionamento da empresa se reordenaram diante da mudança introduzida em 1995, cuja profundidade caracterizou-a como um fato inédito na história do Banco.

Ao investigar as origens da organização, ou seja, os motivos de sua criação, constata-se que seus objetivos iniciais já lhe conferiam uma função social, visto que surgiu como um instrumento do Estado para a consecução do desenvolvimento econômico da região. Além disso, o fato de o Banco ser uma empresa pública reforçava esta característica. Por isso, entende-se que

a responsabilidade social é um valor primário e central no momento de criação do banco. Por outro lado, mesmo com tal incumbência, a tarefa inicial do banco centralizava-se em atividades essencialmente comerciais. Isto ocorria porque a sociedade demandava tais serviços e produtos, e o simples fato de se poder depositar espécie em um banco já satisfazia a população que exigiu a criação do Banco do estado. Este aspecto reflete a tendência do banco em não orientar-se para o cliente no início de suas operações.

Assim, a ênfase nas atividades comerciais, de curto prazo especialmente, como depósitos e descontos, empréstimos a curto prazo, dentre outras, contribuiu para que os valores rentabilidade e lucratividade fossem profundamente internalizados na organização, influenciando uma certa miopia em relação ao mercado, face à prioridade dada à maximização do lucro. Argyris (1975) explica que os valores influenciam a organização na medida em que os indivíduos se dedicam ao valor e procuram agir de acordo com ele, conscientizando-se e começando a institucionalizá-los através de normas.

Porém, pelo fato de o BEA ser uma empresa pública, não aceitava-se abertamente tais valores, como se constatou nos discursos dos fundadores. Isto se deve ao fato de prevalecer a idéia de que uma empresa pública, mesmo sendo uma instituição financeira, não devia se preocupar com lucro. Considera-se que este conflito entre valores básicos constituiu-se em um fator determinante para que o banco se confundisse em relação à sua própria missão e, conseqüentemente, perdesse o foco no seu cliente. Isto foi se agravando ao passo que ocorriam sucessivas administrações mal sucedidas, e o único beneficiado pelas atividades do banco era o próprio governo que o controlava.

Entre as décadas de 60 e 70, o banco começou a consolidar suas atividades de fomento, ou seja, começou a emprestar dinheiro a longo prazo e a juros subsidiados. Enfim, passou a atuar em uma atividade mais coerente com sua natureza de banco público, o que poderia destacar seu compromisso com a responsabilidade social e a sua orientação ao cliente. Esta ação foi facilitada, quem sabe imposta, pela política desenvolvimentista do governo federal. Mesmo assim, o banco continuou enfatizando suas atividades comerciais, o que sempre foi comum para um banco estadual misto. Assim, a maximização do lucro e a rentabilidade foram valores que mantiveram-se fortes e centrais, em especial na década de 80 e início dos anos 90.

Em tal período, no qual analisa-se o posicionamento antes da mudança, o Banco enfrentou altos e baixos, e teve que se adaptar ao cenário inflacionário do país. Com isto, as atividades comerciais ofuscaram as atividades de fomento, as quais tornaram-se inviáveis. Apesar dos problemas sociais causados pela inflação, esta constituiu-se um fator essencial para o crescimento do banco em tal período. Através da captação de depósitos, o BEA passou a lucrar com a ciranda financeira, como a maioria dos bancos. Por isso, quanto maior a aplicação do cliente, mais atenção ele merecia e, contanto, a satisfação do cliente vinculava-se à lucratividade e não à responsabilidade social.

Sendo assim, o Banco estreitou seu domínio de origem, que englobava todos aqueles cidadãos do estado, enfocando, de acordo com o momento econômico do país, os grandes clientes, e adotando, com isto, uma postura seguidora em relação aos Bancos concorrentes, especialmente em termos de criação de produtos. Nada era criado, apenas copiado, pois o banco disputava os mesmos clientes com os grandes bancos comerciais. Seu posicionamento, conseqüentemente, orientava-se por uma estratégia de crescimento, que mesmo implícita, era considerada coerente, devido ao fato de que o mercado financeiro no país ainda não apresentava o grau de incerteza e de mudança típico dos dias atuais.

Prevaleceu, assim, a orientação para o lucro, a qual fica bem clara na redação da missão adotada até 1994. Neste ano, alterou-se a redação da missão, que define a razão de ser do sistema, onde percebe-se a tendência da organização em orientar-se para o cliente, sem no entanto, alterar radicalmente o posicionamento organizacional. Os valores corporativos identificados no posicionamento organizacional de tal período foram: a) centrais: competitividade, modernização, credibilidade e rentabilidade; b) Periféricos: responsabilidade social, humanização, produtividade, qualidade e equilíbrio. Estes valores foram verificados a partir da análise de documentos organizacionais, bem como do depoimento de membros da administração superior do Banco.

Estes valores expressam o que era principal para que o banco atingisse seus objetivos. Considerava-se que competindo diretamente com os grandes bancos, tentando cativar os grandes clientes, o banco atingiria o sucesso. Esta estratégia de competição baseava-se na modernização, ou seja, no oferecimento de produtos similares ao da concorrência, nos quais enfatizava-se a tecnologia, bem como na credibilidade. Isto quer dizer que não era a qualidade dos serviços ou o

preço de taxas que atraíam os clientes, mas sim a imagem que o cliente tinha da organização. A imagem positiva estava em muito atrelada à seriedade da administração do banco e também às regalias ou benefícios extras concedidos aos clientes.

Percebe-se também que os valores considerados periféricos refletem alguns aspectos pouco relevantes na atuação do banco. Como a atividade de fomento estava relegada ao segundo plano, fica claro porque a responsabilidade social foi menos enfatizada nesta época. Além disso, o banco passava por um momento de expansão e, com isto, questões como comprometimento dos funcionários não configuravam como temas essenciais. Produzir mais com menos recursos não era o lema principal nas atividades do banco, nem a qualidade era algo questionado profundamente. Da mesma forma, as finanças organizacionais e a inconstância na administração refletem o pouco valor ao equilíbrio organizacional, o que é reforçado pela valor maior à rentabilidade e não à produtividade. Em outros termos, ganhava-se muito mas não havia preocupação com gastos. Sintetizando, o posicionamento do BEA, até 1994, esteve fundamentado em uma estratégia de crescimento e de competição com grandes bancos privados, tendo como foco grandes clientes investidores e poupadores.

Conforme a percepção dos gerentes de agência, ao contrário do que se constatou nos documentos organizacionais, o Banco não tinha uma missão clara e bem definida. Nota-se, portanto, que a organização não comunicava sua missão de forma abrangente, permitindo que os seus funcionários, em especial os gerentes, tirassem suas próprias conclusões quanto a missão da organização e, conseqüentemente, aos valores a serem adotados. Kanter (1995) entende que uma missão clara permite que todos possam conhecer melhor o conteúdo da estratégia organizacional e dos valores estabelecidos pela cúpula da organização, o que vem a viabilizar o sucesso da estratégia de atuação.

No entanto, pelo menos no que condiz à estratégia e ao domínio adotados anteriormente, os gerentes compartilham uma visão semelhante àquela da cúpula organizacional. Obviamente, isto ocorre pelo fato de o conteúdo da estratégia encontrar-se explícito em suas atividades diárias, bem como os elementos constitutivos do domínio organizacional representarem os clientes com os quais estão habituados a lidar.

Desse modo, infere-se que os valores percebidos pelos gerentes como aqueles a serem adotados em sua atividade diária, ou ao menos em seu discurso, foram traduzidos a partir da

estratégia organizacional que, mesmo não tendo sido formalmente comunicada, verificava-se no cotidiano gerencial. Com isto, os gerentes compartilhavam os seguintes valores em relação ao posicionamento organizacional: a) Centrais: competitividade, modernização, satisfação do cliente, credibilidade e rentabilidade; b) Periféricos: responsabilidade social, produtividade, qualidade, equilíbrio e modernidade. Observa-se que os valores gerenciais são coerentes com aquilo que a organização adotava oficialmente, excluindo-se apenas o valor humanização e adicionando o valor satisfação do cliente.

Logo, os gerentes adotavam a modernização como um valor central, principalmente por perceberem a grande ênfase no fator tecnologia apresentada anteriormente. A humanização, por sua vez, era um valor percebido como de grande importância no Banco, pois estava clara a preocupação com o reconhecimento e o aprendizado do funcionário do Banco dentro de sua estratégia de funcionamento. A ênfase especial sobre a função comercial do Banco no período analisado, bem como na década passada, permitiu que os gerentes visualizassem a rentabilidade como um princípio essencial, a ser seguido pelo Banco em suas atividades em geral, e por eles nas suas tarefas gerenciais. Tal estratégia, que privilegiava o crescimento no mercado e a concorrência direta e agressiva com grandes bancos, levou os gerentes a perceberem a competitividade, bem como a credibilidade e a satisfação dos clientes como valores essenciais para sobrevivência e sucesso do Banco.

No entanto, a responsabilidade social não constituía um valor central para os gerentes, que algumas vezes afirmaram que, em seu modo de ver, o Banco ao menos possuía uma missão que lhes orientasse. Além disso, não adotavam a modernidade como valor central, pois não percebiam que o Banco estava preocupado com a criação de mecanismos que permitissem a modernização administrativa e não apenas tecnológica. Aliado a este aspecto, também encontrava-se o valor produtividade, que não era adotado como central porque os gerentes não notavam a preocupação com o controle, avaliação e busca de resultados cada vez melhores. Da mesma forma, a qualidade, relacionada ao atendimento, não era adotada como um valor central. Finalmente, o equilíbrio também não era percebido como de importância crucial para a sobrevivência do Banco. Talvez isto se deva ao fato de o Banco ter uma trajetória com altos e baixos, os quais nunca comprometeram efetivamente a existência da organização.

Como se pode observar nas metas e objetivos traçados ainda no ano de 1994, o Banco não estava se preparando para uma nova mudança no cenário econômico e mantinha a mesma estratégia adotada em seu passado recente. Ao final de 1994, o BEA encontrava-se, novamente, envolto em uma forte crise financeira que, desta vez, implicava em aspectos de natureza estratégica e de sobrevivência organizacional. Algo essencial para o início de um processo de mudança em âmbito estratégico é a percepção e consciência da alta administração em relação aos problemas que comprometem a eficácia organizacional, tanto quanto a identificação das oportunidades de desenvolvimento oferecidas no ambiente (Acuña e Fernandez, 1994). Consequentemente, a situação pré-falimentar induziu os dirigentes a redefinir a área de atuação do banco, visando a sua recuperação e sobrevivência.

Como principais motivos que justificavam a mudança, os dirigentes entrevistados identificam o ambiente de economia estabilizada e alta competitividade, reforçados pelo Plano Real, a sucessão de prejuízos em operações, afetada por inadimplência e, por fim, a própria inadequação da estratégia da empresa, que comprometia a realização da sua missão. Estes aspectos evidenciam a concordância e o alto grau de aceitação que a introdução do processo apresentou no nível corporativo do Banco.

Quando a mudança é percebida como simples reação às pressões ambientais externas, ela tende a ser melhor aceita. Neste caso, o fato de o acionista majoritário ter sido o principal membro da coalizão dominante reforça a aceitação no nível corporativo, principalmente porque as pessoas que compõe este nível são escolhidas de acordo com o grau de afinidade com o grupo político dominante, sejam elas profissionais externos ou funcionários do próprio Banco.

O fato de a introdução da mudança apresentar alto grau de aceitação, como constatado no nível corporativo, implica numa agilidade maior na definição dos rumos a serem tomados e, conseqüentemente, beneficia a implantação da mudança. Muitos processos de mudança são afetados pelo fato de que as pessoas que compõem o nível estratégico da organização, por não concordarem com a necessidade de mudar, acabam contribuindo para a lentidão da introdução das medidas necessárias e, por não estarem convencidas, não conseguem também convencer seus subordinados a mudar. Portanto, concluiu-se que os dirigentes concordavam com os novos valores a serem implementados.

O reposicionamento organizacional delinea-se, portanto, através do desenvolvimento de uma nova estratégia, donde emergem a descrição de um novo estado competitivo, novos domínio, missão e valores capazes de solver os problemas percebidos pela coalizão dominante (Silveira e Vivacqua, 1994). O reposicionamento do BEA incluía-se dentro da política de desenvolvimento a ser implementada pelo Governo do Estado. Assim, voltou o foco de suas ações para as atividades de Fomento, de Pequenos Negócios Comerciais e de Prestações de Serviços. Compartilha-se a idéia que esta guinada foi norteadada pela política de interiorização do Governo do estado, que buscava a desconcentração do desenvolvimento econômico da capital em direção ao interior.

Observa-se que as escolhas estratégicas da coalizão dominante do Banco orientaram-se no sentido de reavaliar as carteiras de atividades para selecionar áreas relacionadas, onde pode-se especializar em suas competências nucleares. Nesse sentido, Kanter (1995) analisa que, na maioria das empresas atuais, o processo de reposicionamento organizacional tende a caracterizar-se pela busca da especialização, considerando-se que em um mundo em mudanças é imprescindível que as organizações selecionem somente aquelas áreas nas quais podem ser excelentes em todas as direções.

Logo, enquanto a missão manteve-se com a mesma redação elaborada em 1994, a maneira como esta missão seria efetivada, ou seja, a estratégia do Banco, sofreu fortes alterações, tanto quanto o domínio focado pela organização. Assim, abandonou-se a estratégia de competição direta com os grandes Bancos privados e optou-se pela estratégia de diferenciação. Com isto, seu domínio passa a configurar-se de outra maneira. O mercado alvo focado é o das pequenas e médias empresas, os funcionários públicos, além do Governo do Estado. A função de emprestar, ou seja, o crédito é revitalizado, sendo considerado como o núcleo da estratégia da empresa. Apesar de a missão do BEA não ter mudado, ela ganhou um foco, proporcionado pela estratégia. Considera-se que o Banco voltou às suas origens, tentando resgatar a integração com a comunidade e orientar-se ao cliente de forma efetiva.

Face ao novo posicionamento, alguns valores declarados ao final de 1994 foram mantidos. No entanto, identifica-se alguns valores como mais centrais que outros, tanto no novo posicionamento quanto nas ações utilizadas para implementá-lo, bem como na avaliação da mudança realizada pelos dirigentes. Os valores corporativos identificados no novo

posicionamento foram : a) Centrais: responsabilidade social, equilíbrio, rentabilidade, produtividade, lucratividade, modernidade, qualidade, competitividade; b) Periféricos: humanização, satisfação do cliente, modernização, credibilidade.

Resumindo, a mudança iniciada em 1995 tinha como principal objetivo, antes de tudo, reverter o quadro de prejuízos e desequilíbrio financeiro instaurado. Assim, para colocar em prática sua missão e valores, o BEA adotou um posicionamento consistente com estes. Na realidade, o conteúdo de sua missão não foi alterado. No entanto, o reposicionamento implementado alterou substancialmente sua estratégia e domínio. O banco passou a buscar a diferenciação para sobreviver ao novo cenário imposto, e para que isto se concretizasse seria necessário o comprometimento dos funcionários, especialmente dos gerentes de agências. Katz e Kahn (1976) e Schein (1995) salientam que o líder é o elemento principal da efetivação de uma mudança como o reposicionamento, pois ele consiste na figura que transmitirá os novos valores, especialmente através de sua conduta.

Entretanto, a direção percebia certa inaptidão do corpo funcional, principalmente dos gerentes, para lidar com atividades ligadas ao novo posicionamento. De fato, quanto mais forte uma cultura, mais consistente o comportamento das pessoas com seus valores. Por esse mesmo motivo, muitas vezes a cultura representa um fator limitante para a mudança organizacional, dada a dificuldade que as pessoas têm em mudar sua forma de ver a realidade (Mintzberg, 1994).

Bowditch e Buono (1992), defendem alguns modos básicos de se efetuar a mudança cultural numa organização: a) fazendo os integrantes da organização “comprarem a idéia” de uma nova configuração de crenças e valores; b) recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização (dando ênfase a essas novas crenças e valores); e c) removendo os membros antigos conforme necessário. Nota-se que o banco atuou principalmente de acordo com a primeira e a última sugestão dos autores citados.

Assim, foram realizadas ações no sentido de treinamento e capacitação dos funcionários, principalmente em relação à função de empréstimo. Com isto, a política de treinamento implantada enfocou a área de ponta, onde se realizam os negócios e se viabiliza a sobrevivência da empresa, objetivando mudar a mentalidade gerencial. Como se observa, aos gerentes, em especial, foi exigida uma nova postura diante do cliente, face às exigências da

própria atividade de crédito. O novo perfil do gerente deveria assemelhar-se ao que o banco buscava se tornar: ágil e produtivo. Deveriam, portanto, abandonar uma postura de acomodação identificada em períodos anteriores e, assim, valorizar a competência, a qualidade, apresentar iniciativa, principalmente no quesito busca de clientes.

Dentro de tal política, os gerentes passaram a ser avaliados em termos de resultados e não mais apenas por tempo de serviço, tanto quanto suas agências. Com isto, consolidou-se o sistema de avaliação gerencial (Sager), que já existia antes de 1995. Também foi introduzido o sistema de avaliação dos resultados das agências, que foram avaliadas em sua capacidade de reverter o quadro de prejuízos e atingir outras metas propostas.

Estas medidas de incentivo à produtividade e mudança no comportamento dos funcionários provocaram algumas reações de resistência por parte dos gerentes, de acordo com os dirigentes entrevistados. Devido ao fato de estarem trabalhando na função há algum tempo, confiando em seu conhecimento, os gerentes tendiam a resistir em um primeiro momento. Acostumados a trabalhar em um ritmo menos agressivo, com uma função mais de receptor do que de vendedor, conforme visão corporativa, tiveram dificuldade para aceitar imediatamente as mudanças exigidas pela nova estratégia.

Para Ansoff (*apud* Alonso, 1994), a resistência é algo previsível quando o processo requer mudança na mentalidade dos gerentes, na cultura ou na estrutura de poder. Desse modo, existe grande tendência para a ansiedade generalizada a partir do momento em que as pessoas percebem a mudança como algo que lhes provocará perdas, sendo a resistência a reação mais comum (Kotter e Schelsinger, 1994; Champion, 1985; Lawrence, 1994). Além destes fatores, considera-se que a resistência identificada nas reações dos gerentes do banco também se deve aos valores enraizados adotados por eles em relação à sua tarefa, que refletem interesses profissionais e pessoais. Isto também lhes impediu de adotar de forma mais rápida novos valores em relação ao posicionamento organizacional.

Com base nestes valores pessoais é que os gerentes percebem os valores corporativos, e com isto elaboram uma hierarquia de valores própria em relação aos artefatos organizacionais, o que é chamado nesta pesquisa de "valores gerenciais compartilhados". Tais valores pessoais compartilhados pelos gerentes são : segurança, estabilidade, conhecimento, experiência, solidariedade, cooperação, amizade e afetividade.

Conforme expõe Mintzberg (1994), a consistência ou força dos valores de um grupo ou organização é tanto maior quanto o for a ênfase em tais valores e a estabilidade da força de trabalho, ou seja, das pessoas que compõem o grupo. Pelo fato de todos os gerentes entrevistados já trabalharem no BEA, especialmente em suas agências bancárias, há bastante tempo (no mínimo dez anos), concluiu-se que estes valores são importantes de destacar, posto que parecem suficientemente enraizados para influenciar na percepção de quaisquer elementos organizacionais.

É importante destacar que tais valores pessoais não se alteraram com a mudança. Infere-se que isto se deve ao fato de serem bastante consistentes e, por isso, difíceis de serem modificados facilmente, como argumentam Bowditch e Buono (1992). Além do mais, ressalta-se que o foco da mudança esteve mais voltado para as questões estratégicas, não tendo afetado substancialmente as relações de poder estabelecidas tradicionalmente, nem penetrado até os níveis mais profundos do sistema de valores pessoais a ponto de alterá-los.

Portanto, toda ação que ameaçava ou questionava um destes valores poderia ter como reflexo a resistência dos gerentes. De acordo com os dirigentes entrevistados, os gerentes apresentaram reações de resistência à mudança, principalmente quando eram intimados a mudar seus próprios comportamentos, e adotar uma nova postura condizente com o novo posicionamento organizacional. Porém, alguns gerentes não admitem ter tido dificuldades para se adaptar às mudanças, colocando que estavam acostumados com elas. Todavia, outros gerentes admitem que não aceitaram de imediato algumas mudanças pelo fato de não entenderem a importância de tais medidas. Estas mudanças referem-se basicamente à postura do gerente em relação ao controle de atividade e de resultados, pressionados pela introdução de instrumentos de monitoria como o planejamento organizacional, e à mudança no caráter de sua própria tarefa, que tornou-se mais semelhante a de um vendedor do que de um burocrata.

Mesmo diante de algumas resistências, a implementação do reposicionamento organizacional significou para os gerentes que o Banco começava a buscar um caminho para eliminar seus pontos fracos. Para os gerentes, esses pontos estavam intimamente atrelados ao posicionamento anteriormente adotado pelo Banco, em especial à estratégia de concorrer com grandes Bancos e concentrar os recursos nas mãos de poucos clientes. De acordo com esta visão, observa-se que os gerentes concordavam e compreendiam a necessidade de se realizar uma

mudança na postura estratégica do Banco. Supõe-se que isto veio a facilitar o processo, colaborando para a apresentação de uma menor intensidade da resistência a ele.

Embora os gerentes compreendam que a mudança exigiu que eles cedessem em certos aspectos comportamentais, avaliam positivamente os resultados atingidos por ela. Depreende-se que isso reporta-se diretamente à percepção dos gerentes de que eles próprios constituíram uma importante peça no alcance dos objetivos da mudança. Contudo, admitem que exerceram um papel de "grande importância" e sentem-se satisfeitos com isto. Diante disto, os gerentes compreenderam a mudança como um processo de modernização pessoal pelo qual tinham que passar, analogamente com o que a organização inteira passava

Para os gerentes, portanto, o BEA tornou-se efetivamente um novo Banco, no sentido de trabalhar com novos princípios orientadores de sua postura estratégica, o que foi possibilitado pelo foco promovido em sua missão através da redefinição de seu domínio e estratégia. A nova face do Banco percebida pelos gerentes é aquela que se refere a uma imagem do Banco diferente, voltado para o povo do estado onde opera.

Com isto, após três anos da implantação da mudança os gerentes passaram a compartilhar os seguintes valores em relação ao posicionamento organizacional: a) Centrais: responsabilidade social, equilíbrio, rentabilidade, produtividade, lucratividade, modernidade, qualidade e competitividade b) Periféricos: humanização, satisfação do cliente, modernização, credibilidade.

Portanto, a responsabilidade social passou a ser um valor percebido como central pelos gerentes, provavelmente pelo fato da missão passar a ser mais destacada. O equilíbrio também foi adotado como valor central e essencial para a manutenção do sistema organizacional. A rentabilidade manteve-se como valor ao qual se atribui bastante importância. No entanto, ela é interpretada neste momento como algo essencial para a própria execução da função social do Banco. Arelados a este, estão os valores produtividade e lucratividade, que também passaram a ser percebidos como centrais.

Por sua vez, qualidade e competitividade constituem valores essenciais à efetivação do novo posicionamento do Banco. Estes valores estão diretamente ligados à postura de manter os clientes que o Banco possui, através de um bom atendimento, o que é percebido como seu diferencial, garantindo-lhe capacidade de competir. Observa-se também que o significado da

competitividade ainda permanece o mesmo adotado anteriormente, mas vem sendo reelaborado constantemente a fim de que se adeqüe à nova estratégia de diferenciação do Banco.

Estes valores destacados como centrais relacionam-se à busca do Banco pela modernização administrativa, através da introdução de instrumentos que objetivavam propiciar maior eficácia e controle organizacional. Portanto, os gerentes observaram que a modernidade tornou-se um requisito essencial para o sucesso da organização diante do novo posicionamento adotado após a mudança realizada em 1995.

Nota-se que, a grande mudança ocorrida nos valores corporativos implicou em um forte estímulo para a mudança dos valores gerenciais. No entanto, não se pode pensar que tal mudança ocorreu sem algumas cessões por parte dos gerentes e atitudes enérgicas por parte da administração superior. Os gerentes deixam claro que foram pressionados a adotar nova postura a partir da introdução do novo posicionamento. Consideram até como um processo de modernização pessoal pelo qual tinham que passar, analogamente com o que a organização inteira passava.

Enfim, comprova-se que, ao passo que nova missão foi sendo enfatizada, e a estratégia e o domínio enfocados foram tornando-se coerentes com ela, alguns valores foram substituídos por outros referentes à nova configuração destes elementos. Entretanto, comprova-se também que, mesmo em nível de valores esposados, a mudança ainda se caracteriza em andamento, dado seu pouco tempo de implementação. Mas, como afirma Morgan (1996), as organizações são abstrações que residem nas cabeças das pessoas que a compõem e, portanto, se tais abstrações se alteram, alteram-se as ações que efetivam a própria organização.

No quadro da página seguinte pode ser observado o reordenamento dos valores gerenciais relacionados ao posicionamento do BEA entre os períodos de 1990 e 1998.

Quadro 3: Reconfiguração dos valores gerenciais

Reposicionamento organizacional e valores gerenciais	
Percepção do ambiente organizacional	
Valores pessoais (em relação a organização)	
Organização vista como lugar seguro para trabalhar, a qual concede benefícios para os funcionários, oportunidade de crescimento pessoal, aprendizado, desafios.	<p>- Estabilidade</p> <p>- Solidariedade / Cooperação</p>
<p>Missão</p> <p>Não tinha uma missão clara e bem definida.</p>	<p>Estratégia</p> <p>Atividade principal: funções de Banco comercial, depósitos e títulos de investimentos</p> <p>Postura: crescimento, crescimento disputando mercado com grandes Bancos comerciais, orientação para o lucro.</p>
<p>Posicionamento anterior a 1995</p>	<p>Domínio</p> <p>Clientes: grandes clientes, investidores e poupadores, médias e grandes empresas e governo.</p> <p>Produtos: copia de produtos dos Bancos concorrentes, poucos.</p>
<p>Novo Posicionamento</p>	<p>Atividade principal: funções com ênfase no crédito, tanto comercial como de fomento. Ênfase na carteira de desenvolvimento.</p> <p>Postura: foco nos pequenos e no governo, buscando diferenciar-se dos demais Bancos comerciais, bem como dos oficiais, orientação para o cliente.</p>
	<p>Valores Gerenciais</p> <p><u>Centrais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividade - Modernização - Credibilidade - Rentabilidade - Humanização - Satisfação dos clientes <p><u>Periféricos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade social - Produtividade - Qualidade - Equilíbrio - Modernidade
	<p>Valores Gerenciais</p> <p><u>Centrais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade social - Equilíbrio - Rentabilidade - Produtividade - Lucratividade - Modernidade - Qualidade - Competitividade <p><u>Periféricos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Humanização - Satisfação do cliente - Modernização - Credibilidade

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao atingir o objetivo geral orientador desta pesquisa, o qual consistiu em descrever e analisar a configuração dos valores gerenciais no BEA diante do reposicionamento organizacional iniciado no ano de 1995, concluiu-se, em linhas gerais, que realmente os valores adotados pelos gerentes de agência da capital se reconfiguraram a partir do reposicionamento organizacional implantado, e que tal reformulação esteve intimamente atrelada à implantação da nova estratégia e do novo domínio definidos, devendo-se também tal transformação à maior divulgação e conscientização de sua missão, tanto por parte da direção, e principalmente por parte dos próprios gerentes.

A realização dos objetivos específicos do trabalho permitiu que se chegasse a tal conclusão. Isto pode ser observado através das conclusões parciais conseguidas com a realização de cada um deles:

a) investigar a configuração do sistema de valores gerenciais antes da iniciativa de mudança.

Nesta etapa inicial descobriu-se que os gerentes adotavam valores coerentes com a estratégia de crescimento utilizada pela organização, os quais relacionavam-se com valores como a competitividade, a lucratividade e a rentabilidade. Tais valores estavam razoavelmente arraigados, posto que a organização adotava tal estratégia havia pelo menos seis anos.

b) descrever o processo de mudança.

A partir da identificação dos valores anteriores, o passo seguinte foi descrever o processo de mudança, especificar seus objetivos, seu conteúdo e seu contexto, a percepção e reações de resistência ou aceitação dos gerentes e dirigentes em relação ao reposicionamento, destacando os objetivos alcançados percebidos pelos entrevistados. Quanto aos objetivos da mudança, descobriu-se que ela ocorreu por causa de fatores como a implantação de uma nova política de desenvolvimento econômico implantada pelo governo estadual, que almejava descentralizar o desenvolvimento da capital para o interior, bem como pela situação financeira da organização que era muito frágil no momento, tendo sido muito afetada pela mudança no cenário econômico efetivada a partir da introdução do Plano Real, em 1994.

- c) investigar a percepção dos dirigentes e gerentes em relação a mudança;

Para os gerentes e dirigentes, o que efetivamente mudou na empresa foi o seu domínio e seu comportamento perante a concorrência, ou seja, sua estratégia de atuação no mercado. Os grandes clientes anteriormente enfatizados foram substituídos por clientes de pequeno porte, assim, os produtos e serviços oferecidos e a forma de captar recursos precisou ser modificada. As atividades foram concentradas apenas no Estado do Amazonas, e privilegiavam a função de desenvolvimento, ou seja, os empréstimos que viabilizavam o desenvolvimento econômico da região. Por outro lado, em relação a função comercial buscou-se trabalhar com menos risco, focando o empréstimo a curto prazo para pessoas que recebiam seus rendimentos através das agências do Banco, o que garantia a inadimplência e, assim, evitava prejuízos que nos anos anteriores criaram a situação delicada que a organização enfrentava.

- d) identificar as reações de resistência ou aceitação quando da implementação da mudança;

Observou-se, ainda, que ocorreram, na etapa de introdução da mudança, algumas resistências, especialmente por parte dos gerentes. Inferiu-se que isto se deu pelo fato de a mudança ter sido implementada através de um programa de redução de custos, que promoveu o desligamento de muitos, e ainda, por causa da pressão da administração superior por resultados imediatos, o que demandou dos gerentes que ficassem flexibilidade para adotar os novos comportamentos sugeridos e as novas habilidades requeridas, que eram ensinados através de treinamento, e que em muito diferiam dos comportamentos e habilidades dominados por tais gerentes ao longo de vários anos. Portanto, aqueles que continuaram no Banco sentiram que precisavam aceitar os novos conceitos de atuação gerencial introduzido pela mudança, os quais indicavam a necessidade de transformar o gerente burocrático que participava da realização do negócio assinando papéis, naquele gerente que dominava todo o processo de negociação e captação de recursos, indo busca-los mesmo fora dos limites de sua mesa.

- e) analisar a configuração do sistema de valores gerenciais no momento da pesquisa;

Finalmente, partiu-se para a análise da configuração do sistema de valores gerenciais no momento da pesquisa. Nesta época, a organização estava iniciando um processo de federalização, isto é, a decisão de passar o controle acionário para o governo federal estava sendo implementada. Neste contexto, alguns gerentes não aceitaram conceder entrevistas, e viram com muita desconfiança o pedido da pesquisadora para que concedessem entrevistas. Os próprios

diretores não se dispuseram a tal, temendo, quem sabe, ter que falar de algum assunto que estivesse relacionado com a questão da privatização. Na realidade, dentro do próprio banco, e mesmo nos jornais, nada era explicitado claramente, sendo as informações desencontradas. Provavelmente, a falta de informação sobre o futuro, a incerteza proporcionada pela falta de comunicação eficaz por parte da direção possibilitou uma certa ansiedade e negativismo por parte de alguns funcionários, e de alguns entrevistados especificamente. Além do mais, o fato de o processo de federalização ter a finalidade de preparar o Banco para a privatização deixava clara a possibilidade de que todos pudessem perder seus empregos, sua estabilidade econômica e profissional.

Tal estado de ânimo, no entanto, não chegou a prejudicar a identificação dos valores gerenciais pós-mudança, constituindo, ao contrário, um fator muito importante para a identificação dos novos valores gerenciais, pois forçava as pessoas no sentido de repensarem os valores do Banco, bem como seus próprios valores. Os valores gerenciais identificados refletiram a mudança de posicionamento adotada pela empresa, que levou a organização a enfatizar aspectos diferentes daqueles anteriores, tais como a responsabilidade social, a produtividade e a modernidade.

Apesar de considerar-se os resultados desta pesquisa como representativos face às intenções da mesma, julga-se necessário expressar as limitações apresentadas. Uma das limitações principais foi a não colaboração do total de respondentes da amostra, o que poderia enriquecer os resultados obtidos. Outra limitação observada relaciona-se com o limitado acesso aos documentos organizacionais, especialmente os históricos, e também aqueles que relatavam o momento da mudança. Finalmente, uma limitação apresentada, inerente à maioria das pesquisas, é que através delas não se consegue apreender totalmente uma realidade, ficando-se apenas com uma visão parcial da mesma.

Diante disto, considera-se relevante a realização de pesquisas dentro da área enfocada, seja na própria organização investigada como em quaisquer empresas localizadas no Estado do Amazonas, visto que estudos acadêmicos mais profundos são pouco comuns nas empresas da região.

Assim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas com as seguintes temáticas:

1. Avaliar a configuração dos valores compartilhados por outras categorias funcionais na mesma organização ou em outra organização que viveu um

reposicionamento: a) Gerentes departamentais; b) Funcionários da direção; c) Funcionários das agências.

2. Avaliar a mudança dos pressupostos básicos da organização, desde sua criação até o momento de sua federalização
3. Avaliar a percepção do cliente do BEA em relação a mudança de valores gerenciais, identificada nesta pesquisa a partir do posicionamento organizacional
4. Avaliar os valores que constituem barreiras ou facilitadores para o sucesso do banco diante da hipótese de se tornar um organização de caráter privado.
5. Analisar a configuração dos elementos culturais do banco antes e após a possível privatização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. Ata da Assembléia Geral de Constituição do Banco do Estado do Amazonas S.A: subscrição pública do seu capital. **Diário Oficial**. Brasília, DF. Segunda feira, 8 de Abril de 1957. p.5
- _____. Informativo. **BEA**. Abril, 1994. Manaus, Amazonas
- _____. Informativo. **BEA**. Ano V, numero 27, Abril de 1998. Manaus, Amazonas.
- _____. Informativo. **BEA**. Encarte especial, Abril de 1998. Manaus, Amazonas.
- _____. Plano estratégico 1994/1996. **BEA**. Manaus. Maio de 1994
- _____. Plano estratégico 1998. **BEA**. Manaus. Dezembro de 1997.
- _____. Relatório de Administração 1997. **BEA**. Manaus. Fevereiro de 1998.
- ABRÃO, N. **Direito bancário**. 3^a ed. São Paulo: Ed. Revista dos tribunais, 1996.
- ACUÑA, E; FERNANDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Anais do 13^o ENANPAD**. V.8. 1994. P.80-89.
- ALONSO, E. **Visão e Capacitação Estratégica nas Empresas Brasileiras**. São Paulo, 1990. Dissertação de Mestrado, FEA/USP,
- ARGYRIS, C. **A integração indivíduo organização**. São Paulo: Atlas, 1975
- BEER, M; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why Change Programs don't produce change. In: HOWARD, R; HAAS, R. **The learning imperative**. HBR Book. Nov-Dec 1990.P.217- 231
- BERGER, P.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992
- CAPRA, F. **Gerenciamento ecológico**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CHAMPION, D. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHANLAT et al., J. F. **O indivíduo na organização**. v.2 São Paulo: Atlas, 1996.

- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, n.1, p.01-22,1972.
- DONATO, J. V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional**: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento. 1996. CPGA-UFSC. Dissertação de mestrado.
- DONELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. *Managerial Planning*, Mai-Jun. 1984.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 7ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- FONTES FILHO, J. R. Administração em bancos estatais e privados: um estudo comparado. *Anais do 20º ENANPAD*. V.10. 1997. p. 127-142.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional** : formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: ática, 1987.
- GALBRAITH, J; LAWLER III, E.E. Desafios a ordem estabelecida. In: **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. pp xix-xxvixx
- GASPAR, R.M.; MELO, M. C. Espaço da organização na relação gerente e empresa: um ponto além da identificação. *Anais 19º Enanpad*. V.19. 1995. O,132-151.
- GIBSON, J.; IVANEVICH, J. M.; DONNELLY JR, J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: Atlas, 1981. Copyright 1976
- GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. *RAE*. São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, Jul/Set, 1997.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.
- KANTER, R. M. Mastering Change. In: CHAWLA, S.; RENESCH, J. **Learning organizations**. Portland: Productivity Press, 1995, pp.71-83.
- KATZ, D. ; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A . Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* Paperback n. 90064. 1994, pp.65-75

- LAWRENCE, PR. How to deal with resistance to change. **Haward Business Review** Paperback no. 90064. 1994, pp.77-85
- LUDKE, M; ANDRE, M.E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARANHÃO, T. A. P. **BANDEPE: 55 anos de história**. Recife: BANDEPE, 1993.
- MARTIN-BARÓ, I. **Accion e Ideologia: psicologia social desde centroamérica**. 2ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organization Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. La cultura empresarial . In: MINTZBERG, Henry. **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona: Ariel, 1994
- MOGGI, J; BURKHARD, D. A essência da transformação. **RAE Light /EAESP/FGV**, São Paulo, v.3, n.4. 1996
- MOHRMAN, S.A e MOHRMAN JR, A M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J; LAWLER III, E.E (Orgs).**Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MORAES, A.N.P. Conglomerados e o futuro do sistema financeiro. **Banco Hoje**. São Paulo. N. 89. Agosto de 1996. P.22-25.
- MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, D.; TUSHMAN, R. Beyond the Carismatic Leader: Leadership and Organizational Change. **California Management Review**, Winter, 1990, pp.77-97
- PETTIGREW, A.. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. (coords). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. pp145-153
- PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield: Pitman,1981.
- RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística**. 5ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SAVAGE, C.. **Quinta geração de gerência: criando por meio do empresarial, do virtual, do dinamismo das equipes e do conhecimento colocado em rede**. São Paulo: Pioneira, 1996.

- SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCHEIN, E. Coming to a new awareness on organizational culture. **Sloan Management Review**, Winter, 1984, p.3-16
- SCHEIN, E. Cultura organizacional. **Tendências do trabalho**. Setembro/1986
- SCHEIN, E. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F; GOLDSSMITH, R.B. ; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões e práticas para uma nova era**. SP: Futura, 1995.
- SENGE, P. **A quinta disciplina** (caderno de campo): estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- SILVEIRA JR, A.; VIVACQUA, G.A. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1996
- SOBRINHO, A. F.. **O papel do Marketing em bancos de desenvolvimento: uma aplicação do Delphi Technique**. Rio de Janeiro: ABDE, CEBRAE, BNDE, 1977.
- STONER, J. **Administração**. 2ed São Paulo: Prentice-Hall ,1985
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: CODO et al. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1997.
- TEIXEIRA, N. G. **Os bancos de desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: ABDE, CEBRAE, BNDE, 1979.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 5
- VASSALO, C. A grande questão: haverá espaço para bancos locais num mercado financeiro inteiramente globalizado? **Revista Exame**. Edição de 17/06/98
- VERGARA, S. Projeto e relatório de pesquisa em administração. São Paulo: Vozes, 1997.
- VOLMANN, T. Transformar ou morrer. Suplemento "O domínio da Administração". no. 9, 23/10/97. **Jornal Gazeta Mercantil**.
- WOOD, D. A cultura e o indivíduo. Suplemento "O domínio da administração". **Jornal Gazeta mercantil**. n. 9. 10/97
- WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**.

São Paulo: Atlas, 1995.

8. ANEXOS

Roteiro de Entrevistas - Participantes complementares Dirigentes

1. Quais as mudanças realizadas no perfil econômico do BEA em 1995 e quais os motivos para sua implementação?
2. Na sua opinião, as alterações feitas nos produtos e serviços do BEA e no seu público alvo consistiram em procedimentos adequados? Por que?
3. Qual a importância de um Banco com o novo perfil do BEA? Por que?
4. Antes da realização desta mudança em 1995, o BEA apresentava produtos e serviços voltados mais diretamente para o “grande” investidor. Na sua opinião, como esta característica condicionava os seguintes aspectos?
 - Missão do BEA
 - Prioridades do BEA (Banco comercial, desenvolvimento, social)
 - Relação com clientes/Mercado
 - Desenvolvimento de novos produtos/serviços
 - Tomada de Decisões
 - Estilo gerencial
5. Qual era o perfil dos dirigentes e gerentes dentro do contexto da estratégia anterior? Como se caracterizavam as relações entre direção e gerências de agência?
6. Com a implementação da nova orientação estratégica do BEA, foram desenvolvidos novos produtos e serviços “voltados para o pequeno”, como o sr. avalia as implicações deste fato p/:
 - Missão do BEA
 - Prioridades do BEA (Banco comercial, desenvolvimento, social)
 - Relação com clientes / Mercado
 - Desenvolvimento de novos produtos/serviços
 - Tomada de Decisões
 - Estilo gerencial
7. Qual o papel dos dirigentes e dos gerentes neste novo contexto? Como se configuraram as relações entre direção e gerência de agência a partir da mudança?
8. Como o sr. avalia os resultados atingidos com a implementação da mudança?
9. Como o sr. definiria o BEA de ontem e o de hoje?
10. No BEA de ontem e no de hoje, qual o significado, na sua percepção, dos seguintes valores organizacionais?
 - Equilíbrio
 - Qualidade
 - Produtividade
 - Responsabilidade Social
 - Rentabilidade
 - Humanização

11. Na sua percepção, quais os três valores dentre estes podem traduzir o trabalho eficaz de um diretor e de um gerente do BEA atualmente? Por que?

Roteiro de Entrevistas- Participantes centrais Gerentes de agencia

1. Fale-me sobre sua trajetória no BEA .
O que, na sua percepção, garantiu o seu sucesso dentro do BEA?
2. Antes de 1995, o BEA não tinha como foco o pequeno. Nesse contexto o que era importante para que ele fosse uma organização de sucesso?
3. Em 1995 foi iniciada uma mudança no BEA que visava alterações profundas e se iniciou com o redirecionamento do público alvo no BEA.
 - Por que esta mudança teve que ocorrer, na sua percepção?
 - Por que o sr. preferiu ficar no BEA? Qual a vantagem que tinha em trabalhar aqui?
O que o sr. mais gostava na empresa?
 - Que mudanças foram requeridas no seu comportamento como gerente ?
 - Que alterações foram rapidamente aceitas pelo sr. e quais o sr. encontrou maior dificuldade para aceitar?
4. A partir do momento em que focalizou o pequeno, o que passou a ser importante para que o BEA atingisse o sucesso?
5. Que alterações o senhor percebeu no funcionamento do BEA após a implementação da mudança, em relação aos seguintes aspectos
 - Missão do BEA (razão de ser)
 - Clientes / Concorrência
 - Produtos e serviços
 - Tomada de decisões gerenciais
 - Relação indivíduo/ organização
6. Como o sr. definiria o BEA de ontem e o BEA de hoje?
7. Quais as vantagens de trabalhar no BEA de hoje? O que o sr. mais gosta no BEA de hoje?
8. Qual ou quais dos seguintes valores traduzem o BEA hoje? Por que?
 Responsabilidade Social
 Produtividade
 Satisfação do Cliente
 Modernidade
 Competitividade
 Credibilidade
 Rentabilidade
 Participação
 Qualidade
 Humanização
 Equilíbrio
9. Como o sr. avalia os resultados atingidos pelo BEA ate agora?
10. Na sua percepção, qual foi o papel dos gerentes de agencia no alcance destes resultados