

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DECISÕES ESTRATÉGICAS CAUSADAS POR MUDANÇAS AMBIENTAIS:**  
**Estudo em Organizações Bancárias Brasileiras.**

**AUTOR: NILSON BRANDALISE**

**CURITIBA**  
**Abril – 2001**

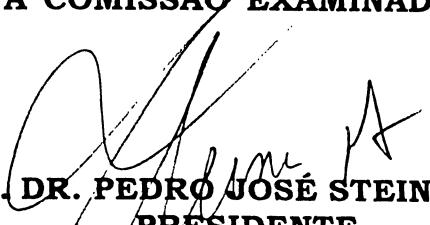
**“DECISÕES ESTRATÉGICAS CAUSADAS POR MUDANÇAS  
AMBIENTAIS: ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS  
BRASILEIRAS”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. CELSO CLAUDIO DE HILDEBRAND E GRISI  
MEMBRO**



**PROF. DR. MARCELO G. CLETO  
MEMBRO**

**NILSON BRANDALISE**

**DECISÕES ESTRATÉGICAS CAUSADAS POR MUDANÇAS AMBIENTAIS:  
Estudo em Organizações Bancárias Brasileiras.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA  
Abril – 2001**

*O trabalho científico está ligado ao curso do progresso. No domínio da arte, ao contrário, não existe progresso no mesmo sentido (...). Uma obra de arte verdadeiramente acabada não será ultrapassada jamais, nem jamais envelhecerá. Cada um dos que a contemplem apreciará, talvez diversamente, a sua significação, mas nunca, pois irá alguém dizer de uma obra verdadeiramente acabada que ela foi ultrapassada por uma outra igualmente acabada. No domínio da Ciência, entretanto, todos sabem que a obra construída terá envelhecido dentro de dez, vinte ou cinqüenta anos (...). Toda obra científica acabada não tem outro sentido senão o de fazer surgirem novas indagações: ela pede, portanto, que seja ultrapassada e envelheça (...). Na esfera da ciência, não só nosso destino, mas também o nosso objetivo é o de nos vermos, um dia, ultrapassados. Não nos é possível concluir um trabalho sem esperar, ao mesmo tempo, que outros avancem ainda mais. E, em princípio, esse progresso se prolongará ao infinito.*

WEBER, Max. Ciência e Política, Duas Vocações.

*Quando, após passarmos por um estreito desfiladeiro, de repente emergimos num trecho de terreno elevado, onde o caminho se divide e as mais belas vistas se desdobram por todos os lados, podemos parar por um momento e considerar a orientar nossos passos. É esse o nosso caso, agora que ultrapassamos a primeira interpretação de um sonho. Encontramo-nos em plena luz de uma súbita descoberta. ..., são fenômenos psíquicos de inteira validade – realizações de desejos; podem ser inseridos na cadeia dos atos mentais inteligíveis da vigília; são produzidos por uma atividade mental altamente complexa.*

**FREUD, Sigmund.** A Interpretação dos Sonhos.

*A vida é ora sombria, ora alegre.*  
*A vida às vezes é fácil, às vezes difícil.*  
*A vida é aterrorizante, mas também pode ser linda.*  
*A vida tem momentos piores, outros melhores.*  
*A vida tem dias de luta, outros em que as coisas funcionam sozinhas.*  
*A vida tem períodos de doença, outros de boa saúde.*  
*A vida é algumas vezes deprimente, noutras, estimulante.*  
*A vida tem horas de dor e horas de contentamento.*  
*A vida às vezes traz a morte, noutras, a ressurreição.*  
*A vida às vezes nos derruba, noutras nos exalta.*  
*A vida às vezes nos faz chegar à beira do esgotamento, noutras, à glória.*  
**BOLLES, Richard N.**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mulher e companheira Andrina Maria Alves Imbelloni e aos meus filhos Anna Carolina e Fábio Augusto que tanto eu os amo e que tanto os sacrifiquei por uma vida melhor e pelo conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer as pessoas e as instituições, que tornaram possível a realização desta Dissertação e do Curso de Mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná.

- Em primeiro lugar quero agradecer a estas duas pessoas que foram muito humanas e me incentivaram e me ajudaram de forma surpreendente, Sr. Mário Wuaden e ao Sr. Luiz Urbano Dominoni.
- Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro José Steiner Neto, pelo acompanhamento e revisão que como orientador foi uma verdadeira lição de orientação, me mostrando os caminhos da ciência e do saber, transmitindo o seu conhecimento e a sua experiência, além da sua colaboração, procurando sempre me auxiliar para que a dissertação fosse concluída, e de sua paciência, entendendo as minhas dificuldades, ao qual eu sempre muito o admiro como professor, orientador e pessoa.
- Aos meus colegas especiais que me ajudaram de uma forma muito companheira, durante parte da realização mestrado, sabendo das minhas dificuldades quanto às circunstâncias para realizar o curso, em especial a minha amiga Lucrécia Welter Ribeiro e a minha amiga Elisete Ribeiro Santos Vieira.
- Ao Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Funcionários e em especial ao Coordenador do Mestrado Professor Doutor Clóvis L. Machado-da-Silva.
- Aos Professores, Doutor Belmiro Valverde Jobim Castor e ao Doutor Sérgio Bulgacov, pela participação como membros na banca examinadora do projeto de dissertação que auxiliaram com as suas observações na construção deste trabalho.
- Aos Professores, Doutor Celso Cláudio de Hildebrand Grisi e ao Doutor Marcelo G.Cleto, pela participação como membros na banca examinadora de dissertação.
- Aos colegas de mestrado, pelas amizades e aos bons momentos que passamos juntos.

- A todos os funcionários da biblioteca da UFPR, que sempre me atenderam, em especial a bibliotecária Moema Bassfeld que tanto me ajudou e as secretárias do CEPPAD, cuja colaboração foi de extrema ajuda durante o desenvolvimento do mestrado.
- Quero agradecer a colaboração de todos os entrevistados e dos participantes das pesquisas que ajudaram substancialmente com os seus depoimentos e as suas opiniões.
- Registro a minha admiração ao profissionalismo e o meu agradecimento pela colaboração das organizações bancárias que fazem parte integrante da pesquisa em participarem, em especial aos seus diretores que cederam tempo de suas atividades profissionais para a realização da pesquisa científica.
- Quero dedicar estes pensamentos aos que em não me ajudando me ajudaram na realização deste Curso de Mestrado, por outro lado infelizmente ocasionaram para a minha pessoa e para a minha família sérios desgastes, principalmente a estes.

*“Aqueles que não te mataram, te fortaleceram”.*

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm.

*“O importante não é o que fazem do homem, mas o que ele faz do que fizeram dele”.*

SARTRE, Jean Paul.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE TABELAS.....	XI
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMO.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	5
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	5
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	6
1.3.1 Objetivo Geral.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO.....	6
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO.....	7
1.5.1 Justificativa Teórica.....	7
1.5.2 Justificativa Prática.....	8
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 TEORIAS/CONHECIMENTOS RELACIONADOS AO PROBLEMA.....	11
2.1.1 Ambiente.....	11
2.1.2 Mudança Ambiental.....	15
2.1.3 Organização no Ambiente.....	22
2.1.4 Decisões Estratégicas.....	28
2.1.5 Mudança Organizacional.....	37
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	44
3.1.1 Questões de Pesquisa.....	45
3.1.2 Definição dos Termos e das Variáveis.....	45
3.1.3 Definição das Variáveis.....	46
3.1.3.1 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO).....	46
3.1.3.2 Definição Constitutiva de outros termos considerados relevantes.....	48
3.2 <i>DESIGNE</i> DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2.1 Tipo de Pesquisa.....	48
3.2.2 População e Amostra.....	49
3.2.3 Delineamento da Pesquisa.....	49
3.2.4 Dados: Coleta e Tratamento.....	50
3.2.4.1 Dados primários.....	50
3.2.4.2 Dados secundários.....	50
3.2.5 Métodos de Análise dos Dados.....	51
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1 PESQUISA N.01 – MUDANÇAS AMBIENTAIS.....	52
4.1.2 Breve Coletânea Histórica Das Mudanças Ambientais.....	52
4.1.2.1 Mudanças da legislação.....	52
4.1.2.2 Mudanças econômicas.....	53
4.1.2.3 Mudanças relações internacionais.....	53
4.1.2.4 Mudanças tecnológicas.....	54
4.1.3 Entrevistas Sobre Mudanças Ambientais.....	60
4.1.3.1 Excertos principais da 1ª entrevista.....	61
4.1.3.2 Excertos principais da 2ª entrevista.....	62
4.1.3.3 Análise dos excertos principais das entrevistas.....	63
4.1.4 Resultado do Questionário de Pesquisa – Mudanças Ambientais.....	64

4.1.5	Detalhamento das Quatro Principais Mudanças Ambientais, conforme Pesquisa.....	69
4.1.5.1	Plano Real.....	69
4.1.5.2	Microcomputador/Internet/Redes/Telecomunicações e Evolução Tecnológica.....	72
4.1.5.3	Programa Nacional de Privatização (PND).....	76
4.1.5.4	Crises Mundiais e a Desvalorização do Real.....	79
4.1.6	Características das Mudanças Pesquisadas.....	83
4.2	<b>PESQUISA N.02 – DECISÕES ESTRATÉGICAS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>86</b>
4.2.1	Coleta de Dados nas Organizações.....	88
4.2.2	Sistematização dos Dados.....	89
4.2.2.1	Banco A.....	89
4.2.2.2	Banco B.....	98
4.2.2.3	Banco C.....	108
4.2.2.4	Banco D.....	120
4.2.3	Análise entre as Organizações Pesquisadas.....	128
4.2.3.1	Tomada de decisões estratégicas.....	128
4.2.3.2	Ações por meio de decisões estratégicas.....	129
4.2.3.4	Resultado das mudanças organizacionais.....	132
4.2.3.5	Categorias das mudanças organizacionais.....	132
4.2.3.6	Intensidade das mudanças organizacionais.....	133
4.2.3.7	A relação das mudanças organizacionais com as mudanças ambientais.....	134
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>137</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	137
5.1.1	Conclusões Pesquisa: Mudança Ambiental.....	138
5.1.2	Conclusões Pesquisa: Decisões Estratégicas e Mudanças Organizacionais.....	139
5.2	LIMITES E LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	142
5.3	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	144
5.3.1	Recomendações Aplicadas.....	144
5.3.2	Sugestões para Pesquisas Futuras.....	144
	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>146</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>148</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>156</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO.....	10
FIGURA 2 – AMBIENTE.....	12
FIGURA 3 – NÍVEIS DE AMBIENTE EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
FIGURA 4 – MUDANÇAS AMBIENTAIS, PROBLEMAS E SOLUÇÕES NA ORGANIZAÇÃO.....	17
FIGURA 5 - ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO.....	24
FIGURA 6 – TEMPO, CRITÉRIOS E COMPORTAMENTO PERANTE O AMBIENTE.....	25
FIGURA 7 – A ORGANIZAÇÃO NO AMBIENTE.....	27
FIGURA 8 – MUDANÇAS NATURAIS.....	38
FIGURA 9 - DUAS ABORDAGENS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	38
FIGURA 10 – MUDANÇA ANTECIPATIVA E REATIVA X MUDANÇA REVOLUCIONÁRIA..... E EVOLUCIONÁRIA.....	40
FIGURA 11 - MODELO DE LEWIN.....	41
FIGURA 12 - PROCESSO DE MUDANÇA.....	41
FIGURA 13 - ABORDAGEM ORGANIZACIONAL À MUDANÇA.....	42
FIGURA 14 – CAMPO DE FORÇAS.....	43
FIGURA 15 – ESQUEMA GERAL DAS MAIS SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS AMBIENTAIS DA PESQUISA MUDANÇAS AMBIENTAIS.....	68

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TURBULÊNCIA AMBIENTAL.....	20
QUADRO 2 - NÍVEIS DE TURBULÊNCIA, ATRIBUTOS DE MARKETING E EMPREENDEDORISMO .....	21
QUADRO 3 - EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO A RESPEITO DE UMA MUDANÇA AMBIENTAL.....	22
QUADRO 4 - MODELO GRÁFICO DE APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA.....	46
QUADRO 5 – QUADRO GERAL DAS VARIÁVEIS.....	46
QUADRO 6 – DEFINIÇÃO OPERACIONAL MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	48
QUADRO 7 – UNIDADES DO SISTEMA MONETÁRIO BRASILEIRO.....	56
QUADRO 8 – MUDANÇAS E IMPACTO AMBIENTAL.....	56
QUADRO 9 - ATIVIDADES DOS PESQUISADOS.....	59
QUADRO 10 – IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS, CONFORME PESQUISADO.....	66
QUADRO 11– AS MAIS SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS AMBIENTAIS DE GRANDES AMPLITUDES. .....	68
QUADRO 12 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	96
QUADRO 13 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL....	97
QUADRO 14 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	106
QUADRO 15 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL..	107
QUADRO 16 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E A INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	118
QUADRO 17 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL..	119
QUADRO 18 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E A INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	126
QUADRO 19 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL..	127
QUADRO 20 - TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS.....	128
QUADRO 21 - AÇÕES POR MEIO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS.....	130

QUADRO 22 - FORMA DE REAÇÃO PERANTE ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS .....	131
QUADRO 23 - RESULTADO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERANTE AS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS .....	132
QUADRO 24 - CATEGORIAS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERANTE ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS .....	133
QUADRO 25 - INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERANTE ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS .....	134
QUADRO 26 - A RELAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COM AS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS .....	135

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ÍNDICES DE PARTICIPAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO NO PIB ..... (A CUSTO DE FATORES) – 1990-1998 .....	4
TABELA 2 – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE MUDANÇAS AMBIENTAIS .....	64
TABELA 3 – ORDENAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO MUDANÇAS AMBIENTAIS .....	67
TABELA 4 – EVOLUÇÃO DA REDE DE DEPENDÊNCIAS – 1998/1999 .....	73
TABELA 5 – EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES BANCÁRIAS – 1998/1999.....	73
TABELA 6 – DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS AUTOMATIZADOS – 1998/1999 .....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – VARIAÇÃO DO ÍNDICE DO IGP-M (FGV) – JUN 1989 – DEZ 2000.....	71
GRÁFICO 2 – PRIVATIZAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL – 1997-2000.....	78
GRÁFICO 3 – DESVALORIZAÇÃO DO REAL EM RELAÇÃO AO DÓLAR AMERICANO – AGO 1997- JAN 2000.....	81
GRÁFICO 4 – VARIAÇÃO DA TAXA SELIC – 01.07.1996 – 18.01.2001.....	82

## **RESUMO**

### **DECISÕES ESTRATÉGICAS CAUSADAS POR MUDANÇAS AMBIENTAIS:**

#### **Estudo em Organizações Bancárias Brasileiras.**

Este trabalho de dissertação tem como objetivo, explorar, identificar e verificar como as grandes mudanças no ambiente geral das organizações causaram impactos, nas organizações bancárias, na década de 90 e quais foram as ações destas organizações, por meio de suas decisões em nível estratégico, para absorverem os impactos gerados por estas mudanças ambientais e realizar uma análise nas mudanças organizacionais provocadas.

É um estudo exploratório. Buscando, no empirismo, as relações entre as mudanças ambientais e as organizações.

O trabalho foi elaborado a partir de realização de duas pesquisas: a primeira concentrou-se na identificação das principais mudanças ambientais, ao nível do ambiente geral, na década de 90, e foi realizada através de levantamentos, entrevistas e questionário à pessoas ligadas ao mercado financeiro brasileiro e ao mundo acadêmico, culminando com a determinação de 4 (quatro) grandes e importantes mudanças, que serviram de base para a continuação dos estudos.

A segunda pesquisa foi realizada em nível das organizações, teve como amostra diversas organizações bancárias. É uma pesquisa qualitativa que tratou principalmente sobre as ações tomadas por decisões estratégicas, ocasionadas pelas mudanças ambientais, e as conseqüentes mudanças organizacionais, decorrentes destas decisões estratégicas.

Das muitas organizações que existem, o objeto de estudo deste trabalho está concentrado em organizações bancárias brasileiras.

Os levantamentos dos dados foram obtidos através dos relatórios de administração e por entrevistas semi-estruturadas nas organizações, realizando a análise de conteúdo para o tratamento dos dados.

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC DECISIONS CAUSED BY ENVIRONMENTAL CHANGES:**

#### **Study in Brazilian Bank Organizations.**

This dissertation work has as goal: explore, identify and verify have great changes in the general environment of the organizations caused impacts, in 90's and what were the actions derived on these organizations, by their decisions at the in strategic level, produced to absorb the impacts generated by these environmental changes and to accomplish an analysis in the changes.

It is an exploratory study, seeking in the empiricism, the relations among environmental changes and the organizations.

The work was elaborated after 2 (two) researches were performed. The first one was focused on identifying the main environmental changes, level of the general environmen in the 90's, accomplished through, interviews and questionnaires, and wered 7 (seven) schollars and executives linked to the Brazilian finance market and to the academy. As results they pointed to 4 (four) great and important changes, which served as base for the continuation of the studies.

The second research was accomplished at the level of the organizations, and it was conducted in several bank organizations. It is a qualitative study accomplished at the directive level that treated mostly about the actions for strategic, decisions derived from environmental changes and their consequent organizational changes.

Of the many different kind of organizations that exist, the object of this work is concentrated on Brazilian bank organizations.

The of the data were colected from an nub reports and from in deep interviews at the organizations, and were treated through content analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que viveram o século XX, vivenciaram a “Era das Organizações” e tiveram a necessidade de existir num ambiente de entropia constante. Nunca na história, um século teve tantas mudanças quanto o século XX, em todos os campos da humanidade, quer sejam: culturais, econômicos, financeiros, sociais, políticos, tecnológicos, e científicos. Citemos alguns exemplos: a Revolução Russa de 1917, a queda do Muro de Berlim em 1989, as duas grandes guerras mundiais, a guerra fria, a popularização do automóvel, a invenção do avião, do avião a jato, a conquista espacial, a invenção da válvula, do transistor, o chip, o microcomputador, o rádio, a televisão, a internet, a comunicação global dos sistemas financeiros e muitos outros inventos e acontecimentos importantes que marcaram e transformaram o século XX.

Neste século, não existem somente as mudanças, as alterações, mas também as discontinuidades, as interrupções. O que era usual em uma época ou situação, não servia mais para outra época ou situação, em decorrência do surgimento de novas descobertas e aperfeiçoamentos, até mesmo em função do comportamento humano, ou modificações da sociedade. Como exemplo, citamos o livro de Peter Drucker, *Uma Era de Descontinuidade* (1969), onde existem quatro grandes motivos de descontinuidade em distintas áreas: estão surgindo tecnologias genuinamente novas, grandes mudanças na economia mundial, a matriz política da vida social e econômica está se modificando celeremente, o conhecimento tornou-se capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia.

Em Schumpeter, na sua Teoria do Desenvolvimento Econômico (1982), o novo não nasce do velho, mas aparece ao lado deste e o elimina na concorrência. Mudando de tal modo todas as condições que se torna necessário um processo especial de adaptação. O velho somente subsistirá se adaptar-se ao novo; não se adaptando, não sobreviverá.

O aumento na velocidade com que as mudanças estão ocorrendo, e o aumento na frequência como elas estão alterando, faz com que não tenham um ritmo cadenciado e sim, um ritmo irregular e acelerado, com uma forma de mudança

cada vez mais crescente e turbulenta. Somos surpreendidos a cada momento por novas descobertas, novos comportamentos, novos valores, novos acontecimentos que alteram, substancialmente, o ambiente em que estão as organizações. Esta turbulência, este caldo que aparece de forma aparentemente caótica, leva as organizações a se adaptarem a cada momento a novas situações ambientais. Podemos classificar esta turbulência em três níveis; o nível de turbulência do macro-ambiente externo, onde as empresas não conseguem interferir, todos são atingidos por este ambiente; o nível de turbulência operacional externo, onde a organização interage direta ou indiretamente, e o nível de turbulência interno, onde estão os recursos e as funções que a organização dispõe para se adaptar e de forma estratégica e criativa, tiram proveito dessas novas oportunidades ou tentam criar novas oportunidades para elas mesmas.

Além das mudanças e das descontinuidades, as organizações passaram a viver com o fenômeno muito forte neste século que é a globalização, intensificada na última década. A globalização afeta diretamente o ambiente onde atuam as organizações. As organizações vendem os seus produtos cada vez mais para fora de seus países de origem, expandindo os seus mercados e sofrendo cada vez mais a ação dos competidores internacionais. O mundo tornou-se, em outras palavras, um mercado, um centro de compras global, conforme Drucker (1969).

Segundo Kotter (1996), a globalização é o produto de muitas forças; algumas são políticas; algumas tecnológicas, provocados pela melhoria dos sistemas de comunicações que se tornaram mais rápidos e baratos e, melhoria pela redução nos custos dos transportes, e; algumas econômicas, onde as empresas procuram o crescimento fora de suas fronteiras nacionais, e outros fatores, afetando direta ou indiretamente as organizações, bem como a desregulamentação e a abertura de mercados em diversos países, a expansão das organizações aos mercados internacionais, as alianças estratégicas realizadas pelas empresas, os estímulos proporcionados pelos governos para atraírem para si os investimentos e os capitais internacionais, propiciando que os concorrentes realizem uma aproximação, por estarem em busca de suas inserções de forma competitiva em países que tinham as suas economias fechadas.

Todos estes fatores levam as organizações de qualquer tamanho, que atuam tanto no cenário internacional como nos cenários: nacional, regional ou local,

a um ambiente de competição pela busca de suas sobrevivências e de seus desenvolvimentos no mercado que se torna cada dia mais competitivo, e por que não dizer de forma até ativa, melhorando assim, para os seus clientes e exigindo de seus fornecedores, a qualidade de seus produtos e também a qualidade de seus serviços prestados.

Vários mecanismos e fatores levam as organizações a se tornarem mais ou menos competitivas, tais como fatores estratégicos, tecnológicos, legislativos, financeiros, culturais, materiais, humanos, de seus processos e da sua estrutura organizacional, além das condições de mercado, como a concorrência, a globalização, a liberalização dos mercados e muitos outros. Cabe à organização tornar todos os fatores eficientes, obtendo os melhores resultados possíveis.

A forma de estudar esta competição, em ambiente com alto grau de complexidade, medindo ou determinando se uma organização é competitiva dentro de um mercado, quer seja este internacional, nacional, regional ou local, onde quer que ela se situe, e em qualquer nível em que está atuando, desperta interesse para pesquisa.

Para que isto seja possível é necessário estudar como os antigos valores e as crenças são alterados ao longo do tempo, em seus diversos significados dentro de uma dimensão temporal, para as pessoas que vivem em sociedade e para as organizações que participam desta sociedade. Estudar como a cultura da organização se modifica neste cenário competitivo, estudar como a cultura da organização, através de suas crenças e valores interage com a cultura da sociedade, de forma que, as organizações, se transformem em instituições necessárias à sociedade, pelo que elas fazem, por sua importância para a sociedade, pela valorização que os seus funcionários e a sociedade lhes dão, criando vida à organização, criando uma identidade que lhes identificam pelos seus valores e suas crenças, pela sua necessidade, criando um reconhecimento social em ambiente de competição.

Das muitas organizações que existem, o objeto de estudo, deste trabalho, está concentrado nas organizações bancárias brasileiras, que são as intermediárias entre os investidores aplicadores, através da captação de recursos financeiros e os tomadores de recursos financeiros, além dos serviços de pagamentos e recebimentos em uma economia. Este setor tem feito uso intensivo de tecnologia a

serviço dos seus usuários: em suas mais diversas formas de produtos, apresentados e serviços oferecidos, com grande importância na economia. Hoje, enfrentam o aparecimento de outras formas de intermediação financeira que concorrem com o setor; de fortes pressões por parte da legislação a que estão afetas; mercados globais de capital; tecnologia em mudança contínua e acelerada; competidores em escala mundial; consumidores cada vez mais exigentes; escassez de recursos humanos qualificados, além da complexidade de administrar todas estas influências ambientais, que exercem pressão sobre estas organizações, o que acarreta desafios para a gestão administrativa e a condução de seus negócios.

No livro *Administrando com dupla estratégia*, de Derek F. Abell (1995) consta um antigo provérbio “no presente descansa o passado, e aquilo que será está escondido naquilo que existe hoje”. Parafraseando este texto o empresário deverá ler: “o sucesso em curto prazo é o resultado de movimentos de longo prazo e que foram empreendidos numa data anterior”. Podemos resumir que os acontecimentos do passado estão tendo continuamente no presente e direcionando o futuro. Procuramos no passado a segurança do conhecido e não a aventura no futuro desconhecido.

O setor financeiro, do qual as organizações bancárias fazem parte, participa significativamente no PIB Nacional, conforme quadro 01. Apesar deste percentual estar em queda após o ano de 1993, ainda assim continua a representar uma parcela significativa da economia, especialmente pelas organizações envolvidas e o desempenho do setor atinge todos os outros segmentos da economia, e também, a população em geral.

**TABELA 1 - ÍNDICES DE PARTICIPAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO NO PIB (A CUSTO DE FATORES) – 1990-1998**

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 <sup>(1)</sup>	1998 <sup>(1)</sup>
12,78%	10,53%	12,13%	15,61%	12,37%	6,94%	4,70%	5,6%	5,5%

FONTES: IBGE / ANDIMA

NOTAS: - Os índices não incluem seguradoras, bolsa de valores e Banco Central do Brasil.

(1) - Índices estendidos.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

O tema da Pesquisa apresenta os seguintes requisitos quanto à cientificidade, abordados por Eco (1989): 1) o objeto de estudo é reconhecível igualmente pelos outros; 2) o objeto de estudo pretende, em parte, rever sob uma ótica diferente o que já se disse e em parte, dizer algo que ainda não foi dito; 3) o objeto de estudo deve ser útil aos demais; 4) o objeto de estudo deve fornecer elementos para verificação e a contestação das hipóteses apresentadas, sendo assim o seguinte estudo de pesquisa:

### **DECISÕES ESTRATÉGICAS CAUSADAS POR MUDANÇAS AMBIENTAIS**

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Conforme o que já foi considerado e brevemente apresentado na introdução, e considerando Bachelard (1996), todo o conhecimento é resposta a uma pergunta. Se não há pergunta, não pode haver conhecimento científico, e em Popper (1978), que não pode haver conhecimento sem problemas. Com isto em mente levantou-se o seguinte problema de pesquisa, que norteará o presente estudo e pelo que Mouly, in Espírito-Santo (1992), sugeriu como critérios mais aplicáveis às pesquisas, apresentando três perguntas: a) é o problema pesquisável? b) a pesquisa do problema é viável? c) o problema é significativa?

**Qual a intensidade das mudanças organizacionais, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes, como reflexo de mudanças ambientais de grande amplitude, em diferentes organizações bancárias brasileiras, no Brasil, durante a década de 90?**

### 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Como Objetivo Geral da pesquisa tem-se:

- Verificar a intensidade das mudanças organizacionais, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes, como reflexo de mudanças ambientais de grande amplitude, em diferentes organizações bancárias.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais mudanças ambientais, para o sistema financeiro brasileiro, de 1990 a 1999.
- Identificar as principais decisões estratégicas de dirigentes provocadas pelas principais mudanças ambientais, para o sistema financeiro brasileiro, de 1990 a 1999, em organizações bancárias selecionadas.
- Identificar a influência das mudanças ambientais em mudanças organizacionais, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes.
- Analisar a existência de um padrão de mudanças nas organizações, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes, como resposta às mudanças ambientais.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO

O tema de dissertação abrange somente influência das mudanças ambientais de grande impacto no mercado bancário brasileiro, não considerando mudanças no ambiente classificadas de pequeno e médio impacto para as organizações em estudo. O critério de classificação está definido no capítulo de metodologia. Dentro da área financeira foi feita a limitação a organizações bancárias. O horizonte temporal considerou apenas a década de 90.

## 1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO:

Os motivos relevantes que ajudaram a tomar a decisão de realizar esta pesquisa são os seguintes:

### 1.5.1 Justificativa Teórica

- Fazer a compreensão da dinâmica das mudanças organizacionais, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes, em relação às mudanças ambientais.

Os temas mudanças ambientais e mudanças organizacionais são assuntos extensos e complexos, e possuem infinitas perspectivas de estudos. Os novos acontecimentos levam sempre às necessidades de novos estudos, que ajudam a aproximação da interpretação da realidade e a ampliação do conhecimento científico.

- Fazer a possível correlação das Mudanças Ambientais com as Mudanças Organizacionais em mercado altamente competitivo.

Destacamos a relevância do estudo sobre o tema. Já no Balanço Anual nº. 20, de 31 de outubro de 1996, do jornal Gazeta Mercantil, Rabello de Castro chegava a prever que o número de bancos deveria encolher dos então 230 para 110, e em 15 de dezembro de 1996, Milton Gamez, no jornal Folha de São Paulo, trazia a notícia de um estudo da Ernst & Young. Este estudo previa que o número de bancos seria cortado pela metade nos três anos seguintes, para 120 bancos, segundo Paulo Feldmann, que dizia: “que a concentração do sistema bancário irá continuar. Sobrarão menos bancos, só que bem mais fortes. Os pequenos irão deixar de existir. Ou serão absorvidos, ou fecharão as portas por falta de competitividade”. Conforme Júlio Lobos, diretor do Instituto de Qualidade – IQ, que apresentou uma previsão da Consultoria McKinsey, em palestra proferida no Banco do Brasil, em Brasília, no dia 23 de março de 2000, sobre Ambiente Competitivo:

“Até 2003, apenas três ou quatro bancos vão dominar 60% do mercado doméstico e entre 70% e 80% dos lucros do setor. Forasteiros devem estar na lista”. Esta linha contínua de indicação de mudanças profundas no mercado bancário reforça aos bancos a necessidade permanente de lutar pela sobrevivência. Para isto os bancos têm que compreender as mudanças no ambientes e se adaptarem para o futuro.

- As constantes mudanças ambientais de grande porte a pequeno porte. Num mercado como o brasileiro, que da década de 80 ao final dos anos 90 viveu momentos de grande insegurança e mudanças constantes, o estudo se torna pertinente aos tempos de mudanças ambientais que envolvem as organizações bancárias, podendo ser também ajustada a sua aplicação para outro tipo de organização.

#### 1.5.2 Justificativa Prática

- A oportunidade de obter conhecimentos e relevância do estudo sobre o tema abordado para a área de atuação do pesquisador.
- Recomendações de novos estudos sobre alterações ambientais e as suas conseqüências nas organizações.
- Pelo pressuposto de que as organizações necessitam se adaptar ou se ajustar a ambientes mutantes, o estudo procura compreender estas adaptações organizacionais, para sugerir como as organizações podem lidar e se prepararem para as mudanças ambientais de forma efetiva e satisfatória, que objetivem a sua continuidade.

Passamos então a compreender como ocorrem estes reflexos de mudanças ambientais, consideradas de grande amplitude e saber como administrá-los, através da construção de uma abordagem científica e das habilidades organizacionais em lidar com estas constantes mudanças ambientais, para que possam garantir a sobrevivência e identificar as oportunidades que possam surgir.

- Preocupação na afirmativa, de que “até 2003, apenas três ou quatro bancos vão dominar 60% do mercado doméstico e entre 70% e 80% dos lucros do setor”,

isto nos leva a uma pergunta. Quais seriam estes bancos e o que eles teriam de diferente dos demais que sobrariam.

- E, finalmente, o estudo procura contribuir para o estudo das decisões estratégicas e mudanças organizacionais.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho de pesquisa de dissertação está organizado conforme a seguinte estrutura:

No primeiro capítulo é apresentada a introdução do trabalho de uma forma contextual, a abordagem do tema da pesquisa de dissertação, a delimitação do problema levantado para a pesquisa, os seus objetivos gerais e específicos; e as justificativas de contribuição teórica e suas utilidades práticas da pesquisa, para a realização desta dissertação.

No segundo capítulo é criada a base teórico-empírica que dá o fundamento e a sustentação à tese de dissertação. Os principais tópicos abrangidos neste capítulo são uma abordagem inicial do ambiente externo às organizações, mudanças ambientais, a organização no ambiente, as decisões estratégicas e as mudanças organizacionais que ocorrem nas organizações.

No terceiro capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos que serão adotados neste estudo, pois estes norteiam o desenvolvimento da pesquisa de dissertação, para alcançar os objetivos propostos; as questões de pesquisa levantadas; a definição dos termos e das variáveis; a definição constitutiva de outros termos considerados relevantes; a definição operacional das variáveis; o tipo de pesquisa que será aplicado; a população; o delineamento da amostra, como serão as fontes, a coleta e a análise dos dados obtidos.

O capítulo IV contempla, a apresentação e análise dos dados levantados da pesquisa sobre mudanças ambientais, e das organizações que foram objeto de estudo na presente dissertação, bem como a coletânea de mudanças ambientais, o detalhamento das principais mudanças ambientais e as características das mudanças pesquisadas.

O Capítulo V apresenta a síntese, a parte conclusiva dos estudos, onde elaboramos as recomendações e as sugestões de pesquisa.

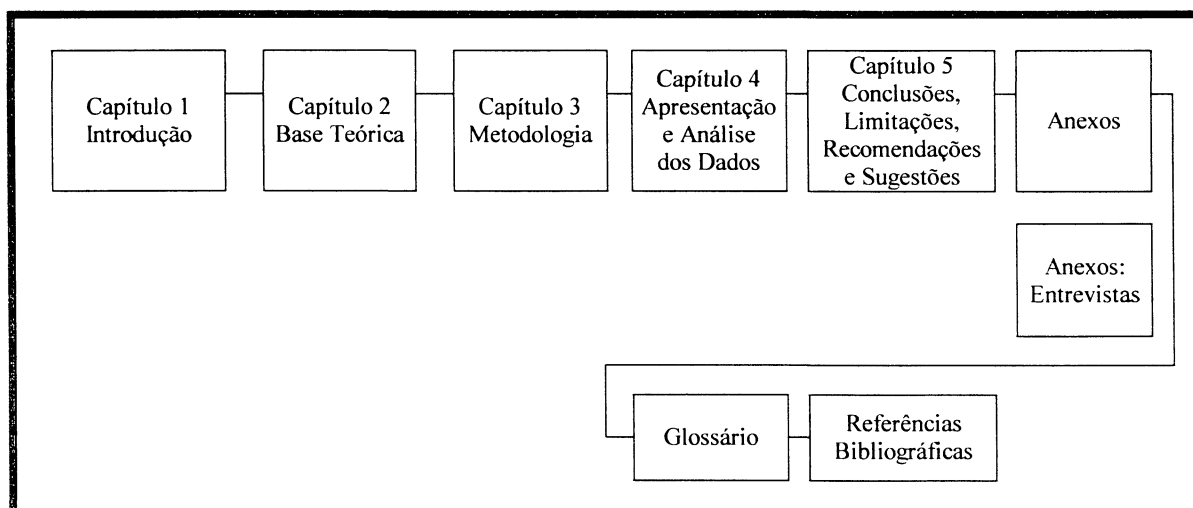
E, finalmente, são apresentados as referências bibliográficas utilizadas na fundamentação desta dissertação e os anexos pertinentes.

Por existir palavras e termos financeiros e técnicos no conteúdo do trabalho da dissertação, tornou-se necessário a construção de um glossário para auxiliar a compreensão.

Fazem parte integrante desta dissertação o anexo com as transcrições das entrevistas realizadas durante a pesquisa. Como são revestidas pelo caráter da confiança e confidência das informações prestadas pelos entrevistados, foi feito o julgamento que o melhor é a não divulgação integral do conteúdo das entrevistas, permitindo o acesso somente para fins científicos, sob autorização.

O esquema geral da dissertação é apresentado na Figura 1.

**FIGURA 1 – ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO**



FONTE: Adaptado de SANTOS, José Amaro dos. **Desenvolvendo Produtos Competitivos: Exemplo de um modelo integrando a metodologia “Desdobramento da Função Qualidade (QFD)**. Tese de Doutorado da EAESP/FGV. São Paulo, 1996.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 TEORIAS/CONHECIMENTOS RELACIONADOS AO PROBLEMA

Neste capítulo faremos a revisão da literatura, relacionada ao problema de pesquisa, com o objetivo de iluminar o caminho a ser percorrido e trilhado pelo pesquisador, desde a definição do problema, contextualizando-o dentro da área de estudo até o final, na análise do referencial teórico e na interpretação conclusiva dos dados.

#### 2.1.1 Ambiente

O mundo hoje é um mundo de ambiente em constante mutação, com as características da maioria das mudanças: incertas, complexas e dinâmicas. (Hampton, 1983; Stonner e Freeman, 1985; Robbins e Coulter, 1998).

Este mundo de ambiente dinâmico é formado por sistemas dentro de contextos e estes vários contextos interagem e transacionam entre si, criando ligações dependentes entre os contextos e estão em constante movimento de mudanças, influenciando seu funcionamento.

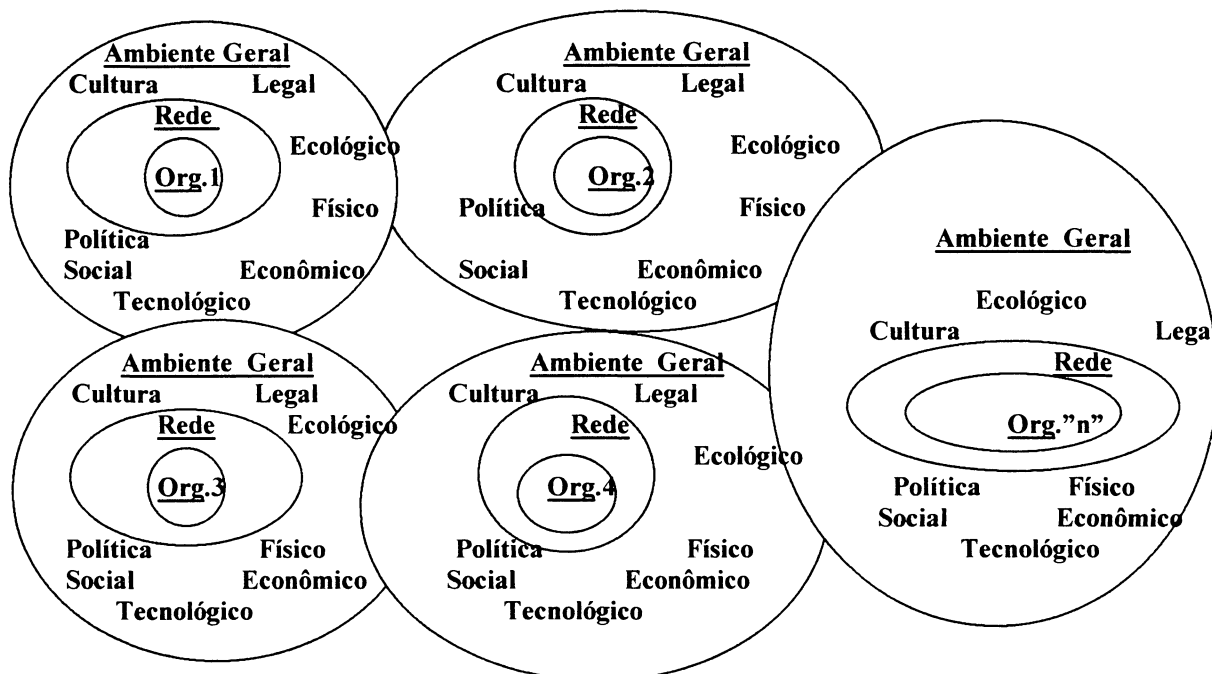
Parafraseando Perrow (1981), o ambiente constitui sempre uma ameaça e um recurso. Às vezes, é claramente um dos dois, e outras vezes o que poderia ter constituído uma ameaça, transforma-se em um recurso, uma oportunidade para a organização.

Assim, o ambiente é definido por seus elementos que o constituem, sendo os três mais comuns, Hatch (1997):

- a) A rede interorganizacional, cada organização interage com outros membros do ambiente;
- b) O ambiente geral, no qual a análise é integral, apreciando as ligações entre a organização e o ambiente; para analisar é preciso dividir em

- diferentes setores incluindo: social, cultural, legal, política, econômico, tecnológico e físico; e,
- c) O ambiente internacional/global, o ambiente que ultrapassa os limites de uma nação.

FIGURA 2 – AMBIENTE



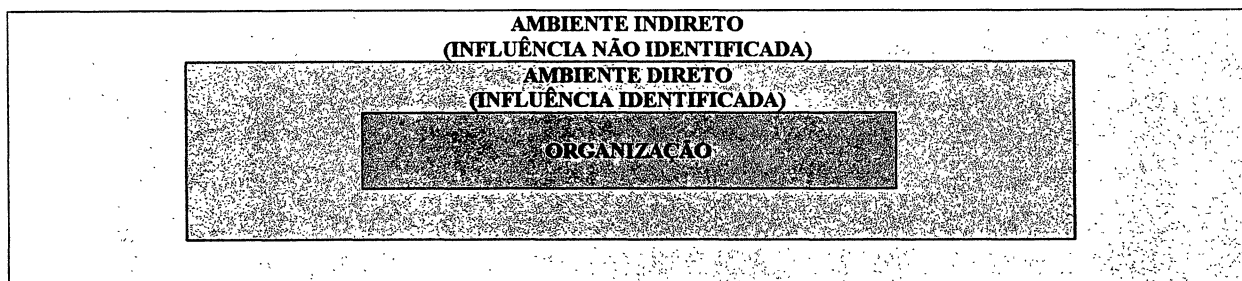
FONTE: Adaptado de HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. Oxford University Press. 1997, p. 74.

A constituição do ambiente externo é feita por todos os elementos, fazendo referência a instituições ou forças que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações, afetando ou não o seu desempenho e pode ser dividido em níveis, envolvendo a organização, (Oliveira 1991; Stonner e Freeman 1985; Robbins e Coulter, 1998):

- Ambiente indireto: representa o conjunto de fatores e elementos de ação indireta, através dos quais a organização identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes; e,
- Ambiente direto: representa o conjunto de fatores e elementos de ação direta, através dos quais a empresa tem condições não só de identificar,

mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado, nas suas atividades.

**FIGURA 3 – NÍVEIS DE AMBIENTE EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO.**



FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 68.

O ambiente externo da organização é o ambiente que envolve e estabelece as relações com a organização e vice-versa, em suas fronteiras de forma complexa e abstrata, através de uma construção de uma representação ou ficção.

Considerando que o ambiente externo está fora do controle da organização, mas afeta o seu comportamento, Oliveira (1991), é importante sempre identificar e avaliar o impacto do ambiente nas organizações. As falhas mais freqüentes, detectadas no exame do ambiente são:

- a) não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a organização, o não monitoramento dos fatores ambientais que são relevantes e significativos para a organização, pode comprometer a organização;
- b) não considerar o grau de influência da organização sobre os fatores observados no ambiente. Ao contrário do item anterior, a falta de uma ação mais eficaz, provocada por uma percepção subestimada da organização; e,
- c) não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente, em decorrência de uma ação incorreta por parte da organização.

A análise de ambiente externo é feita através do diagnóstico do mesmo em ambiente geral e o operacional e dentro destes em fatores, detalhando os diversos

fatores que compõem o ambiente geral ou genérico, conforme abaixo, Stonner e Freeman (1985):

- a) fatores sociais – é uma perspectiva social do ambiente, com os seus valores pessoais, demográficos e estilo de vida. Onde é estudada a composição da população, sob o aspecto demográfico atual e a sua tendência no futuro; as alterações nos valores sociais e as suas manifestações externas de atitudes e dos valores pessoais em seus estilos de vida;
- b) fatores culturais - a cultura de um povo, analisada sob as condições e os aspectos de suas expectativas e de seus hábitos, suas crenças, seus valores, seus artefatos e ritos;
- c) fatores legais – os aspectos da legislação vigente que afetam diretamente ou indiretamente, a organização;
- d) fatores políticos - são os processos, o clima e as decisões políticas e é onde a organização procura influenciar o processo legal, criando *lobby*<sup>1</sup>, e exercendo pressões e até compartilhando com outras organizações de mesmos interesses, para influenciar mudanças nas leis;
- e) fatores econômicos – os aspectos que devem ser considerados, condições e tendências gerais na economia e suas conjunturas, por mudanças estruturais e cíclicas, tanto em nível local, regional, nacional e internacional, que podem influenciar as atividades da organização;
- f) fatores tecnológicos – os aspectos relativos ao conhecimento, informações na forma do desenvolvimento científico das tecnologias e as suas influências em produtos e processos;
- g) fatores ecológicos – relativo entre os seres vivos e seu meio ambiente;
- h) fatores físicos – incluem as ligações com a natureza e as reservas naturais.

E o ambiente operacional, também referido como ambiente específico ou ambiente direto é formado pelos *stakeholders* externos, que são grupos ou indivíduos que pertencem ao ambiente externo de uma organização e que afetam as

---

<sup>1</sup> Grupo político que procura influenciar legisladores.

suas atividades ou são afetados, direta ou indiretamente, pelos objetivos de uma organização. Estes grupos ou indivíduos são os clientes, os fornecedores, os governos, os grupos de interesses especiais, os meios de comunicação ou mídia, os sindicatos, as instituições financeiras e os demais competidores. Stonner e Freeman (1985).

Já Vasconcellos Filho (1979), propõe como as variáveis ambientais que povoam o ambiente total da organização, a composição de três segmentos ambientais:

- a) O Macroambiente, onde se localizam as variáveis de nível macro, tais como as econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas;
- b) O Ambiente operacional, composto pelos públicos relevantes externos com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos. Considera como os públicos relevantes: as pessoas, os grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos do governo que mantêm um processo de intercâmbio com a organização, através de relacionamentos diversos (consumo, fornecimento, financiamento, apoio, e outros); e,
- c) O Ambiente interno, formado pelos públicos relevantes internos e pelos elementos da oferta expandida da organização.

### 2.1.2 Mudança Ambiental

O conceito de mudanças engloba o futuro, isto é, o desconhecido. Assim, a mudança traz consigo a incerteza e a cada mudança produz uma reação, que freqüentemente, ocasiona um efeito em cadeia de eventos futuros, Montana e Charnov (1998). Em Abell (1995), as mudanças são comparadas como programas, abaixo descritos; estes diferentes programas, segundo o autor, precisam ser cumpridos, são em função da sua visão de mudança sobre o mundo:

- a) O mundo mudou; nós ainda não mudamos, mas precisamos fazê-lo;
- b) O mundo está mudando; nós também precisamos mudar;
- c) Estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar e,

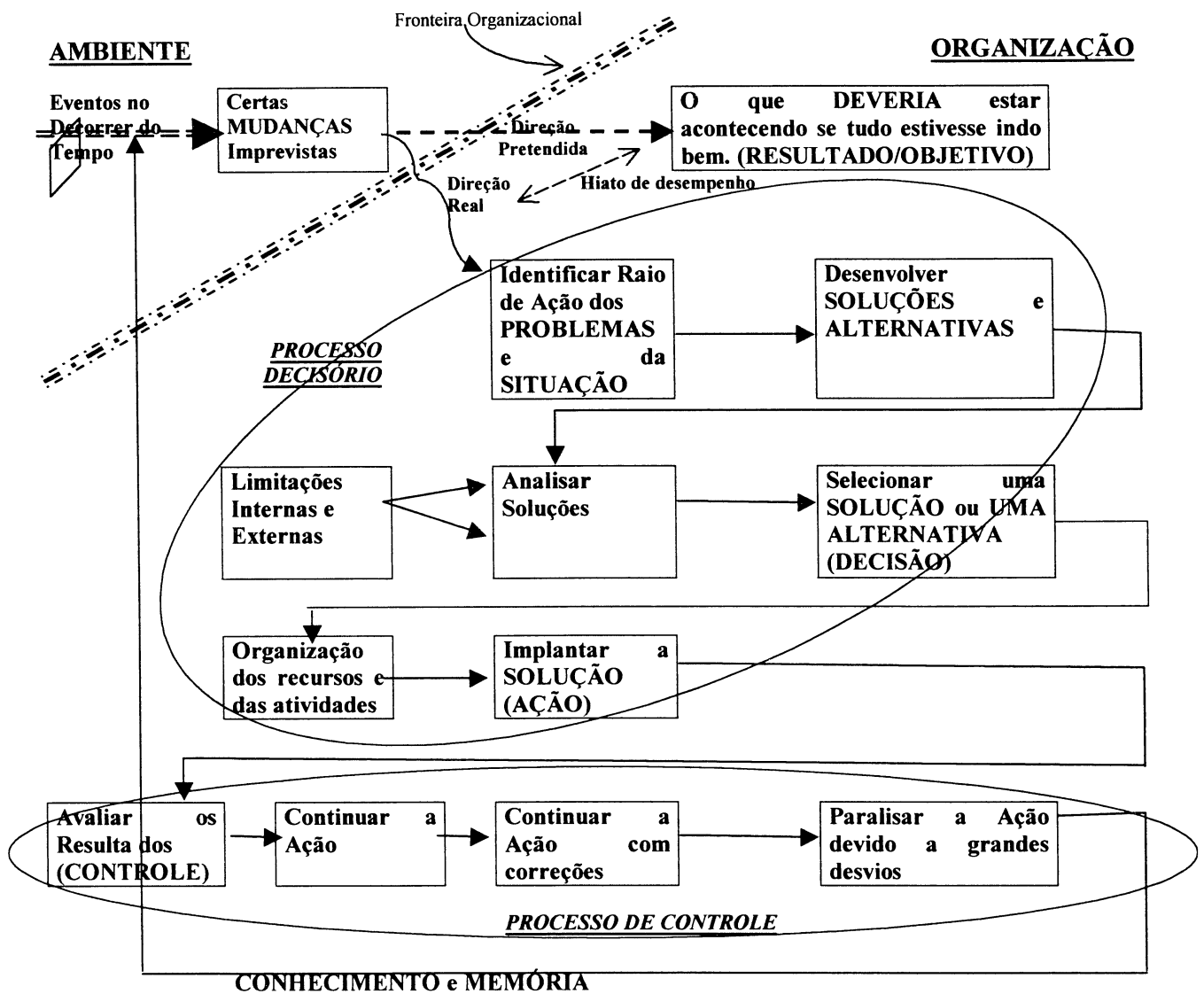
d) O mundo vai mudar; precisamos nos preparar para isso.

Assim, Ackoff (1979), descreve três atitudes com relação ao futuro, as quais em ordem, da mais comum para a menos, são:

- a) Esperar e ver;
- b) Prever e preparar; e,
- c) Fazê-lo acontecer.

As mudanças ambientais, além da incerteza, são inexoráveis, pois acontecem independentes da nossa vontade; são produtos de um momento, algo que se produz por força das circunstâncias, Hennig (1994); são ambíguas, a necessidade de mudar em confronto com o natural apego do homem à estabilidade e à perda, o desconforto gerado pela renúncia a uma situação anterior, Pereira (1994). Esta perda pode criar problemas, o que seria um efeito indesejado, alguma coisa que precisa ser corrigida ou eliminada. Problemas são ocasionados por eventos específicos ou uma combinação de acontecimentos, e por conseqüência, pedem soluções, que sigam uma seqüência lógica e criam mais mudanças. E quanto maiores, a quantidade e a velocidade das mudanças, maiores serão a quantidade e a complexidade dos problemas por elas causados. Assim, um problema consiste na diferença entre o que a pessoa vê na esfera dos fatos, - conhecendo os fatos como algo que configura a situação atual - e o que estimaria ver a fim de alcançar seu objetivo, Odiorne (1979).

FIGURA 4 – MUDANÇAS AMBIENTAIS, PROBLEMAS E SOLUÇÕES NA ORGANIZAÇÃO.



FONTES: Adaptado de ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**. 3.ed. São Paulo, Pioneira, 1997. p.5; e KEPNER, Charles. **O Administrador Racional**. 2.ed. São Paulo, Atlas. 1976. p. 29; e MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 310.

Na figura acima, observamos o ambiente e a organização, separados pelas fronteiras organizacionais que são difusas e não são rígidas, impenetráveis ou fechadas, Koontz-O'Donnell-Weihrich (1986), onde as mudanças imprevistas alteram a direção pretendida pela organização. Uma nova realidade é imposta, a organização precisa identificar o raio de ação de influência dos problemas ocasionados pelas mudanças, desenvolver soluções para o problema, respeitar as suas limitações internas e externas, analisar as soluções apresentadas, selecionar

uma solução, implantar esta solução e avaliar os seus resultados decorrentes, gerando conhecimento e memória sobre as experiências adquiridas. Conforme Simon (1965), o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras conseqüências com base no conhecimento das circunstâncias atuais e toda a vez que o problema semelhante se repete, cabe à memória reter a informação obtida, e até mesmo as conclusões a que chegou na solução do primeiro problema, pondo-as à disposição assim que o próximo problema ocorrer.

O ser humano julga as informações recebidas, considerando-as como relevantes, irrelevantes, verdadeiras, falsas, prioritárias e não-prioritárias, antes de coloca-las na memória, Bethlem (1981). Considerando que a ordem temporal é importante porque as informações que vão chegando depois podem ser, combinadas com as informações anteriores gerando novas informações, rejeitadas por conflitar com as anteriores ou aceitas como chegaram pela eliminação da anterior.

As mudanças possuem a característica de serem anunciadas ou não anunciadas. Isto é, as mudanças anunciadas são precedidas de um anúncio, por quem irá realizar a mudança, sobre quando, como, onde e por quê, elas irão ocorrer no futuro, possibilitando ações proativas. Já ao contrário, as mudanças não anunciadas, não são precedidas de anúncio, e têm caráter de surpresa, cabendo somente ação reativa, por parte da organização.

Várias razões aceleram ou diminuem o ritmo das mudanças, conforme Bennis (1976), “os fatores que estão acelerando a mudança é o crescimento da ciência, de atividades de pesquisa e desenvolvimento; da tecnologia intelectual. O aumento das transações com instituições acadêmicas e científicas e a importância destas na condução da empresas. Há outros fatores, mais interdependência entre a faceta econômica da sociedade e as demais, o que acarreta complicações na legislação e na regulamentação públicas. E, por último, o da competição entre as empresas, que vai diminuindo de forma significativa à medida que seus destinos se entrelaçam e se tornam positivamente interligados”.

As mudanças no ambiente podem ser rápidas, de curta duração, ou lentas, de longa duração, Ackoff (1979). O nosso conhecimento do futuro pode ser dividido em três tipos: certeza, incerteza e ignorância; cada um requerendo tipos específicos de planejamento: compromisso, contingência e adaptação. Uma organização adaptável deveria ser capaz de lidar com todas as situações de mudanças. A organização pode se adaptar à mudança na medida que elas ocorrem ou ajudar a criar o futuro.

Não é somente se adaptar, a preocupação é como se adaptar em um ambiente que tem se tornado cada vez mais impactante. O ambiente das “organizações a serviço do ambiente”, citado por Ansoff (1983), vem sofrendo um aumento no nível da turbulência, caracterizado por quatro tendências principais:

- a) Aumento da novidade da mudança. Os eventos importantes que afetam as organizações vêm-se desligando, progressivamente, da experiência do passado,
- b) Crescimento da intensidade do ambiente. A manutenção dos elos entre as organizações e seus correspondentes, consome uma porcentagem crescente de energia, recursos e atenção administrativa,
- c) Aumento da velocidade da transformação ambiental e,
- d) Aumento da complexidade do ambiente.

Isto é, os principais eventos no ambiente das organizações tornaram-se progressivamente:

- a) Com poucos anos de intervalo,
- b) Mais onerosos para serem enfrentados,
- c) Mais rápidos e,
- d) Mais difíceis de serem previstos.

A condição para a sobrevivência passa a ser a adaptação à mudança, conforme Bennis (1976), “se a mudança converte-se agora num fator constante e acelerador [...], então a adaptabilidade à mudança passa a ser sempre a mais importante e exclusiva determinante à sobrevivência.”

Para Emery e Trist (1963), in (Foguel e Souza, 1980), há quatro tipos de contexto ambiental, que circunda a organização:

- a) Ambiente tipo 1: meio plácido e randômico; é o mais simples, tranquilo e rotineiro; ocorre a certeza nas decisões, alterada somente quando há novos fatos relevantes para as metas da organização;
- b) Ambiente tipo 2: meio plácido e segmentado; é um meio ambiente também estático, mas os objetivos são distribuídos randomicamente, porque estão concentrados de alguma forma; a necessidade de risco torna-se aparente e requer uma resposta mais rápida para cada variação ambiental, que são poucas: mas responder é vital para a organização;
- c) Ambiente tipo 3: ambiente perturbado e reativo; é um ambiente mais dinâmico que estático; leva a uma incerteza competitiva, com um ambiente organizacional sendo influenciado pelas decisões tomadas pelas outras organizações que atuam no mesmo ambiente, e que dispõem das mesmas informações;
- d) Ambiente tipo 4: meio de campos turbulentos; caracteriza-se pela complexidade, turbulência, dinamicidade e alto grau de incerteza; as organizações ficam com baixa capacidade de predição e controle sobre os efeitos combinados dos componentes ambientais.

As organizações estão sujeitas a turbulências ambientais, assim definidas como o estado de conhecimento no qual, devem começar suas respostas. A fim de responder, eficazmente, às mudanças ambientais, a turbulência no ambiente foi classificada em níveis, conforme o quadro abaixo, Ansoff (1983):

**QUADRO 1 - TURBULÊNCIA AMBIENTAL**

Nível de turbulência	1 Estável	2 Reativo	3 Caracterizado pela antecipação	4 Caracterizado pela Exploração	5 Criativo
Turbulência do ambiente	Plenamente Previsível	Ajustamento do incremento	Expansão do incremento	Descontínua	Surpreendente

FONTE: ANSOFF, H.Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983, p.66.

Ansoff, também analisou os níveis de turbulência, sob o aspecto mercadológico e do empreendedorismo, usando classificações em diferentes níveis, conforme quadro seguinte:

**QUADRO 2 - NÍVEIS DE TURBULÊNCIA, ATRIBUTOS DE MARKETING E EMPREENDEDORISMO**

ATRIBUTOS MERCADOLÓGICO E EMPREENDEDORISMO	NÍVEIS DE TURBULÊNCIA				
	ESTÁVEL	REATIVO	CARACTERIZADO PELA ANTECIPAÇÃO	CARACTERIZADO PELA EXPLORAÇÃO	CRIATIVO
Estrutura de mercado	Monopólio	Oligopólio	Oligopólio	Multicompetitivo	Novos participantes importantes
Mudança na estrutura do mercado	Lenta	Moderada	Lenta	Descontínua conhecida	Descontínua nova
Pressões da sociedade	Nenhuma	Moderada	Forte	Descontínua	Descontínua
Pressão do cliente	Nenhuma	Fraca	Forte	Muito forte	Mudança de atitude
Ritmo de crescimento	Lento e estável	Em ascensão/estável	Oscilante / Em aceleração	Oscilante / Rápido	Descontínuo
Lucratividade	Elevada	Elevada	Moderada	Baixa	Baixa
Economia de escala	Elevada	Elevada	Moderada	Moderada	Baixa
Nível de intensidade de capital	Elevado	Elevado	Moderado	Baixo	Baixo
Demanda para crescimento de capital	Baixa	Elevada	Moderada	Muito elevada	Muito elevada
Fatores críticos de sucesso	Controle de mercado	Parcela do mercado-produção-custos	Resposta às necessidades do cliente distribuição-serviço	Antecipação de necessidades e oportunidades	Novos produtos e mercados, identificação de necessidades incógnitas
Estágio no ciclo de vida	Crescimento ou maturidade tardia	Crescimento prematuro	Crescimento tardio	Emergência ou declínio	Declínio ou emergência, ou deslocamento no estágio
Diferenciação do produto	Nenhuma	Baixa	Moderada	Elevada	Produtos baseados em nova tecnologia
Ciclos de vida do produto	Longo	Longo	Curto	Curto	Curto
Frequência de novos produtos	Muito baixa	Baixa	Moderada	Elevada	Elevada para novos produtos
Mudança na tecnologia.	Lenta	Rápida	Rápida	Descontínua	Descontínua
Diversidade de tecnologias	Nenhuma	Baixa	Moderada	Elevada	Elevada
Ritmo de obsolescência tecnológica	Baixo	Baixo	Elevado	Descontínuo	Descontínuo
Intensidade tecnológica	Baixa	Baixa	Elevada	Elevada	Muito elevada

FONTE: Adaptado de ANSOFF, H.Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo, Atlas, 1983, p.67-68.

As organizações, sob a pressão de experiência adversa, aprenderam, progressivamente, a adaptar seus mecanismos de resposta ao aumento da turbulência do ambiente. As organizações respondem às quedas da previsibilidade

da mudança ambiental e ao aumento da novidade<sup>2</sup> através do desenvolvimento de capacitações de respostas apropriadas, e para cada mudança no ambiente passa por uma evolução natural que aumenta, progressivamente, o conhecimento, Ansoff (1983), conforme quadro abaixo.

**QUADRO 3 - EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO A RESPEITO DE UMA MUDANÇA AMBIENTAL**

Estado do conhecimento	Sentido de turbulência	Fonte identificada	Impacto identificado	Resposta determinada	Resultados estimados	Primeiro impacto	Pleno impacto
Conteúdo das informações							
Convicção de que as discontinuidades se encontram pendentes	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
A tecnologia, a fonte de distúrbio do mercado ou a mudança sócio-política é identificada.	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Características, natureza, gravidade e momento do impacto podem ser estimados, sujeitos à incerteza da ocorrência.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resposta identificada: o momento oportuno, a ação, os programas, os orçamentos podem ser identificados.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Os resultados da resposta são computáveis, sujeitos à incerteza.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
O primeiro impacto da mudança se faz sentir através dos resultados operacionais	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
O pleno impacto da mudança se faz sentir	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM

FONTE: ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo, Atlas, 1983, p.56.

O aumento do conhecimento, na coluna horizontal, com a progressão do conhecimento, na coluna da esquerda, mostra como os novos conhecimentos se acumulam com o tempo.

### 2.1.3 Organização no Ambiente

Nenhuma organização existe no vácuo, mas dentro de um contexto social, interagindo com outros sistemas. A organização é uma parte no seu meio ambiente.

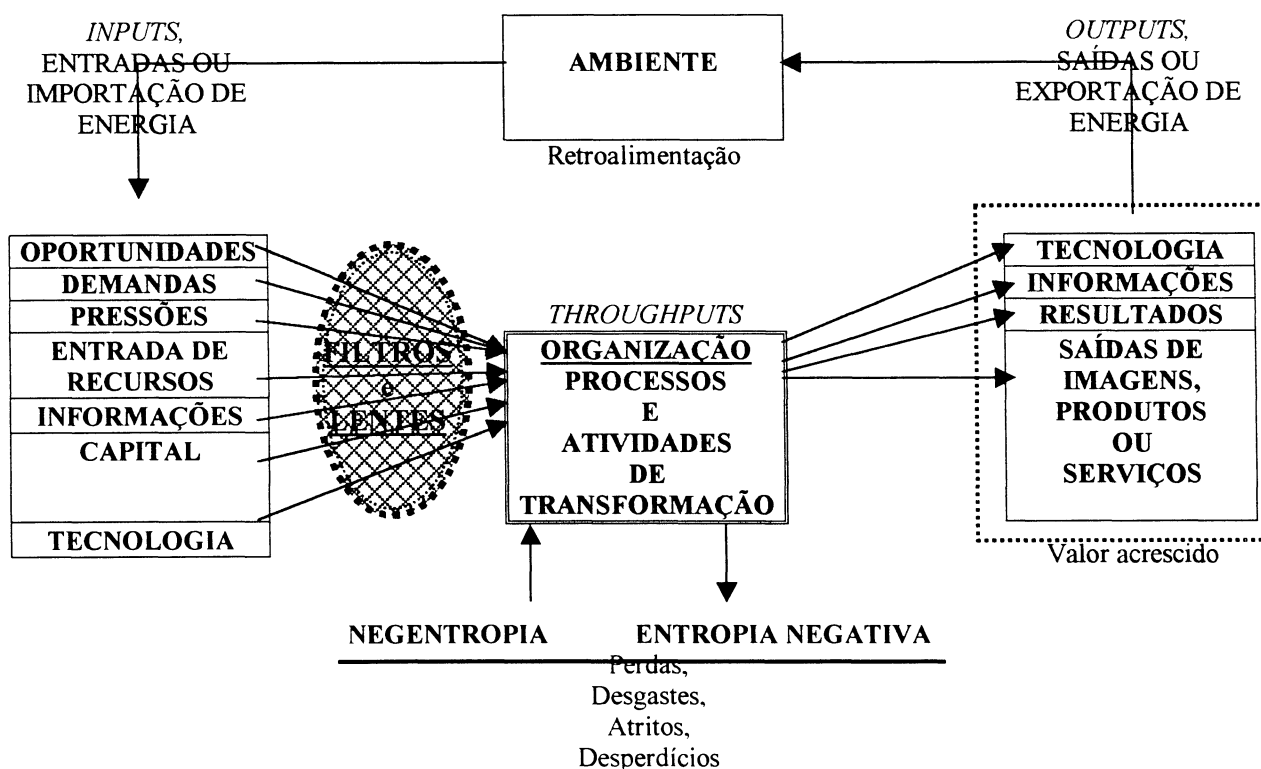
<sup>2</sup> Conforme Ansoff, a novidade de uma mudança é uma medida da inaplicabilidade da capacidade da organização de lidar com a mudança.

Cada uma das organizações deve tratar diariamente com seu ambiente, Gibson (1981). Sendo assim, é importante para as organizações, monitorarem, lerem e compreenderem o ambiente; isto é, saber interpretar o ambiente, pois podem perceber os sinais de mudanças, que irão afetar as organizações, antecipando estas mudanças e elaborando alternativas para o futuro, para tirarem proveito e agirem da melhor forma operacional, em que a empresa terá que operar, e destacando, principalmente, na economia, pois esta pode ser muito rápida e significativa, podendo influenciar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização. A organização que sobrevive é a que está integralmente sintonizada com seu ambiente, Kotler (1996).

As organizações interagem e são dependentes, entre si, simultaneamente recebendo e gerando influências e influenciando, envolvidas por um contexto no qual estão inseridas, assim, podem ser consideradas como sistema aberto. Estas entram em intercâmbio e se relacionam com o ambiente externo, entre o sistema ou partes do sistema e outros sistemas ou partes de outros sistemas, recebendo influências e buscando neste ambiente os seus recursos físicos, financeiros, humanos, as suas informações, as tecnologias e outros componentes que necessitam, os seus *inputs*, as suas entradas ou a importação de energia, passando por filtros, que atua mantendo para fora ou retirando o essencial dos elementos dos sistemas, são as lentes de observação que servem também para descrever e explicar eventos e realidades, o que consistem em suposições, expectativas e regras decisórias, conforme Barabba e Zaltman (1992), para que possam operar *throughputs*, de modo a formar uma unidade complexa; um todo composto de partes organizadas ordenadamente e em interação segundo algum esquema ou plano. Isto é transformar, processar, por meio de os seus produtos e serviços, as informações, as tecnologias, com a menor entropia negativa, isto é deterioração ou desgaste de energia possível e com a maior negentropia que consiste na faculdade de frear o processo entrópico, através da importação de energia, na forma de informações. Devolvendo a este ambiente externo, os seus *outputs*, as suas saídas ou a exportação de energia, realizando as transações ou trocas com o ambiente, alimentando outros sistemas e se realimentando dos diversos sistemas, por ações empreendidas, casadas com os objetivos perseguidos pela organização.

Desta maneira, “qualquer coisa que interfira no ambiente ou o modifique, pode afetar as operações da organização e ocasionar pressão para a mudança”. Megginson *et alli.* (1986), caracterizando uma capacidade morfogênica<sup>3</sup>, pois pode mudar de forma, crescer, adaptar-se, desenvolver-se, Foguel e Souza (1980).

**FIGURA 5 - ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO.**



FONTE: Adaptado de MELO, Fernando Aquiles de Faria. **Desenvolvimento das Organizações:** uma opção integradora. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978, p. 5.

Se analisarmos em uma dimensão temporal, a organização como um elemento de um sistema mais amplo que é o ambiente, ao longo do tempo, usa os recursos, processa-os e devolve-os ao ambiente, buscando na capacidade de manter-se no meio ambiente, a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, Gibson (1981), a organização passiva, que não reage, não se adapta e não é inovadora, sofrerá a extinção, organização retrograda, não é necessariamente aquela em declínio, mas aquela que cresce a uma velocidade menor do que a das mudanças

<sup>3</sup> Produção ou evolução das estruturas ou das formas da vida social.

do ambiente, a organização que reage, é adaptável, mas não é inovadora, sobreviverá, mas com crescimento considerado modesto, porque não dizer de forma aparentemente estagnada, que não é sinônimo de paralisada, mas sim de empresa que cresce a uma velocidade igual à das mudanças do ambiente, agora uma organização que tem um comportamento perante o ambiente de forma reagente, adaptável, inovadora e criativa, crescendo à velocidade maior do que a dos concorrentes, irá: ter desenvolvimento, considerando o que se constituía em base para a obtenção de vantagens competitivas, criativa e inovadora em uma época, pode ser visto como requisito mínimo para se penetrar até mesmo em segmentos de mercados diferentes, em outra época; crescendo à velocidade maior do que à do mercado, prosperará e contribuirá para as: Mudanças no ambiente externo. (Vasconcellos filho; Machado, 1979; Contador, 1995; Motta, 1995; Kotler, 1996).

**FIGURA 6 – TEMPO, CRITÉRIOS E COMPORTAMENTO PERANTE O AMBIENTE.**

TEMPO	CURTO PRAZO	MÉDIO PRAZO	LONGO PRAZO
CRITÉRIOS	PRODUÇÃO EFICIÊNCIA SATISFAÇÃO	SOBREVIVÊNCIA E ADAPTABILIDADE	SOBREVIVÊNCIA, ADAPTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
<b>COMPORTAMENTO PERANTE O AMBIENTE</b>			
REAGENTE	NÃO	SIM	SIM
ADAPTATIVO	NÃO	SIM	SIM
INOVATIVO	NÃO	NÃO	SIM
RESULTADO	EXTINÇÃO	ESTAGNAÇÃO	DESENVOLVIMENTO

FONTES: Adaptado de GIBSON, James L. **Organizações**. São Paulo: Atlas. 1981. p.82 e VASCONCELLOS FILHO, Paulo; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

A combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo, forma uma organização, Hampton (1983), e conforme Stoner e Freeman (1982), os elementos relevantes para as suas operações podem ser de ação direta, que influenciam diretamente as atividades de uma organização e de ação indireta que, afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam, diretamente, a organização.

Uma organização está sofrendo pressões constantemente do ambiente e são dos diversos fatores que causam influência nas mais diversas atividades da organização, como, por exemplo, podemos citar os fatores tecnológicos, econômicos, políticos, ecológicos, sociais e culturais, mercados mundiais e outros. No ambiente operacional, a organização já sofre as pressões dos consumidores, dos fornecedores, dos concorrentes e da comunidade em que ela está inserida. No ambiente interno, a organização sofre toda a pressão de como tornar eficiente toda as suas funções como P&D, marketing, produção, financeira, de pessoal, com os seus mais diversos recursos que dispõe como: os sistemas de informação, recursos financeiros, a estrutura, a cultura, os hardwares e outros.

O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores externos à organização que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida organização, Oliveira (1991), assim, “as organizações são unidades em busca de objetivos complexos. Para sobreviver, têm de cumprir as tarefas secundárias de (1) manter um sistema interno e coordenar o” aspecto humano da empresa “– um processo de mútua concordância, aqui chamado de” reciprocidade “- e (2) adaptar-se ao ambiente externo – aqui chamado de” adaptabilidade “- e controlá-lo, Bennis (1976).

Consta em Montana e Charnov (1998), as organizações praticam uma adaptação reativa, quando agem para providenciar uma solução, adotam uma postura de adaptação proativa, quando os problemas futuros são previstos e ações são tomadas para evitar o aparecimento do problema e minimizar os seus reflexos.

Conforme Ianni (1992), as organizações econômicas, políticas e culturais, compreendendo empresas, conglomerados, bancos, *tradings companies*<sup>4</sup>, mídia impressa e eletrônica, *think tanks*<sup>5</sup>, universidades e outras, tecem o mundo em vários níveis, em diferentes desenhos. Por sobre indivíduos, grupos, classes, movimentos sociais, partidos políticos, correntes de opinião pública, sociedades e estados nacionais, essas organizações ordenam e reordenam as economias e as sociedades, os povos e as culturas. Naturalmente beneficiam-se de aliados locais,

---

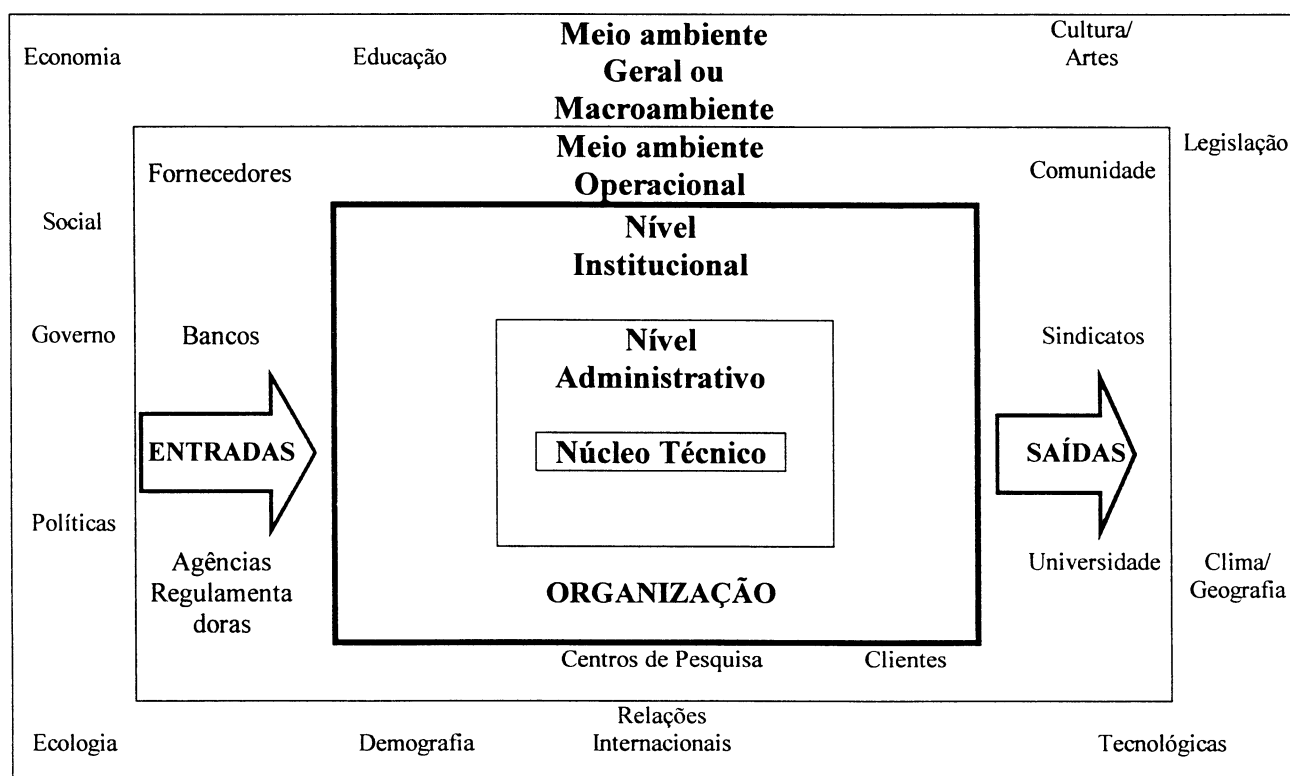
<sup>4</sup> Empresa comercial exportadora, cuja atividade operacional são operações de compra no mercado interno, para o fim específico da exportação.

<sup>5</sup> Desenvolvimento de “postos de escuta” pelo mundo, que ajudam a sintetizar tendências sociais, tecnológicas e econômicas no mercado global e relacioná-las com as estratégias das empresas.

regionais e nacionais. Articulam-se com organizações nativas em países e continentes. Ajustam-se e integram-se às exigências de setores sociais, partidos, governos. Mas, organizam-se segundo razões próprias, interpretações independentes de conjunturas locais, regionais ou nacionais. Pensam as suas atividades em um cenário que pode ser internacional, multinacional, transnacional, mundial ou propriamente global. Jamais atrelam as razões da organização, essencialmente global, a razões deste ou daquele Estado-Nação.

A empresa multinacional é que estabelece uma verdadeira comunidade econômica que transcende o âmbito nacional, respeitando, porém, as soberanias nacionais e as culturas locais. Nela, homens de diferentes nacionalidades, cada qual membro de sua própria cultura e orgulhosos dela, reúnem-se com um objetivo comum. Esse objetivo é econômico e, portanto, bastante fácil de ser definido, medido e controlado, Drucker (1969).

**FIGURA 7 – A ORGANIZAÇÃO NO AMBIENTE**



FONTE: Adaptado de BOOG, Gustavo G. **O Desafio da competência**. São Paulo, Ed. Best Seller. Círculo do Livro. 1991. p.19 e 239.

Em Bjur (1979). Estes fatores, que existem no ambiente de trabalho, formando o contexto ambiental são mais importantes do que geralmente se pensa, porque dão sentido aos acontecimentos e, constituem o pano de fundo das decisões nas organizações.

#### 2.1.4 Decisões Estratégicas

A decisão pode ser definida como resultado de um processo de escolha, de opção, de seleção entre diferentes alternativas ou possibilidades para atender à determinada ocorrência de um evento, responsável pela necessidade da decisão, ou como compromisso específico de empreender determinado tipo de uma ação, com usual comprometimento de recursos, que é tomada em certo momento, mas os seus reflexos serão, sempre, sentidos apenas no futuro. Mintzberg *et alli.* (1976), Holloway (1979), Steiner Neto (1996); Bastos, Oliveira e Oliveira (1998).

Já, para Simon (1965), pode-se dizer que toda decisão é, até certo ponto, matéria de acomodação. A alternativa finalmente escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. A situação do meio ambiente, inevitavelmente limita as alternativas disponíveis, estabelecendo, por conseguinte, o nível máximo que se pode atingir na consecução de um objetivo.

A tomada de decisão é uma importante característica da função do administrador de empresa, independente de seu nível e função, e para Machline (1977), especialmente nas atividades de planejamento, direção e controle. Exigindo que aprendam a ler o contexto de suas organizações e a responder às condições em mudanças, através do ajustamento da compatibilidade entre os elementos objetivos do desempenho otimizante, Bjur (1979).

Desta maneira, a interpretação das informações externas pelos administradores, segundo Barbosa (1997), constitui elemento importante, pois elas são avaliadas quanto ao seu significado para o processo decisório em nível estratégico e à medida que os sinais do ambiente são incorporados ao entendimento

coletivo, passa a haver a possibilidade de elas constituírem elemento impulsionador do processo decisório.

Estar no comando na organização, “sendo o cérebro direcionador na organização, tomando decisões em investimentos, disposições e recursos”, segundo o pensamento de Koch e Godden (1996), reflete um pensamento que consideramos de profunda relevância nas decisões, sendo natural que os estudos dos processos decisórios e das decisões gerenciais sejam importantes dentro do campo da Administração.

Pela amplitude de ação dentro da empresa, podemos dividir as decisões em: as estratégicas, as táticas e as operacionais. Na categoria da decisão tática, englobaria qualquer decisão dentro da organização, que estruturasse os recursos da organização para obter desempenho ótimo. Já, na decisão operacional, as quais absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa, gerar a ação, visa maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa. O alerta é que, conforme as circunstâncias apresentadas, a organização poderá julgar certas categorias de decisões mais importantes do que outras categorias de decisões.

As decisões estratégicas são aquelas que definem e determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e a sua direção global, se preocupando com tudo o que se refere às relações entre a organização e o seu ambiente, Ansoff (1977), Montana e Charnov (1998); Quinn (1991), sendo tomadas, exclusivamente, sob a responsabilidade da alta administração, pois estas decisões afetam toda a organização, inclusive, quanto à determinação das metas estratégicas.

Estas decisões são as de maiores complexidades, segundo Levy (1986), pois é mínima nossa capacidade de conhecer as variáveis relevantes, seus valores e sua inter-relação; estão localizadas no início da “cadeia de decisões”; são decisões de “objetivos”; são máximos seus impactos sobre a viabilidade total da organização e finalmente são máximos a proximidade com o conflito externo.

Nestas decisões é feita a definição de forma como a organização irá se relacionar com o ambiente externo, explorando as oportunidades e resolvendo os

problemas, por meio das atitudes e decisões de seus integrantes, de forma consciente ou não, Foguel e Souza (1980).

Para Zaccarelli (1996), as decisões estratégicas são decisões com riscos, que é fundamental para a decisão ser qualificada de estratégica e o resultado é incerto, dependendo da reação ou ação simultânea dos concorrentes. Se o risco for nulo, a decisão passa a ser lógica, implicando em conhecer o resultado da ação. Assim, a decisão estratégica existe porque não se tem, no momento de decidir, todas as informações, prognósticos e conhecimentos para fazer decisões lógicas.

Risco é incerteza, conforme Teixeira (1984). Seu conteúdo encerra, dialeticamente, um fator positivo e outro negativo, convivendo numa relação de simbiose, sem ser evitado, devendo ser identificado, assimilado, controlado e administrado. Risco ignorado, negligenciado é inibidor ou comprometedor da eficácia, isto é, de acordo com a teoria do sistema aberto, de gerar mais energia (resultados) do que a consumida no seu funcionamento.

Segundo o alerta de Lodi (1974), que entre todas as dificuldades que se opõem à decisão estratégica talvez a maior seja a dificuldade em converter um dado aparentemente operacional em um dado estratégico para a organização, quando no uso errado da categoria a solução aplicada se mostrou insatisfatória.

Conforme Machline (1977), os obstáculos à mais ampla divulgação da tomada racional de decisão são, entre outros, os seguintes: dificuldade de previsão do futuro; custo elevado da análise racional; falta de tempo para se estudar devidamente o problema; complexidade das situações administrativas; falta de ambiente ou tradição de análise na empresa; a não validade dos modelos e dos métodos existentes. Outros obstáculos são de natureza pessoal ou cultural. Muitos administradores têm um estilo pessoal de tomada de decisão, reduzindo ou impedindo a ação do grupo.

Uris (1987), cita que a tomada de decisão pode ser envolvida por alguns bloqueios mentais, que são:

- a) O mal de Hamlet, tomar determinada ação é algo que se opõe à própria essência da sua personalidade;
- b) Compulsão, parte para ação, muitas vezes de forma prematura e impensada;

- c) Ansiedade em relação às conseqüências, a situação da tomada de decisão é cheia de desconforto, com receio de “partir de suposições erradas”;
- d) Nada fazer, manifesta-se por certa falta de inclinação à ação, e com tendência à procrastinação.

Em seus escritos Kaufmann (1975), menciona o que torna difícil a decisão nas ações humanas, e a complexidade do mundo moderno, onde estaríamos mais ou menos condicionados a ela por estar vivendo no meio dessa complexidade, mas nossos embaraços começam quando as circunstâncias geram decisões cujas conseqüências consideramos importantes.

Na linha da decisão individual, na tentativa de explicar decisões que violavam os princípios da racionalidade, foram elaborados modelos que caracterizavam a atitude e o comportamento pessoal do decisor ao tomar decisões. A função utilidade, que mede a característica individual de comportamento perante o risco, inicialmente estudada por Von Neumann e Morgenstern (1947), tem sido utilizada tanto em modelos prescritivos e normativos (da escola racional), como em modelos descritivos (da escola cognitiva). Dentre os estudos que trataram com a função utilidade, MacCrimmon e Wehrung (1986), Smith e Nau (1995) mostram o comportamento decisório em função da atitude do decisor perante o risco, caracterizando-o em propenso ao risco, neutro ao risco e avesso ao risco.

De acordo com outras abordagens cognitivas, a influência pode ser exercida também por outras características, do decisor – sócio-demográficas, experiência, formação, etc. -, da empresa e até mesmo da posição do indivíduo na empresa. A decisão passa a ser tomada por conclusões obtidas por meio de “heurísticas” ou seja, o que realmente aprendemos são regras pessoais e individuais para descobrir o que está ocorrendo a nossa volta, o que é normal e anormal, relevante ou trivial e o que exige atenção imediata e estas são construídas a partir da vivência e das experiências do decisor. Também a intuição ou *insight* e a intuição exercem influência sobre a decisão, sendo diferente para cada indivíduo (Eisenhardt; Zbarachki, 1992; Bjur, 1979).

Onde a realidade da organização é bem diferente da linearidade que se reveste a racionalidade cartesiana, conforme Vergara (1991), a realidade se apresenta, predominantemente, como não-programável, de modo que decisões por contingências acabam por ser tomadas, muitas delas baseadas em múltiplas racionalidades e na intuição, tem-se que a intuição é percepção.

A decisão grupal é o procedimento de tomada de decisão, adotado nos colegiados, nas assembléias, nos grupos de trabalho, nas comissões e nos demais corpos deliberativos. Os processos de votação e escolha são numerosos. Conforme o caso, visam proteger a minoria; ou a não deixar a minoria impor sua vontade; a obter consenso; ou a evitar, pelo menos, escolhas inaceitáveis para alguns. Machline (1977). Simon (1965) já ressaltava a importância do grupo, afirmando que as atividades desenvolvidas numa organização têm como natureza básica o processo grupal, incluindo neste contexto o processo decisório. Alertava ainda que as decisões em grupo são mais complexas que as individuais, à medida que as alternativas postas para as últimas, constituem apenas uma subsérie das alternativas postas para o grupo. Baird (1989) também, alertava que a existência de mais de um decisor pode trazer à tona as condições de dinâmica de grupo, relações interpessoais e dificuldades de comportamento, afetando a tomada de decisão. Em decisões demoradas em grupo, Hickson *et alli.* (1986) afirmaram existir uma “participação fluída”, que consiste numa variação do tempo e esforços alocados pelos participantes nos diferentes domínios, com envolvimento que varia de tempos em tempos. Essa participação fluída já fora diagnosticada por Cohen *et alli.* (1972), ao proporem o modelo de decisão chamado de garbage can (cesta de lixo).

Existe entre as duas alternativas de decisões, a individual e em grupo, vantagens e desvantagens. Robbins e Coulter (1998), citam como vantagens da decisão em grupo sobre a decisão individual, o fornecimento de informação mais completa, a geração de mais alternativas para a solução, o aumento da aceitação de uma solução e o aumento da legitimidade do processo e como desvantagens da tomada de decisão em grupo sobre a individual, o dispêndio de tempo, o domínio da minoria, as pressões para ajustes e a responsabilidade ambígua.

As decisões são divididas por Heller (1991) em cinco categorias:

- a) Inevitáveis. Deve ser tomada alguma decisão, não se permite não fazer nada. Subdivide-se entre decisões, em que não existem opções e nas que existe mais de uma alternativa.
- b) Desejáveis. São decisões que, se tomadas, trazem benefícios para a organização, mas não são imperativas. Pode-se optar por não fazer nada.
- c) Passiva. São as decisões que não são feitas por quem deveria fazê-lo, mas são tomadas assim mesmo. A ocorrência desse tipo de decisão em grandes empresas pode significar o seu desencaminhamento.
- d) Ativas. Decisões em que existe iniciativa na continuidade do negócio da organização. Ao invés de tomar uma decisão para responder a uma ação da concorrência, a empresa toma a iniciativa de tomar uma decisão antes que o concorrente faça uma similar.
- e) Reativa. Quando as decisões são tomadas em resposta à iniciativa de outro. Neste caso, a decisão de não fazer nada, também pode ser considerada como decisão, desde que sejam estudadas alternativas de ação.

A identificação da classe de decisão corresponde ao agrupamento de decisões de mesma natureza, tomadas por sujeitos investidos de autoridade e responsabilidade para a tomada de decisão de um mesmo nível hierárquico, conforme citação de Bastos, Oliveira e Oliveira (1998). O nível mais alto congrega as decisões de adaptação ao ambiente externo, devendo dar o posicionamento da empresa, ou seja, decisões que refletem as características básicas da empresa são as decisões mais gerais, tomadas pela alta administração, decorrente da decisão máxima da composição de linhas de produtos, serviços e mercados, que afetam em seu todo ou em grande parte a organização.

O nível intermediário preocupa-se com as ênfases a serem dadas a cada operação do processo básico da posição funcional; são as chamadas decisões táticas. O objetivo principal é estabelecer qual será a importância relativa, ou ênfase de cada função e o que se pretende com cada uma delas em termos gerais e

também, definindo o método, o esquema operacional, a fim de executar cada uma das operações.

O nível mais baixo de todos em termos de grau de complexidade, é composto pelas decisões operacionais que compreendem as decisões relacionadas à forma pela qual cada operação é executada, decidindo a hora, com quem, onde, quando, para executar as operações seguindo os métodos e esquemas operacionais fixados.

Embora não seja consenso entre diversos autores, é muito comum que, o horizonte de resultado de processos decisórios e o foco de acordo com o nível hierárquico, possa ser considerado como sendo o nível estratégico tendo o foco a organização toda e o horizonte de resultado normalmente acima de 5 (cinco) anos; o nível tático como foco, partes funcionais da empresa (grupamentos) e o horizonte de resultado de 1 (um) a 5 (cinco) anos; e o operacional tendo como foco pontos específicos da empresa e o horizonte de resultado normalmente menos de 1(um) ano, a vez 1 (um) mês, segundo Steiner Neto (1998).

As decisões devem ser sincronizadas com as atividades do nível hierárquico inferior. As decisões tomadas em determinado nível são restritivas para aquelas tomadas em níveis mais baixos, sendo, portanto, fundamental a integração entre os diferentes níveis de decisão. Cada nível hierárquico de planejamento, em virtude de suas decisões, fornece recursos como capital, equipamentos, mão-de-obra e matéria-prima para os níveis inferiores, os quais a seu turno tomam decisões quanto à alocação desses recursos, conforme observado por Oliveira e Walter, (1994).

Havendo sempre a passagem de informações de um nível para outro, as informações que fluem de cima para baixo são parâmetros, instruções, diretrizes, prioridades, premissas, e assim por diante, cuja finalidade principal é facilitar decisões na etapa seguinte, inferior, até a solução final do problema que esteja sendo enfrentado. Por sua vez, as informações que fluem de baixo para cima são resultados, índices de desempenho, e assim por diante, que comunicam a níveis superiores com que eficácia e eficiência este problema foi resolvido, ou mesmo se ele exige novas instruções ou leva a mudanças dos parâmetros a ele correspondentes. Assim sendo, dependendo do sentido do fluxo, o conteúdo da informação é diferente.

As decisões podem ser do tipo programada ou não-programada. As primeiras lidam com questões de rotina, de menor importância ou do cotidiano da organização, são determinadas por regras, procedimentos e políticas escritas ou por hábitos de seus agentes. Geralmente são soluções para problemas bem estruturados. (Stoner e Freeman, 1985; Robbins e Coulter 1998).

Simon (1963) classificava as decisões em programáveis e não-programáveis: atribuindo as primeiras, maiores graus de certeza, sendo possível a sua solução mediante método definido, para problemas rotineiros, atribuía às demais maior necessidade de flexibilidade e criatividade, para as suas soluções, devido ao maior grau de incerteza, para problemas não-rotineiros.

Segundo Zaccarelli (1996), uma das características destas decisões estratégicas é que, geralmente, elas têm uma natureza de ser não-programadas, exigindo estudos individualizados pelos decisores, diferentemente das decisões programadas.

Assim, decisões do tipo: não-programada, são para resolver problemas que não são da rotina, incomuns ou excepcionais, através de processo não-estruturado ou pouco estruturado. São decisões únicas, não são utilizadas de novo e têm um caráter personalizado, como resposta. (Stoner e Freeman, 1985; Robbins e Coulter 1998).

Se as mudanças ambientais são significativas e rápidas, os cursos de ação totalmente definidos e mapeados podem atrapalhar. Quanto maior a incerteza ambiental, mais os planos específicos devem ser alterados para adaptação às mudanças, de formas direcionais e com ênfase no curto prazo, com melhores probabilidades de precisão, Robbins e Coulter (1998).

A questão que surge é: O que vem antes, a identificação das oportunidades ou o estabelecimento de objetivos organizacionais?

Considerando Kotler (1996), a identificação de oportunidades viria antes, baseado nos argumentos:

- a) Muitas organizações se iniciam porque reconhecem uma oportunidade importante;
- b) Muitas organizações não têm objetivos bem estabelecidos. É difícil determinar o que desejam, mas reconhecem as boas oportunidades;

- c) Muitas organizações modificam os seus objetivos com a mudança das oportunidades.

Aos que adotam a dinâmica contrária, estabelecendo antes os objetivos, o fazem baseados nos seguintes argumentos:

- a) Muitas organizações se iniciam com o objetivo dominante de como obter grandes lucros e, procuram as oportunidades que lhes permitam alcançar este objetivo;
- b) Uma organização não pode buscar oportunidades sem um conjunto orientador de objetivos;
- c) Muitas organizações fazem mudanças conscientes em seus objetivos e, quando o fazem, os novos objetivos as levam a procurar um novo conjunto de oportunidades.

A organização deve escolher entre as diversas oportunidades que existem no mercado, com qual delas irá desenvolver as suas atividades e o sentido de sua existência, a qual deve estar contido no objetivo e na missão da organização.

Em Kotler (1996), o objetivo e a missão da organização devem ser definidos em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo. O objetivo poderá ser sempre revisto, na medida do surgimento de novas oportunidades e, pela sua missão é mais fácil analisar o ambiente na busca de oportunidades, avaliando diferentes oportunidades para o objetivo da organização.

O objetivo geral e a missão da empresa devem derivar em objetivos específicos, para conduzir a organização e, o que tenta realizar com o ambiente externo; tendo na visão do seu negócio, a habilidade de saber mudar a organização na hora certa e na direção certa, segundo Contador (1995), com o aumento das mudanças e a frequência muito maior das turbulências de mercado, as organizações precisam rever os planos estratégicos constantemente para ter a flexibilidade necessária para acompanhar as mudanças do mercado e os movimentos dos concorrentes.

### 2.1.5 Mudança Organizacional

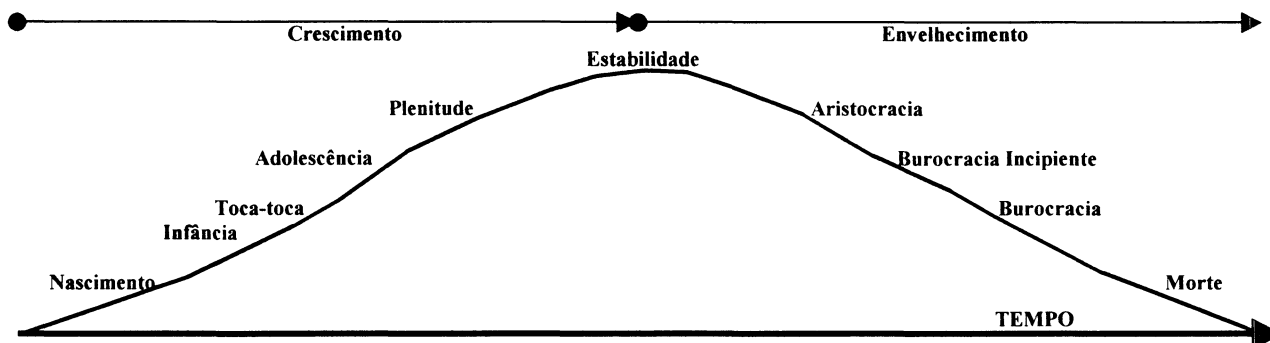
Considera Montana e Charnov (1998), que nenhuma mudança é a última e que a mudança é difícil, que é quase impossível um modo estático de administrar. Cada mudança cria um conjunto de outras mudanças, implicando em mudar os hábitos, os modelos de comportamento e às vezes as atitudes, além da fixação do novo comportamento, Pereira(1994).

Conforme Bertero (1976), o processo decisório e a mudança organizacional, são interdependentes e relacionadas circularmente, uma vez que nenhum processo de mudança organizacional torna-se efetivo sem que se incorpore a maneira pela qual se decide no interior das organizações.

Mas, as mudanças organizacionais podem também, ocorrer por mudanças naturais, por serem sistemas sociais. As organizações nascem, crescem, amadurecem, definham e acabam morrendo. Adizes (1993), identifica as seguintes fases de mudanças naturais de crescimento na organização: o namoro, a infância, o toca-toca, a adolescência, a plenitude e, finalmente, a estabilidade e as seguintes fases de mudanças naturais de envelhecimento na organização: aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e a morte.

Devemos ter a clara noção que o ciclo de vida da organização não estabelece um único caminho, mas ele transita em diversos estágios, podendo avançar ou retornar, conforme as reações da organização.

FIGURA 8 – MUDANÇAS NATURAIS



FONTE: Adaptado de ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Pioneira, 1993. 2. ed. p. 113.

Há maneiras de tratar a mudança organizacional. Na compreensão de Megginson *et alli* (1986), basicamente são duas as maneiras:

- a) O processo reativo de mudança, onde a organização se adapta aos poucos, tratando dos problemas à medida que vão surgindo, visa a resolver um problema atual, visível, reagindo a algo que já aconteceu. Tem como característica, pouco planejamento.
- b) O processo proativo ou antecipativo de mudança, onde a organização desenvolve um programa de mudança planejada, envolvendo ações deliberadas para modificar o *status quo*. Modifica as coisas, determinando ou estabelecendo um novo curso, ao invés de corrigir o atual.

FIGURA 9 - DUAS ABORDAGENS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL



FONTE: Megginson et al. **Administração: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Ed. Harbra Ltda, 1986, p.371.

A proatividade, em ambientes turbulentos, segundo Corrêa e Prochno (1998), não é simplesmente algo que pode dar às empresas uma vantagem competitiva. É, às vezes, condição de sua sobrevivência. Os mesmos autores ainda citam que, além da variedade e da frequência das mudanças afetar tantas áreas

funcionais que é impossível para apenas uma ou poucas dessas áreas manterem essas mudanças monitoradas e sob controle; assim, sendo cada função deveria, adotar atitudes proativas, tentando antecipar as mudanças e pensar sobre a possibilidade futura de mudanças que se relacione ao seu principal campo de interesse.

As organizações podem se utilizar de três tipos de estratégias para a mudança:

- 1) Mudança evolucionária: “quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do *status quo*”, Blake e Mouton (1972), e “são mudanças planejadas, conscientes, consentidas, voltadas para o crescimento, a expansão e o desenvolvimento da organização”, Pereira (1994). São caracterizadas por serem mudanças pontuais.
- 2) Mudança revolucionária: “quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui, contradiz ou destrói os arranjos do *status quo*”, Blake e Mouton (1972), e em “são mudanças rápidas, de grande impacto, geralmente provocadas por um evento externo significativo”, Pereira (1994).
- 3) Desenvolvimento sistemático: Os responsáveis pela mudança delineiam modelos do que a organização deveria ser, em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações, baseados em seu próprio discernimento e compreensão. Representando um *continuum* de mudanças evolucionárias.

**FIGURA 10 – MUDANÇA ANTECIPATIVA E REATIVA X MUDANÇA REVOLUCIONÁRIA E EVOLUCIONÁRIA**

	<b>Mudança Antecipativa</b>	<b>Mudança Reativa</b>
<b>Mudança Revolucionária</b>	<b>Redefinição do negócio</b>	<b>Reviravolta</b>
<b>Mudança Evolucionária</b>	<b>Preparatórias</b>	<b>Ajuste</b>

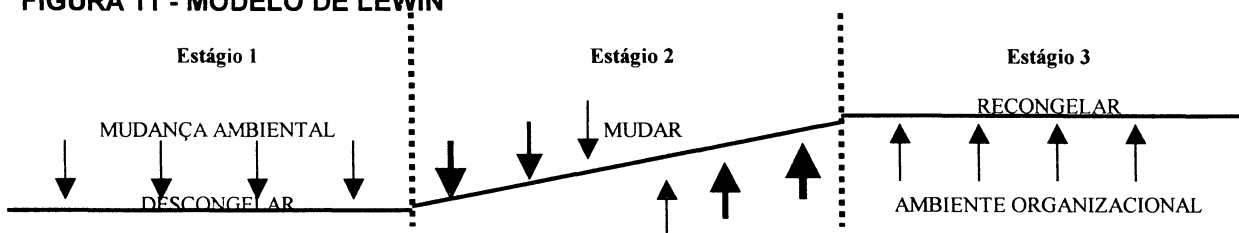
FONTE: ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira. 1995. p. 243.

A figura acima identifica em seus quadrantes, o efeito das mudanças nas organizações, sendo que a mudança revolucionária de forma antecipativa, altera os objetivos da organização, a mudança revolucionária de forma reativa, realiza uma reviravolta na organização, a mudança evolucionária, de forma antecipativa, realiza mudanças preparatórias na organização e mudança evolucionária, aplicada de forma reativa, realiza mudanças de ajuste na organização.

Conforme Kurt Lewin, com a Teoria do “Campo de Força” (Hatch, 1997; Stoner e Freeman, 1982; Bennis, Benne e Chin, 1961), cada comportamento é resultado de um equilíbrio entre forças impulsionadoras que empurram para um lado e restritivas que empurram para outro lado. O desempenho resultante é uma conciliação dos dois conjuntos de forças que podem ser de muitos tipos.

O processo de mudança organizacional, conforme Modelo de Kurt Lewin, implica no 1º estágio em “descongelar”, criando motivação para mudança do padrão atual de comportamento. Isto significa tornar tão óbvia a necessidade de mudança que a organização possa, facilmente, vê-la e aceitar que possa ocorrer, no 2º estágio em “mudar” ou desenvolver novas respostas baseadas em novas informações a um novo padrão realizado, por uma definição cognitiva, através da identificação e do exame atento feito. Geralmente, através de um agente de mudança, um “líder” que guie o processo de mudança e em seguida no 3º estágio em “recongelar” ou reforçar o novo comportamento, estabilizando e integrando as mudanças, transformando em norma, um novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço e apoio.

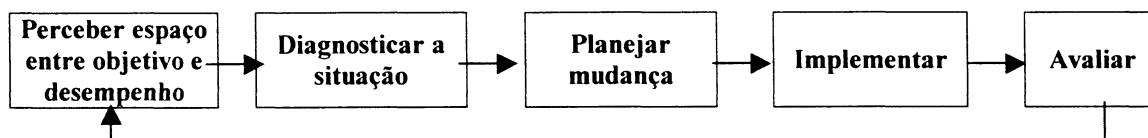
**FIGURA 11 - MODELO DE LEWIN**



FONTE: Adaptado de HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. Oxford University Press. 1997, p. 354.

Em Hampton (1983), o processo de mudança pode ser isolado do conteúdo da mudança organizacional e ser visualizado, conforme a figura abaixo, mas não precisa necessariamente obedecer a todas as etapas descritas:

**FIGURA 12 - PROCESSO DE MUDANÇA**

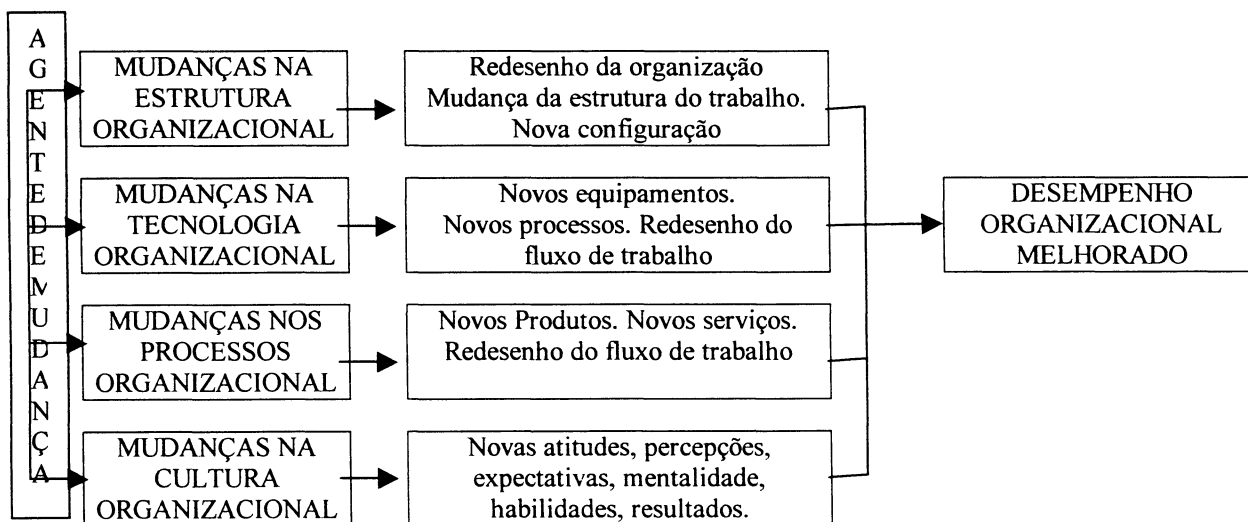


FONTE: HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, 2.ed. p.478.

Conforme a figura a seguir, o agente de mudança, pode realizar mudanças na estrutura da organização, através da feitura de um novo desenho da estrutura ou através de novas configurações na estrutura ou através de mudanças da estrutura do trabalho na organização. O agente de mudança pode realizar mudanças na tecnologia organizacional através da introdução de novos equipamentos e de novos processos ou redesenhando os fluxos de trabalho na organização, ou mesmo através da combinação destes elementos, novos equipamentos com novos processos e novos fluxos ou novos equipamentos com novos processos sem alterar o fluxo. O agente de mudança pode promover mudanças nos processos introduzindo novos produtos e novos serviços alterando os fluxos de trabalho ou combinando os elementos. Pode o agente de mudanças promover mudanças na cultura da organização por meio de novas atitudes, descoberta de novas percepções ou o aumento destas, alterações nas expectativas, desenvolvimento das habilidades, criação de novas mentalidades e finalmente o resultado desejado. Através destas

variáveis pode o agente de mudança promover para conseguir melhorar o desempenho organizacional.

**FIGURA 13 - ABORDAGEM ORGANIZACIONAL À MUDANÇA.**



FONTE: Adaptado de STONER, James A F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985, P.306.

Cita, Montana e Charnov (1998), a mudança traz a incerteza, e cada mudança produz uma reação, que por sua vez, pode provocar outra ou uma reação futura.

Esta reação pode ser traduzida em resistência, Kotter e Schlesinger, in Hampton (1983), identificou quatro causas comuns de resistência:

- a) Egoísmo provinciano;
- b) Má compreensão e falta de confiança;
- c) Avaliações diferentes;
- d) Baixa tolerância à mudança.

A não aceitação das mudanças pode levar a reações dos indivíduos, de compromisso a boicote, onde tentam fracassar as mudanças.

Bennis (1976), Indivíduos obsoletos, “tomemos como critério que o desenvolvimento do conhecimento científico: ele dobra a cada dez anos. Hoje, existe a possibilidade do indivíduo se tornar obsoleto, mesmo antes de ele iniciar a carreira

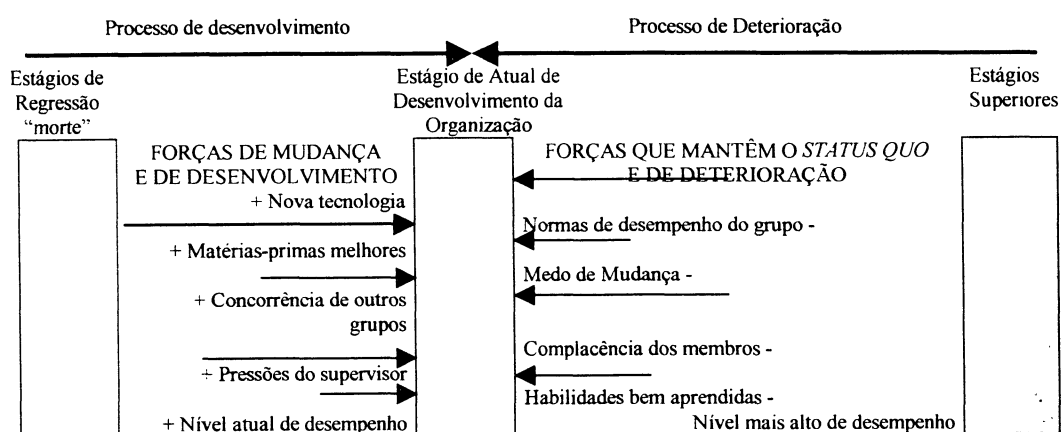
para a qual foi preparado. Nessas condições, o indivíduo tem, relativamente, pouco significado, não importa quão imaginativo, energético e brilhante ele seja. Não tardará ser perfeitamente substituído por outro, com características idênticas, mas com um ponto de vista profissional mais atualizado e menos preconceitos obsoletos”.

Em ambientes turbulentos, nos quais as mudanças não são uma exceção e sim uma lei, segundo Corrêa e Prochno (1998), quebrar barreiras funcionais e organizacionais para a comunicação interfuncional tornam-se essenciais para permitir se adaptar e dar respostas rápidas como um todo coerente às freqüentes e repentinas mudanças ambientais.

Cita Bennis (1976), que nas forças de resistência à mudança organizacional, “a simples existência de tendências não funcionais, tal como, até certo ponto, a lenta adaptabilidade das estruturas autoritárias, não produz, automaticamente, o desaparecimento das mesmas”.

Para Stonner e Freeman (1985), a resistência à mudança organizacional, está contida na Cultura Organizacional, nos Interesses Pessoais e nas Percepções dos objetivos e das estratégias da organização.

**FIGURA 14 – CAMPO DE FORÇAS**



FONTE: Adaptado de FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, será detalhada a metodologia de pesquisa a ser utilizada, para que possam ser observadas, identificadas e analisadas, as relações entre as variáveis em evidência.

Segundo Richardson *et alli* (1999), a metodologia é o conjunto de regras estabelecidas para o método científico e, conforme Nogueira (1977), Método Científico é a sucessão de passos pelos quais se descobrem novas relações entre fenômenos que interessam a um determinado ramo científico, ou aspectos ainda não revelados, de um determinado fenômeno.

A metodologia adotada deverá ser coerente com o problema levantado e os objetivos do trabalho. Determina a forma como a base teórico-empírica servirá para ser operacionalizada, e a forma da medição dos fenômenos levantados, efetuando levantamentos, e registrando com precisão, as observações realizadas e responder, através de uma definição da forma de análise e tratamento dos dados, aos objetivos propostos nesta pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho acredita que existe uma intensidade de relacionamento entre as mudanças organizacionais, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes com as mudanças ambientais de grande impacto, que será determinada ao longo do estudo e, que este relacionamento pode ser mensurado, a partir de uma análise inicial com o ambiente bancário brasileiro, de 1900 a 1999.

Busca analisar o que aconteceu com diversas organizações bancárias no setor, verificando se houve realmente mudanças organizacionais decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude.

### 3.1.1 Questões de Pesquisa

A partir de que mudanças ambientais de grande amplitude, colaboram com intensidade para as mudanças organizacionais, procura-se responder às seguintes perguntas de pesquisa:

Q1: Quais são as mudanças ambientais de grande amplitude que são causas para as mudanças organizacionais?

Q2: Quais as ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Q3: Qual a intensidade destas mudanças organizacionais, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

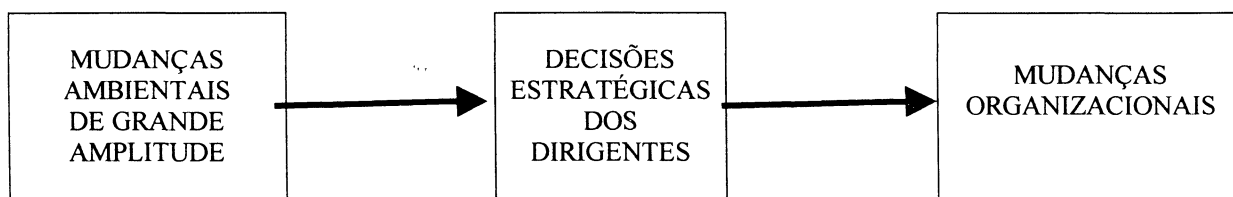
Q4: Qual a intensidade das mudanças organizacionais e, sua relação com a mudança ambiental e seus impactos na organização, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes?

### 3.1.2 Definição dos Termos e das Variáveis

A relação entre a dimensão mudanças ambientais de grande amplitude e as mudanças organizacionais, será obtida a partir da análise que será feita sobre as seguintes variáveis:

A variável independente, mudanças ambientais de grande amplitude, é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável, no caso a variável dependente, mudança organizacional, a ser explicada em virtude de ser influenciada, determinada ou afetada pela variável independente, mudanças ambientais de grande amplitude, por meio da variável interveniente, decisões estratégicas de dirigentes, que intervêm, entre a variável independente e a variável dependente.

**QUADRO 4 - MODELO GRÁFICO DE APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA.**



**QUADRO 5 – QUADRO GERAL DAS VARIÁVEIS**

VARIÁVEL INDEPENDENTE (CAUSA)	VARIÁVEL INTERVENIENTE (AÇÃO)	VARIÁVEL DEPENDENTE (EFEITO)
MUDANÇAS AMBIENTAIS DE GRANDE AMPLITUDE	DECISÕES ESTRATÉGICAS DOS DIRIGENTES	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

### 3.1.3 Definição das Variáveis

#### 3.1.3.1 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO)

##### **VInd: MUDANÇA AMBIENTAL**

DC: Eventos ocorridos no contexto externo, independente da vontade e em um momento, que pressionam a organização para movimentos de adaptação, em face de novas circunstâncias relacionadas à eficiência e à legitimidade social (Hennig, 1994; Scott, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

DO: Identificada a partir de opinião de especialistas, a ser elaborada conforme a seguinte metodologia:

- 1) distribuir questionários para consultores financeiros, professores, dirigentes e ex-dirigentes de bancos, para identificação e o nível de turbulência de mudanças ambientais de grande amplitude.
- 2) tabular as respostas dos questionários.
- 3) criticar as informações até a eliminação de discrepância.
- 4) ordenar e analisar o resultado.
- 5) identificar as mais significativas mudanças ambientais de grande amplitude.

### **VInt: DECISÕES ESTRATÉGICAS DOS DIRIGENTES**

DC: As decisões estratégicas são aquelas que definem e determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, principalmente com problemas externos. Devendo chegar a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos. (Ansoff, 1977; Quinn, 1991).

DO: As decisões estratégicas dos dirigentes serão identificadas em entrevistas individuais, em profundidade, através de roteiro específico, realizadas no nível diretivo e, através de levantamento em relatórios de administração das organizações participantes, verificados antes e depois dos períodos dos eventos ocorridos no contexto externo, a fim de comparar as situações.

### **VDep: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

DC: Processo de modificação total ou parcial da estrutura, dos processos ou da cultura de uma organização, ocasionada por alterações internas, disputas de poder ou adaptações ao ambiente, que possibilitam a busca dos objetivos de maneira mais eficaz (Hinnings e Greenwood, 1988).

DO: A operacionalização, verificará para cada uma das mudanças o seu enquadramento para os atributos, conforme o Quadro, seguinte:

**QUADRO 6 – DEFINIÇÃO OPERACIONAL MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>FORMA</b>	<b>RESULTADO</b>
Estrutura	Centralização/ Formalização/ Complexidade	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica
Processo	Comunicação/ Controle/ Produtos e serviços	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica
Tecnologia	Equipamentos/ Fluxo de trabalho	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica
Pessoas	Habilidades/ Atitudes/ Percepções	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica

FONTE: Proposto pelo autor.

### 3.1.3.2 Definição Constitutiva de outros termos considerados relevantes

- **Dirigentes**

DC: Integrantes de um mesmo nível hierárquico na organização: a alta administração; investidos de autoridade e são responsáveis formalmente por sua administração, decisões estratégicas e representação. Responsável também por todos os esforços da mesma e ao conjunto de resultados que esta consiga. (Steiner, 1979; Fernandes, 1996; Bastos, Oliveira e Oliveira, 1998).

## 3.2 DESIGN E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa será do tipo exploratório; será realizada no segmento bancário em atividade no Brasil, procurando descrever e estabelecer as características dos fatores que determinam a ocorrência de determinado fenômeno ou situação, justificando os motivos para tal, no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

### 3.2.2 População e Amostra

A população é a totalidade do grupo que possui um especificado conjunto de uma ou mais características comuns que a define e sobre a qual recai a necessidade da pesquisa. No presente estudo, a população consiste em todas as organizações bancárias no Brasil, sendo finita, pois seus elementos podem ser contados, conforme a relação no anexo 1 e 2.

A amostra é uma parte extraída da população, contendo todas as características da mesma. Neste estudo, será utilizada uma amostra não probabilística, selecionada de forma intencional, por tipicidade. A amostragem da pesquisa consistirá em selecionar, uma amostra, limitada de organizações bancárias no Brasil, por conveniência, quando o pesquisador escolhe ou é forçado a escolher, por questões práticas, os sujeitos ou elementos que lhe são disponíveis para a observação. Alertamos, que pelas características da amostragem, a generalização dos resultados deve ser evitada.

### 3.2.3 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa é um estudo de natureza exploratório, para verificar a incidência, inter-relação e distribuição das variáveis, *ex-post-factum*, buscando um delineamento de pesquisa onde os fatos já ocorreram, estudando as variáveis da maneira como ocorrem numa situação natural, quer porque já ocorreram, ou porque não são manipuláveis, caracterizando a pesquisa em ser não-experimental segundo Espírito-Santo (1992). Na dimensão espacial, consideramos as alterações no nível nacional e no internacional, de forma seccional em diferentes épocas do tempo determinado, através de observações intermitentes, em avaliação longitudinal, com o fim de registrar dados que descrevem mudanças em dado ambiente ou do comportamento de variáveis. O nível de análise é o extra-organizacional para mudanças ambientais e o intra-organizacional para decisões estratégicas e

mudanças organizacionais, com o objetivo de analisar um grupo específico de organizações. A unidade de análise é a mudança organizacional exclusivamente na sua relação com a mudança ambiental externa. Procurando pelo “delineamento de painel” encontrar o critério da ordem temporal, a fim de se estabelecer causalidade, Selltiz *et alli.* (1987) na mudança organizacional, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes e nas mudanças ambientais.

### 3.2.4 Dados: Coleta e Tratamento

A coleta de dados se dará por meios de dados primários e secundários, conforme abaixo descritos:

#### 3.2.4.1 Dados primários

Os dados primários foram coletados mediante entrevistas individuais, em profundidade, obedecendo roteiro pré-elaborado, vide anexo 4, realizadas no nível diretivo, sendo realizadas entrevistas até o número necessário em cada organização. Conforme Triviños (1987), partindo de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

#### 3.2.4.2 Dados secundários

Fontes de dados secundárias de pesquisa foram obtidos por análise de conteúdo e de frequência das seguintes fontes: jornais, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios do setor bancário e dos próprios bancos, legislação, boletins do Banco Central do Brasil, anais de encontros acadêmicos e relatórios de administração das organizações participantes, outras publicações e informações.

### 3.2.5 Métodos de Análise dos Dados

Os dados primários foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, quando respostas de perguntas não estruturadas e tratamento estatístico, quando fosse o caso.

Os dados secundários foram analisados pela técnica de análise de conteúdo documental e semi-estruturada.

Assim, utilizando múltiplas fontes de evidências, pretende-se utilizar a técnica de análise comparativa entre os dados primários e os secundários, para ajudar a esclarecer o significado, comprovando a repetição de uma observação ou interpretação, Stake (1994). E por meio da triangulação destes dados, obtendo deste modo, uma maior abrangência na descrição, na explicação e compreensão do foco de estudo. Triviños (1987).

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 PESQUISA N.01 – MUDANÇAS AMBIENTAIS**

Tem a finalidade de responder ao objetivo específico, que consiste em identificar as principais mudanças ambientais, para o sistema financeiro brasileiro, de 1990 a 1999 e a questão de pesquisa: Quais são as mudanças ambientais de grande amplitude que são causas para as mudanças organizacionais?

#### **4.1.2 Breve Coletânea Histórica Das Mudanças Ambientais.**

Ao iniciar a pesquisa de campo, foi realizada uma coletânea histórica dos acontecimentos que ocorreram durante a década de 90, inclusive alguns eventos da década de 80 por serem considerados de relevância e significativos reflexos para a próxima década, pois os seus efeitos foram sentidos durante a década de 90. Embora o objeto de estudo seja na década de 90, o estudo das mudanças ambientais é feito a partir de 1986 a 1990. Este conjunto de eventos que ocorreram no ambiente, serviu de base para a elaboração do questionário sobre as mudanças ambientais, para as organizações.

Esta é uma coletânea histórica, conforme abaixo, foi feita pelo autor, para orientar a magnitude das mudanças ambientais ocorridas.

##### **4.1.2.1 Mudanças da legislação**

Foram relacionadas as grandes mudanças na legislação brasileira, na década de 90, inclusive evento constituído na década de 80, mas com forte reflexo e influência na próxima década:

- Constituição Federal Brasileira, 05 de outubro de 1988.
- Código de Defesa do Consumidor, 11 de setembro de 1990.
- Comissão Coordenadora das Atividades de Defesa Econômica, 01 de fevereiro de 1991.

- Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, 11 de junho de 1994.

#### 4.1.2.2 Mudanças econômicas

O inventário de eventos considerado foi os de grande amplitude para a economia brasileira, bem como os planos econômicos da década anterior que tiveram forte reflexo na década de 90:

- Plano Cruzado, 27 de fevereiro de 1986.
- Plano Bresser, 12 de junho de 1987.
- Plano Verão, 15 de janeiro de 1989.
- Plano Collor I, 15 de março de 1990.
- Programa Nacional de Privatização, 16 de agosto de 1990.
- Plano Collor II, 31 de janeiro de 1991.
- Precatórios Judiciários, Lei no. 8.197, de 27 de junho de 1991.
- Programa de Ação Imediata, 1993.
- Plano Real, 30 de junho de 1994.
- Acordo de Basiléia, 17 de agosto de 1994.
- Compulsório sobre as Operações de Crédito, 20 de outubro de 1994.
- Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – PROER, 03 de novembro de 1995.
- Fundo Garantidor de Créditos – FGC, novembro de 1995.
- Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária – Proes, 07 de agosto de 1996.
- Central de Risco, 22 de maio de 1997.
- Programa Nacional de Desestatização – PND, 09 de setembro de 1997.
- Programa de Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação do Banco Central do Brasil junto ao Sistema Financeiro Nacional – Proat.

#### 4.1.2.3 Mudanças relações internacionais

Como mudanças nas relações internacionais, foram considerados os eventos que ocorreram na década de 90, no contexto internacional e no contexto

nacional, que tiveram grande influência para a economia e para as organizações brasileiras em relação ao mundo:

- Criação do Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, 26 de março de 1991.
- Implantada a Secretária de Comércio Exterior – SECEX, 19 de novembro de 1991.
- Entra em vigor o SISCOMEX para a exportação no Brasil, 04 de janeiro de 1992.
- Protocolo de Ouro Preto estabelece uma nova estrutura institucional para o MERCOSUL, 17 de dezembro de 1994.
- Termina a Rodada Uruguai, de negociações multilaterais entre os países-membros do Gatt, de 1986 até 1994.
- Substituição do Acordo Geral de Tarifas e Comércio - Gatt, pela Organização Mundial de Comércio – OMC, 1995.
- Entra em vigor o SISCOMEX para a importação no Brasil, 1997.
- Crise Financeira na Ásia, 23 de outubro de 1997.
- Crise Financeira na Rússia, outubro de 1998.
- Queda do Iene no Japão, 15 de junho de 1998.
- Desvalorização do Real, janeiro de 1999.
- Implantação da moeda comum da União Européia, o Euro, 01 de janeiro de 1999.

#### 4.1.2.4 Mudanças tecnológicas

Citamos os eventos que marcaram as mudanças tecnológicas, mais especificamente em relação à informática, internet e telecomunicações:

- Os anos 60 – A era dos computadores de grande porte
- Os anos 70 - A era dos minicomputadores
- Os anos 80 - A era dos microcomputadores
- Fim da reserva de mercado em informática, no Brasil, em outubro de 1992.
- Os anos 90 - A era das redes
- Expansão da Internet.
- Expansão comercial da Internet.
- Implantação do sistema digital de transmissão.
- Expansão da TV a Cabo

- Expansão da Telefonia Celular
- 1990 – O Laboratório Europeu de Física de Partículas (Cern), em Genebra, desenvolve o projeto World Wide Web. A WWW permite que usuários troquem e compartilhem grande volume de informações, na forma de textos e imagens, disponíveis em milhares de sites.
- 1990 – Peter Deutsch, da Universidade McGill, em Montreal, cria Archie, um sistema de arquivos que permite que uma longa lista de protocolos de transferência de arquivos da Internet seja vasculhada por meio de uma única busca.
- 1991 – A National Science Foundation suspende a proibição ao uso comercial da Internet, abrindo caminho para a Era do comércio eletrônico.
- 1994 – A Internet passa a ser usada para marketing, compras, serviços bancários, transmissões de rádio e *shows* ao vivo; o faturamento supera US\$ 1 bilhão ao ano.
- 1994 – O First Virtual, primeiro ciberbanco da história, é inaugurado em <http://www.fv.com>.
- 1995 – Especialistas da Sun Microsystems lançam a linguagem “Java” para programação na Internet.
- 1996 – A Microsoft e a rede de TV NBC inauguram a MSNBC, primeira organização noticiosa a fundir TV aberta, TV a cabo e Internet.
- 1997 – Especialistas trabalham no mundo emergente da mídia de rede, como a TV interativa, que combina televisão e Internet.

O quadro a seguir, mostra-nos as alterações das unidades do sistema monetário no Brasil, a partir de 1989, durante a década de 90, para podermos visualizar as alterações na moeda brasileira:

**QUADRO 7 – UNIDADES DO SISTEMA MONETÁRIO BRASILEIRO**

<b>Unidade monetária</b>	<b>Vigência</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Correspondência</b>
O Real (Réis)	Até 31.10.1942	\$		Mil réis
Cruzeiro	01.11.1942 a 30.11.1964	Cr\$		1º.corte de zeros
Cruzeiro (sem centavos)	01.12.1964 a 12.02.1967	Cr\$		Sem a utilização dos centavos Cr\$ 1 = Cr\$ 1,00
Cruzeiro Novo	13.02.1967 a 15.05.1970	NCr\$		Perdeu três zeros NCr\$ 1,00 = Cr\$ 1.000
Cruzeiro	16.05.1970 a 15.08.1984	Cr\$		Voltou a se chamar Cruzeiro Cr\$ 1,00 = NCr\$ 1,00
Cruzeiro (sem centavos)	16.08.1984 a 28.02.1986	Cr\$		Sem a utilização dos centavos Cr\$ 1 = Cr\$ 1,00
Cruzado	01.03.1986 a 15.01.1989	Cz\$		Perdeu três zeros Cz\$ 1,00 = Cr\$ 1.000
Cruzado Novo	16.1.1989 a 15.3.1990	NCz\$	MP n.32, de 15.1.89 e Resolução n.1.565, de 16.1.89.	Perdeu três zeros NCz\$ 1,00 = Cz\$ 1.000,00
Cruzeiro	16.3.1990 a 31.7.1993	Cr\$	MP n.168, de 15.3.1990, Resolução n.1.689, de 18.3.1990 e Lei n.8.024, de 12.4.1990.	Voltou a se chamar Cruzeiro Cr\$ 1,00 = NCz\$ 1,00
Cruzeiro Real	01.8.1993 a 30.6.1994	CR\$	MP n.336, de 28.7.1993, Resolução n. 2.010, de 2.7.1993 e Lei n.8.697, de 27.8.1993.	Perdeu três zeros CR\$ 1,00 = Cr\$ 1.000,00
Real	A partir de 01.7.1994	R\$	MP n.542, de 30.6.1994 e Resolução n.2.082, de 30.6.1994.	R\$ 1,00 = CR\$ 2.750,00

FONTES: Compilado pelo Autor.

O quadro seguinte foi construído para orientar sobre a importância dos eventos, detalhando o impacto ambiental ocasionado por algumas mudanças: na legislação, nos planos econômicos, em programas governamentais e outros acontecimentos, no Brasil:

**QUADRO 8 – MUDANÇAS E IMPACTO AMBIENTAL**

<b>MUDANÇA AMBIENTAL</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>
<b>CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988</b>	Alteração nas relações com o cidadão
<b>PLANO CRUZADO</b>	Congelamento de preços; Reajustes de salários e pensões passaram a ser fixados anualmente; Criação da tablita para conversão das obrigações de pagamento; Vedada à cláusula de reajuste monetário nos contratos inferiores há um ano. Fixação da taxa de câmbio de 3.3.86 até 15.10.86 (Cz\$1,00 = US\$ 1,00)

<b>PLANO BRESSER</b>	Congelamento de preços por 90 dias; Reajuste cambial de 9,50%, seguindo o sistema de minidesvalorizações.
<b>PLANO VERÃO</b>	Congelamento de preços por prazo indeterminado Reajuste cambial de 16,381%.
<b>PLANO COLLOR I</b>	Em 16.03.1990, retira US\$ 100 bilhões da economia. Os saques são limitados a NCZ\$ 50 mil. O excedente é retido pelo Banco Central. Criada a possibilidade para o Banco Central atuar como agente comprador e vendedor de moedas, no mercado de taxas livres. Restringiu a presença do Estado na economia, através da desregulamentação e de programa de privatização.
<b>CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR</b>	Estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social. A política nacional de relações de consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito a sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transferência e harmonia das relações de consumo.
<b>PLANO COLLOR II</b>	Os preços são congelados e a economia, desindexada. O governo acaba com o overnight, a correção monetária e o BTN. Foi criada a Taxa Referencial de Juros (TR), como instrumento de remuneração das aplicações financeiras de curto prazo.
<b>PROGRAMA IMEDIATA</b>	<b>AÇÃO</b> Revisão da lei orçamentária de 1993, mediante corte de US\$ 6 bilhões nos gastos. Reforço do controle e da fiscalização sobre os bancos estaduais com o objetivo de impedir que eles funcionem como agentes financiadores de seus respectivos tesouros. Sanear os bancos federais, através da redefinição de suas funções, visando a eliminação de duplicidade e concorrência recíproca predatória, enxugamento de sua estrutura, bem como maior autonomia ao Banco Central para controlar e fiscalizar a atuação desses bancos. Acelerar e ampliar as fronteiras do Programa Nacional de Desestatização (PND), para dar continuidade ao processo de redefinição do papel do Estado.
<b>CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE)</b>	Compete decidir sobre a existência de infração à ordem econômica e aplicar as penalidades previstas na lei, coordenando providências que conduzam à cessação de infração à ordem econômica, dentro do prazo que determinar.
<b>PLANO REAL</b>	A partir de 1 de julho de 1994, iniciou-se a última fase de implementação do Plano Real, com a conversão, ao par, para reais dos preços e contratos expressos em URV. Os preços e contratos remanescentes em cruzeiros reais foram convertidos, respeitadas as orientações específicas, para cada contrato, à taxa de CR\$ 2.750,00 por R\$ 1,00 (um real).
<b>PLANO REAL (MEDIDAS COMPLEMENTARES)</b>	Criação da Taxa Básica Financeira (TBF) Adoção da livre negociação coletiva. Extinção do Índice de Preços ao Consumidor – Restrito.
<b>ACORDO DE BASILÉIA</b>	Acordo Internacional de Bancos (BIS), na Basileia Suíça, em julho de 1988, pelos representantes dos Bancos Centrais do Grupo dos Dez (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Suécia, Suíça, Grã-Bretanha e Estados Unidos), e de Luxemburgo, normatizando um padrão histórico para os atuais padrões de competência do capital de risco.
<b>PROER</b>	O programa visa a assegurar liquidez e solvência ao Sistema Financeiro Nacional e a resguardar os interesses dos depositantes e investidores, por meio de estímulo a reorganizações administrativas, operacionais e societárias, previamente autorizada pelo Banco Central, que resultem na transferência de controle acionário ou na mudança de objeto social.
<b>FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITO.</b>	É uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, destinada a prestar garantia de créditos contra instituições dela participantes, nas hipóteses de decretação de regime especial ou de reconhecimento, pelo Banco Central do Brasil, do estado de insolvência de instituições financeiras.

<b>PROGRAMA DE REDUÇÃO DO SETOR PÚBLICO ESTADUAL.NA ATIVIDADE BANCÁRIA.</b>	Cria condições para a redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária, mediante transformação e/ou privatização dos bancos oficiais; regulamenta mecanismos que permitem o aumento da supervisão bancária, principalmente com a criação da responsabilidade solidária das auditorias contábeis e dos auditores independentes; estimula medidas saneadoras para a redução das situações de overbanking (excesso de bancos) e overbranched (excesso de agências bancárias) e de despesas com pessoal, além das próprias liquidações extrajudiciais de instituições que apresentavam graves irregularidades.
<b>CENTRAL DE RISCO</b>	Estabelece procedimentos para a remessa mensal de informações relativas a clientes, com vistas à implementação do sistema Central de Risco de Crédito.
<b>PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO.</b>	Reordenar a posição estratégia do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público, especialmente através da melhoria do perfil e da redução da dívida pública líquida; permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada.
<b>PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL</b>	Concebido a partir da constatação da necessidade de acelerar a modernização dos procedimentos de supervisão bancária, atualizar os recursos de tecnologia e de informação, e capacitar permanentemente os recursos humanos do Banco Central.

FONTES: Compilado pelo Autor.

Foi construído para a identificação dos eventos que ocorreram, na década de 90, no contexto externo das organizações e que as pressionaram para mudanças, um elaborado questionário, conforme o anexo 3. Para confirmar o levantamento foram realizadas preliminarmente 2 (duas) entrevistas, de forma não estruturadas, conforme adiante estão descritos os seus excertos. Estas entrevistas indicaram que o levantamento inicial era amplo e suficiente para o prosseguimento da pesquisa sobre mudanças ambientais.ao qual foi encaminhado para consultores, professores universitários e executivos, selecionados através de prévia verificação de suas experiências acadêmicas e profissionais, que respaldassem com grande segurança, as opiniões emitidas.

Foram selecionadas e convidadas 9 (nove) pessoas para serem pesquisadas, mas 2 (dois) selecionados, não puderam responder o questionário.

Obtivemos assim, a seguinte representação por origem dos pesquisados: 2 (dois) da cidade de Curitiba (PR), 4 (quatro) da cidade de São Paulo (SP) e 1 (um) da cidade de Belo Horizonte (MG), perfazendo um total de 7 (sete) questionários respondidos, nenhum com vínculo com a instituição na qual o autor fez seu curso.

As atividades que exercem atualmente, os pesquisados foram representadas da seguinte maneira: 2 (dois) pesquisados exerciam a profissão de consultores, professores e executivos, simultaneamente, 2(dois) pesquisados eram consultores e

professores, simultaneamente, 1 (um) pesquisado era somente consultor, 1 (um) pesquisado era somente executivo e 1 (um) atualmente, somente professor.

#### QUADRO 9 - ATIVIDADES DOS PESQUISADOS

	Pesquisado n° 1	Pesquisado n° 2	Pesquisado n° 3	Pesquisado n° 4	Pesquisado n° 5	Pesquisado n° 6	Pesquisado n° 7
Consultor	X		X	X		X	X
Professor			X	X	X	X	X
Executivo		X	X			X	

FONTE: Dados da pesquisa.

Os pesquisados têm como formação acadêmica: engenharia, economia, doutorado em finanças e doutorado em administração, administração e livre-docência.

O tempo de atuação na indústria financeira dos entrevistados está situado entre 5 (cinco) anos a 39 (trinta e nove) anos.

As principais funções exercidas na indústria financeira, do pesquisados foram de Diretor Presidente de Banco, Diretor de Banco e/ou de Corretora, Participante de Conselho de Administração em Banco, Assessor de Presidência, Sócio de Empresas, Prestação de consultorias, Treinamento em finanças, Professores universitários.

Na questão do questionário, em que solicitamos, definir conforme a visão do pesquisado: O que é mudança ambiental no ambiente em que atuam as empresas financeiras? Foram, obtidas as seguintes respostas:

A profissão de bancário tornou-se efetivamente uma profissão de fato, com elevado grau de especialização, de consultoria, de realização financeira e profissional altamente disputado pelo mercado. No âmbito financeiro no meu entender houve uma **mudança** ambiental de grandes proporções. **(Pesquisado n° 2)**

Constitui-se em **mudanças** nos ambientes econômicos, legal-tributário, social tecnológico. **(Pesquisado n° 3)**

Uma ocorrência ou evolução, repentina ou evolutiva, que provoque uma **mudança** estrutural no sistema financeiro. **(Pesquisado nº 4)**

**Mudanças** da política econômica do governo. **(Pesquisado nº 5)**

**Mudança** radical pela introdução de Novas Tecnologias e as modificações de regra de funcionamento do ambiente seja, ela de caráter político, econômico, fiscal – tributário, previdenciário ou trabalhista. **(Pesquisado nº 6)**

Conjunto de **mudanças** conjunturais que obrigam as empresas financeiras a mudarem processos, procedimentos e estratégias para que não percam posição no mercado. **(Pesquisado nº 7)**

Sintetizamos o pensamento dos pesquisados por meio das respostas apresentadas:

- Uma mudança por meio de uma ocorrência ou de uma evolução, de forma repentina, de forma radical ou evolutiva, pela introdução de novas tecnologias ou pelas modificações das regras de funcionamento do ambiente seja, ela de caráter político, econômico, legal, fiscal – tributário, previdenciário, trabalhista, social e tecnológico, que provoque uma **mudança** no sistema. Obrigando as empresas financeiras a mudarem processos, procedimentos e estratégias para que não percam posição no mercado.

Podemos realizar a seguinte análise de conteúdo, por meio da síntese e das respostas dos pesquisados:

A mensagem que os pesquisados procuram transmitir na análise dos ambientes é a “mudança”, indicando que o ambiente que estamos analisando é um ambiente em transformação, dinâmico, que se modifica constantemente de forma radical, ou de forma repentina ou de forma evolutiva, sempre pela introdução de novos elementos ou pelas modificações das regras do ambiente que afetam as organizações, obrigando estas a mudarem.

#### 4.1.3 Entrevistas Sobre Mudanças Ambientais

Além dos questionários auto-preenchidos, apresentados pelos pesquisados, foram realizadas duas entrevistas, conforme descrito anteriormente, sem gravação, somente com anotações, que apresentamos os principais pontos:

#### 4.1.3.1 Excertos principais da 1ª entrevista

A entrevista foi realizada, inicialmente, sob a forma de uma entrevista em profundidade através de roteiro, onde o entrevistado procurou relatar a sua vivência e as experiências relembando os fatos e procurando reforçar os acontecimentos na área bancária e após, respondeu o questionário estruturado previamente. A entrevista teve a duração de aproximadamente 01:30 h e não foi gravada, tendo sido permitido o uso de anotações.

Alguns pontos importantes relatados foram os seguintes:

A análise deveria abranger os últimos 20 anos, as últimas duas décadas, pois a inflação destes períodos foi muito significativa e com um grau muito elevado de oscilação, com ritmos altos e baixos, a década de 80 serviu de aprendizagem deste ambiente turbulento inflacionário, pois não existia experiência e com a inflação extremamente oscilante.

A tecnologia foi fruto da velocidade e da necessidade de informações para gerar informações para se proteger da inflação tanto sob o aspecto dos clientes, como para os bancos se aproveitarem do ambiente em que estavam.

A velocidade da informação era desproporcional ao volume de dinheiro, era alta mesmo para quantias irrisórias.

A compensação do sistema bancário criava agilidade para o float, criando mecanismo mais rápidos para os bancos e para os clientes.

Não existia, neste período inflacionário, a cobrança das tarifas pelos serviços bancários.

E o investimento em agências e em equipamentos era extremamente elevado.

Havia então uma cultura inflacionária onde a única negociação possível com o cliente era a aplicação D+0 (zero).

Assim, podemos notar 3 ciclos distintos nestas duas décadas:

1º. Ciclo de 1980 a 1994 – caracterizada pela inflação, com oscilações elevadas e imprevisíveis;

2º. Ciclo de 1994 a 1997 - caracterizada pelo Plano Real, com estabilização monetária e ajuste dos bancos, configurando uma competição nacional e alta significativa dos juros.

3º. Ciclo de 1997 a 2000 – caracterizada pela competição global, busca da economia de escala, a nível internacional competitividade a nível internacional como em qualquer parte do mundo, fim da carta patente.

Com medo de quebra dos países emergentes e do calote, o governo americano, negociou os títulos da dívida que passaram a ser chamados de Bradies.

Os bancos passaram da administração de riscos e migraram para administração de carteira com compras de cotas de fundos de títulos americanos.

Onde hoje a tendência do mercado americano é de migrar para os fundos.

Os bancos estão reduzindo a intermediação, gerando operações financeiras com vida própria, ativa ação da prestação de serviços onde cada cliente investe nos fundos conforme o perfil de risco desejado e definido de aplicação, gerando 0 “zero” de risco para os bancos, o cliente fica com o risco.

Assim, os bancos atuam como consultores financeiros de recursos.

#### 4.1.3.2 Excertos principais da 2ª entrevista

A pesquisa foi realizada inicialmente sob a forma de uma entrevista em profundidade, através de roteiro, onde o entrevistado procurou relatar a sua vivência e as experiências relembando os fatos e procurando reforçar os acontecimentos na área bancária e após, respondeu o questionário estruturado previamente. A entrevista teve a duração de aproximadamente 01:50 h e não foi gravada, tendo sido permitido o uso de anotações.

Alguns pontos importantes relatados foram os seguintes:

Após e nos anos de 1985, em função da inflação, este acontecimento força os Bancos a mudarem de atitudes, criando as redes de caixas automáticas, mudando as filas dos caixas para os caixas eletrônicos, como por exemplo, o pagamento do INSS, criando o cartão magnético, o número insuportável no atendimento, tanto para o cliente como para o empresário. Motivado pela inflação: a reação foi de automatizar cada vez mais os serviços não lucrativos.

Assim, o foco dos Bancos era como melhorar a produtividade, sempre pressionados pela inflação, que mudava as configurações dos bancos, criando mais agilidades e produtividade. O home-banking é um reflexo do passado, a procura de novas tecnologias para a mudança do ambiente interno para o externo (a automação), no comércio, o cartão de débito, o saque nos postos.

A mudança de comportamento do próprio cliente, o sistema automatizado para aplicação ou resgate, a conta remunerada que proporcionou o desengestionamento da mesa de operação.

O primeiro grande impacto foi o Plano Cruzado, os demais planos foram repetições do primeiro.

O segundo grande impacto foi o Plano Real, (no sistema financeiro), a perda de rentabilidade a mudança e fechamento de agências, igual ao mundo inteiro, mudança nos compulsórios nas operações passivas, mudança no comportamento dos bancos, a salvação de bancos pelo Proer, fechamento de bancos, os bancos de investimentos onde a “estrutura” já existia e atuavam em nichos de mercado foram adaptativos.

A transferência de recursos por parte de bancos estrangeiros.

A expectativa pela volta da inflação que não houve (estabilidade econômica).

A mudança tecnológica em decorrência e impulsionada pela inflação.

Em 1981, ir para fora em busca de processo e produtos em bancos americanos, na época os maiores do mundo, causava estranheza da perfeição e da velocidade da compensação eletrônica. Pura necessidade da inflação. O único país do mundo igual ao Brasil eram os Bancos Canadenses, como exemplos operacionais.

2 (dois) pontos radicais: a extrema inflação e a introdução da tecnologia, para atender a demanda de atendimento.

Os bancos esqueceram que no Brasil poderia haver a estabilidade.

#### 4.1.3.3 Análise dos excertos principais das entrevistas

Podemos realizar a seguinte a análise do conjunto dos entrevistados sobre mudanças ambientais:

- A inflação era a característica principal do ambiente financeiro neste período, como mecanismo de proteção houve o desenvolvimento da tecnologia, que seria o segundo grande ponto, para geração de informações que protegessem os bancos e os clientes contra o ritmo inflacionário, além de automatizar cada vez mais os serviços não lucrativos e o atendimento da demanda de seus clientes, buscando cada vez mais agilidade e produtividade, sempre pressionados pela inflação.
- O float bancário era a essência dos negócios bancários, neste período inflacionário, então os investimentos em agências e em equipamentos eram necessários, pois não havia a preocupação com o recolhimento de tarifas sobre os serviços realizados.
- Caracterizam-se as duas décadas em três ciclos, que foram: inflação, estabilização e competição. Além de alterarem o perfil de atuação de intermediadores financeiros para consultores financeiros.
- A grande surpresa foi a estabilidade econômica de forma contínua e prolongada, após o Plano Real, onde havia a expectativa da sua volta, a exemplo dos planos anteriores. O Plano ocasiona a perda do lucro inflacionário, gerando novas adaptações para as instituições. Além da transferência de recursos por parte de bancos estrangeiros, para o Brasil.

#### 4.1.4 Resultado do Questionário de Pesquisa – Mudanças Ambientais

A partir da lista compilada pelo autor, numa primeira etapa os pesquisados definiram, sem critério de preferência ou de grau de importância, as 15 (quinze) importantes mudanças ambientais, com efeito, no mercado de bancos, em nível nacional ou internacional.

A tabulação das respostas dos questionários resultou no seguinte quadro e os eventos foram ordenados por ordem decrescente de frequência de citação recebida pelos pesquisados.

**TABELA 2 – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE MUDANÇAS AMBIENTAIS**

1=Consultor 2=Professor 3=Executivo	Pesquisado n° 1	Pesquisado n° 2	Pesquisado n° 3	Pesquisado n° 4	Pesquisado n° 5	Pesquisado n° 6	Pesquisado n° 7	Total citado
Atividade do Pesquisado	1	1	1,2 e 3	1 e 2	2	1,2 e 3	1 e 2	
Plano Real	X	X	X	X	X	X	X	7
Acordo de Basiléia		X	X	X	X	X		5
1994 – A Internet passa a ser usada para marketing, compras, serviços bancários.		X	X	X	X	X		5
Constituição Federal Brasileira	X		X		X	X		4
Plano Collor I	X		X	X	X			4
Programa Nacional de Privatização		X	X	X	X			4
PROER		X	X	X		X		4
Plano Cruzado	X	X		X				3
Código de Defesa do Consumidor			X		X	X		3
Desvalorização do Real e elevação dos juros		X	X	X				3
Implantação do sistema digital de transmissão	X				X	X		3
MERCOSUL				X		X		2
Fundo Garantidor de Créditos	X		X					2
Central de Risco	X				X			2
Criação do Selic e Cetip	X				X			2
Queda do Iene no Japão		X				X		2
Crise Financeira na Ásia		X			X			2
Crise Financeira na Rússia		X			X			2
Os anos 60 – A era dos computadores de gr porte		X		X				2
Fim da reserva de merc. em informática no Brasil	X					X		2
1991- A National Science Foundation suspende a proibição ao uso comercial da internet.		X			X			2
1990 – Projeto www					X	X		2
Plano Bresser	X							1
Plano Verão	X							1
Abertura para o Comércio Exterior						X		1
Plano Collor II	X							1
Política Monetária centrada em tx de jrs elevadas			X					1

PROES			X					1
Regulamentação do Banco Central Do Brasil sobre CRELI			X					1
OMC				X				1
SISCOMEX			X					1
Crise Mexicana						X		1
Prog.de Aperf.dos Instr.de At do Bacen – PROAT			X					1
Implantação da moeda comum da União Européia					X			1
Explosão no uso dos títulos derivados				X				1
Controle de títulos derivados				X				1
Os anos 70 – A era dos minicomputadores		X						1
Os anos 80 – A era dos microcomputadores	X							1
Desenvolvimento das telecomunicações			X					1
Os anos 90 – A era das redes	X							1
Criação Protoc Seg. de transações financ. na web				X				1
1994 – O first virtual 1ºciber banco.					X			1
Expansão da Telefonia Celular						X		1
Expansão da TV a cabo						X		1
Evolução tecnológica							X	1
Concentr no créd de massa. Desven. Merc.inter.							X	1
Fuga do Crédito de L.P.. quebra banco em 82							X	1
Fim dos títulos ao portador no Brasil							X	1
Mudanças Lei 4131/62 - Facilit. do invest. Externo							X	1

FONTE: Dados da Pesquisa.

Em seguida, baseado na sua lista individual das mudanças, consideradas importantes, os pesquisados classificaram, as 5 (cinco) mais importantes, colocando em ordem da mais importante para a menos importante, indicando também se existiram simultaneidades de mudanças entre as mudanças ambientais.

**QUADRO 10 – IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS, CONFORME PESQUISADO.**

	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>Pesquisado nº 1</b>	<b>Pesquisado nº 2</b>
1	A mais importante de todas	Plano Real	Plano Real
2	A 2ª mais importante de todas	Plano Collor I	Plano Cruzado/ Combate a inflação
3	A 3ª mais importante de todas	Plano Collor II	Microcomputador/ Internet / Redes
4	A 4ª mais importante de todas	Plano Verão	Privatização
5	A 5ª mais importante de todas	Constituição Federal Brasileira	Crises Ásia / Rússia / Desvalorização do Real
	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>Pesquisado nº 3</b>	<b>Pesquisado nº 4</b>
1	A mais importante de todas	Taxa de juros elevada (Plano Real)	Plano Real e Crise Brasil
2	A 2ª mais importante de todas	Desvalorização cambial	Privatizações
3	A 3ª mais importante de todas	Telecomunicações / Internet	e-Banking
4	A 4ª mais importante de todas	PROER/PROES	Títulos derivados
5	A 5ª mais importante de todas	Privatização	Acordo da Basiléia
	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>Pesquisado nº 5</b>	<b>Pesquisado nº 6</b>
1	A mais importante de todas	Internet	Plano Real
2	A 2ª mais importante de todas	Projeto WWW	Governo Collor e a Abertura para Com. Exterior
3	A 3ª mais importante de todas	Crise da Ásia	PROER
4	A 4ª mais importante de todas	Acordo da Basiléia	Fim da reserva de mercado para a informática
5	A 5ª mais importante de todas	Plano Real	Código de defesa do consumidor
	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>Pesquisado nº 7</b>	
1	A mais importante de todas	Evolução tecnológica	
2	A 2ª mais importante de todas	Fuga de Crédito de Longo Prazo em 1982	
3	A 3ª mais importante de todas	Plano Real	
4	A 4ª mais importante de todas	Fim dos títulos ao Portador no BR	
5	A 5ª mais importante de todas	Mudanças da Lei 4131/62- Facilidade do Investimento Externo	

FONTE: Dados da Pesquisa.

Ordenando e analisando o resultado, das 5 (cinco) mais importantes mudanças ambientais.

TABELA 3 – ORDENAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO MUDANÇAS AMBIENTAIS

EVENTO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	OBSERVAÇÕES
Plano Real	I – I – I – I – I – I	Sendo citado 5 vezes como o mais importante, 1 vez o 3º mais importante e 1 vez o 5º mais importante.
Microcomputador / Internet / Redes / Telecomunic. Evolução tecnológica	I – I – I – I	Citado 2 vezes o mais importante e 2 vezes o 3º mais importante.
Privatização	I – I – I	Citado uma vez como o 2º mais importante, uma vez o 4º mais importante, uma vez a 5º mais importante.
Crises Ásia / Rússia / Desvalorização do Real	I – I – I	Citado uma vez como o 2º mais importante, uma vez o 4º mais importante e uma vez o 5º mais importante.
Acordo da Basiléia	I – I	Citado uma vez como o 4º mais importante e uma vez o 5º mais importante.
PROER/PROES	I – I	Citado uma vez como o 4º mais importante e uma vez o 3º mais importante.
Plano Collor I	I	Citado uma vez como o 2º mais importante
Plano Cruzado	I	Citado uma vez como o 2º mais importante
Projeto www	I	Citado uma vez como o 2º mais importante
Governo Collor e a abertura do comércio exterior	I	Citado uma vez como o 2º mais importante
Plano Collor II	I	Citado uma vez como o 3º mais importante
E – Banking	I	Citado uma vez como o 3º mais importante
Fim da Reserva de informática	I	Citado uma vez como o 4º mais importante
Títulos derivados	I	Citado uma vez como o 4º mais importante
Fim dos títulos ao portador	I	Citado uma vez como o 4º mais importante
Plano Verão	I	Citado uma vez como o 4º mais importante.
Constituição Federal Brasileira	I	Citado uma vez como o 5º mais importante
Código de defesa do consumidor	I	Citado uma vez como o 5º mais importante
Mudanças da Lei 4131/62 – Facilidade do Invest.Externo	I	Citado uma vez como o 5º mais importante

FONTE: Dados da Pesquisa.

Com base no quadro acima e na análise das entrevistas feitas, foram selecionadas 4 (quatro), consideradas como as mais significativas mudanças ambientais de grande amplitude que servirão de base, para os estudos referentes a decisão estratégica de dirigentes e aos seus efeitos a nível organizacional.

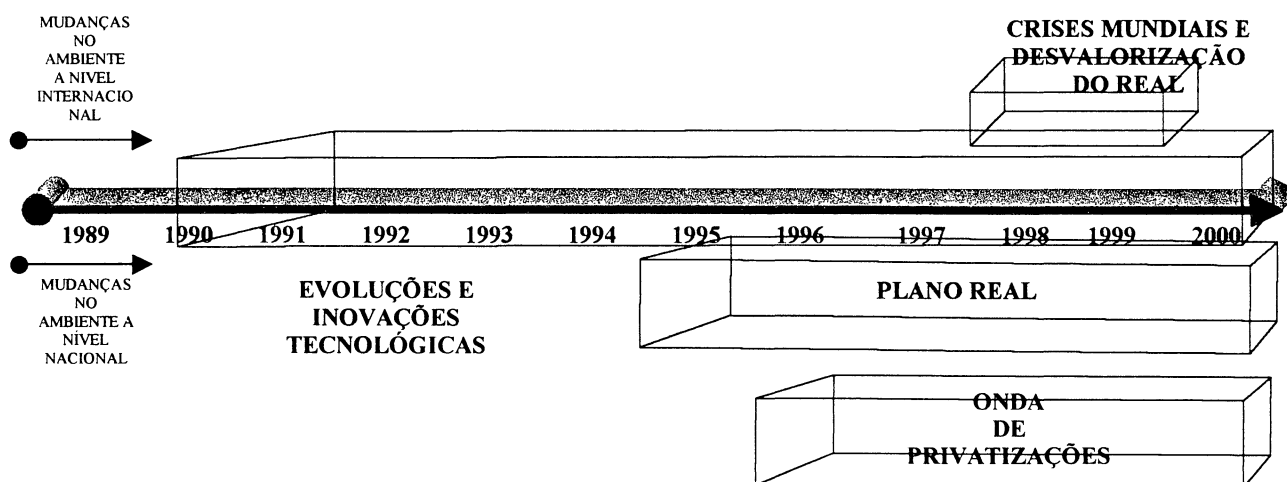
**QUADRO 11– AS MAIS SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS AMBIENTAIS DE GRANDES AMPLITUDES.**

<b>Ordem</b>	<b>No. de Citações na pesquisa</b>	<b>IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA</b>	<b>MAIS SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS AMBIENTAIS DE GRANDES AMPLITUDES</b>
1	7	A mais importante de todas	Plano Real
2	4	A 2ª mais importante de todas	Microcomputador / Internet / Redes / Telecomunicações e Evolução Tecnológica
3	3	A 3ª mais importante de todas	Programa Nacional de Privatização
4	3	A 4ª mais importante de todas	Crises Ásia / Rússia / Desvalorização do Real

FONTE: Dados da Pesquisa.

Elaboramos o seguinte esquema geral da pesquisa para efeito de localização dos eventos em uma perspectiva temporal.

**FIGURA 15 – ESQUEMA GERAL DAS MAIS SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS AMBIENTAIS DA PESQUISA MUDANÇAS AMBIENTAIS.**



FONTE: Proposto pelo Autor.

#### 4.1.5 Detalhamento das Quatro Principais Mudanças Ambientais, conforme Pesquisa.

Passamos a detalhar, de forma destacada, cada uma das quatro principais mudanças ambientais, conforme a pesquisa realizada, para verificação de como ocorreram estes eventos:

##### 4.1.5.1 Plano Real

Em Dezembro de 1993, é anunciado um plano de estabilização da economia, que deverá durar dois anos; os principais pontos são: criação da URV Unidade Real de Valor, um indexador que será fixado diariamente pelo governo e que deverá em médio prazo substituir a moeda o Cruzeiro Real e aumento em todos os impostos federais.

O ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, anuncia em 28 de fevereiro de 1994, a medida provisória no. 434, o sexto plano antiinflacionário dos últimos 8 anos. O Congresso aprova o Fundo Social de Emergência, que retém parte da receita fiscal para projetos considerados prioritários, sem recorrer à emissão de moeda. Em 01 de março de 1994, é lançada a Unidade Real de Valor (URV), indexador que antecede à introdução da nova moeda, o Real, a ser adotada no máximo em 360 dias e que terá paridade com o dólar. A Unidade Real de Valor estréia, cotada em CR\$ 647,50, o mesmo valor do dólar, e será fixada diariamente pelo Banco Central, pela cotação do dólar.

Em 30 de junho de 1994, o ministro da Fazenda Rubens Ricupero anuncia a medida provisória no. 542, criando a nova moeda, o Real, que entra em vigor a partir de 01 de julho de 1994. Iniciou-se a última fase de implementação do Plano Real, com a conversão, ao par, para reais dos preços e contratos expressos em URV. Os preços e os contratos remanescentes em cruzeiros reais foram convertidos, respeitadas as orientações específicas, de cada contrato realizado. O Banco central divulga em 29 de junho o valor da URV do dia 30 de junho de 1994, de CR\$ 2.750,00. Esse valor servirá de base para a conversão do Cruzeiro Real em Real, à taxa de CR\$ 2.750,00 por R\$ 1,00 (um real), realizando a sua décima troca de moeda.

Também, o Banco Central baixa em 01 de julho um pacote de medidas para garantir o sucesso do Plano Real. O pacote restringe a disponibilidade de moeda nos bancos e a entrada de recursos estrangeiros no país.

Ancorado no controle sobre o volume da nova moeda em circulação, na desindexação e na estabilidade cambial, o plano encontra condições mais favoráveis que os planos anteriores.

Em 15 de setembro, o Banco Central adia para 28 de outubro, o recolhimento do compulsório sobre os depósitos a prazo e cadernetas de poupança, inicialmente prevista para 07 de outubro, cuja intenção é manter a liquidez das instituições estaduais, principalmente os Bancos: Banespa e o Banerj.

O Banco Central em 20 de outubro determina o recolhimento de 15% de todas as operações de créditos feitas pelos bancos e financeiras. Medida realizada para reduzir o consumo e conter a inflação.

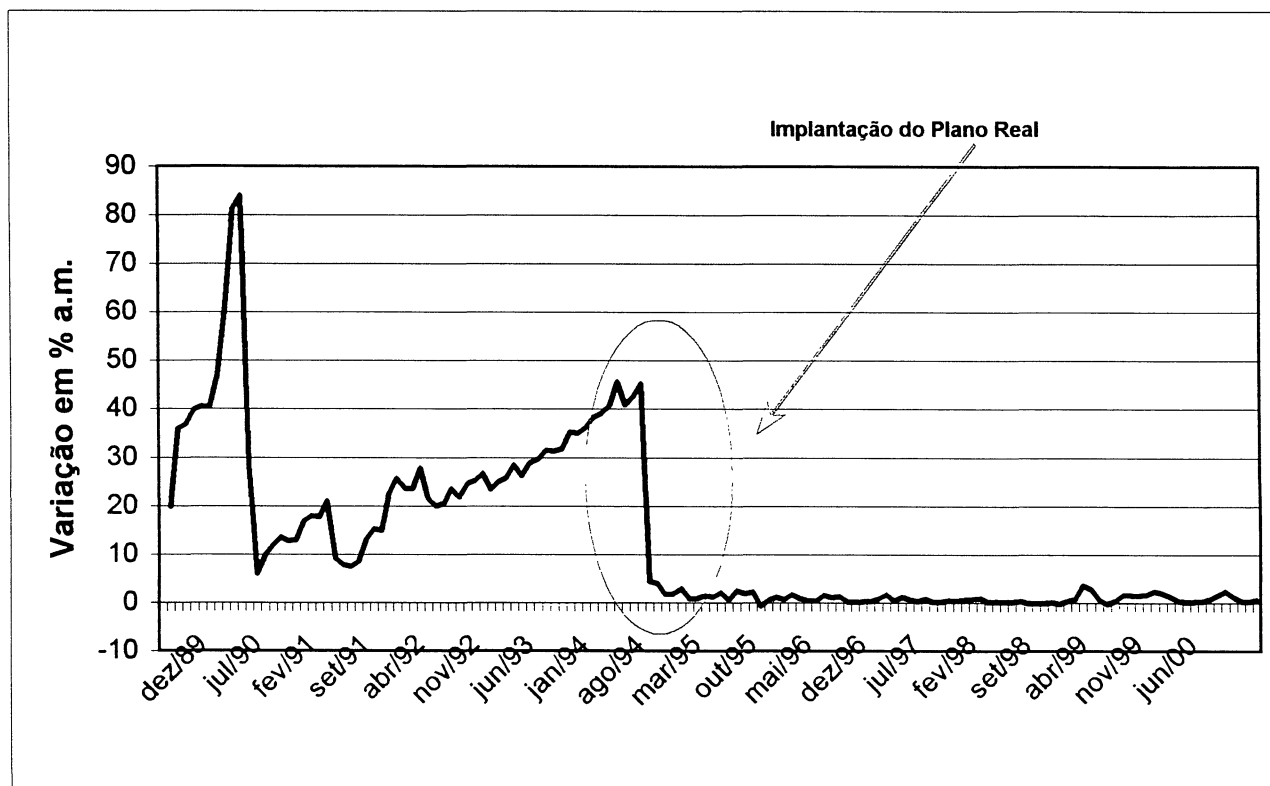
O Plano Real teve medidas complementares, tais como a criação da Taxa Básica Financeira (TBF), a adoção da livre negociação coletiva entre patrões e empregados e a extinção do Índice de Preços ao Consumidor – Restrito.

Antes do Plano Real, os lucros dos bancos no Brasil, um terço, em média, vinham das receitas inflacionárias. Mas em bancos não ajustados, esse lucro era muito maior. Naquela época, os bancos aplicavam o dinheiro, que chegava a render quase 2% ao dia, no auge da inflação, que ficava parado na conta de seus clientes; por alguma razão, existia também o expediente dos *floats*, os prazos para repasses, os bancos recebiam as contas dos devedores e repassavam os recursos aos credores após alguns dias. No Plano Real com a inflação baixa e com tendências descendentes, o ganho com a inflação nos depósitos à vista foi praticamente reduzido a zero. Neste caso, a organização bancária perde receitas e em contrapartida tem aumento de despesas. Em 19 de novembro de 1995, o Presidente do Banco Central, Gustavo Loyola, conforme jornal Folha de São Paulo, declarou “temos certeza que o sistema financeiro vai se adaptar à queda da inflação”. A estratégia adotada pelos bancos foi de recuperar parte desse capital por meio de cobrança dos serviços bancários, que antes era gratuito.

Desde o início do Plano Real, ocorreu uma aceleração no corte dos postos de trabalho em bancos do país, acredita-se que a redução das vagas foi causada, principalmente, devido à crescente informatização das agências, às fusões e

incorporações ocorridas no setor financeiro, a estabilização da moeda, que acirrou a competição entre os bancos e a terceirização de serviços nos bancos.

**GRÁFICO 1 – VARIAÇÃO DO ÍNDICE DO IGP-M (FGV) – JUN 1989 – DEZ 2000**



FONTE: Fundação Getulio Vargas - FGV

#### 4.1.5.2 Microcomputador/Internet/Redes/Telecomunicações e Evolução Tecnológica

No ano de 1979, a reserva de mercado é estendida aos microcomputadores; em 1984, aos softwares, com data marcada para a abertura total do mercado em outubro de 1992, determinando o fim da reserva de mercado à indústria nacional.

Os bancos privados são, possivelmente, o primeiro setor da economia, a investir na modernização e no enxugamento administrativo. Do plano cruzado em 27 de fevereiro de 1986, ao final de 1992, mais de US\$6 bilhões são aplicados em automação bancária. No mesmo período, são cortados 230 mil postos de trabalho, o equivalente a 25% do total de funcionários existentes em 1985, os investimentos ao ano em 1994 e 1995 foram de R\$ 4 bilhões na informatização de seus serviços, no ano de 1998 foram investidos somente em hardware R\$ 1.227 milhões e em 1999 foram de R\$ 1.283 milhões, o total de investimento em informática e telecomunicações no ano de 1998 foi de R\$ 2.107 milhões e no ano de 1999 foi de R\$ 2.401 milhões, estando os bancos com um orçamento no total de R\$ 2.821 milhões.

Após o Plano Real, o Banco Central do Brasil regulamentou a instalação e o funcionamento de dependências de instituições financeiras, através da Resolução 2.099, de 17/08/94, onde classificou o Posto de Atendimento Bancário Eletrônico (PAE), destinado a saques, depósitos, pagamentos, saldos e extratos de contas, transferência de fundos e fornecimento de talonário de cheques, devendo a transação ser acionada exclusivamente por senha privativa. Este Posto não está sujeito ao horário de funcionamento fixado para as instituições financeiras, ficando à disposição diariamente por mais tempo do que as agências – muitos 24 horas - e podem ser instalados em locais de maior conveniência e proximidade dos clientes, assim notamos uma significativa evolução nos postos eletrônicos, conforme quadro seguinte:

**TABELA 4 – EVOLUÇÃO DA REDE DE DEPENDÊNCIAS – 1998/1999**

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Varição 1999/1998</b>
Número de Agências	16.184	16.158	-0,16%
Postos tradicionais	8.467	8.195	-3,21%
Postos eletrônicos	7.787	10.736	37,87%
Total de dependências	32.438	35.089	8,17%

FONTE: Banco Central do Brasil - BACEN

ELABORADO: Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN

A modernização e o enxugamento administrativo reduziram vários passos de processamento, como conferência de dados e redação de contrato, além da decisão automatizada, em algumas etapas do processo de concessão de crédito, por modelos de classificação de crédito, não dependendo do trabalho direto realizado pelo bancário.

Os bancos colocam para seus funcionários processos orientados na tela dos computadores, indicando as etapas necessárias para que sejam realizados, diminuindo a taxa de erros, tempo de treinamento e exigência de capacitação para a tarefa.

O quadro nos mostra o aumento das transações automatizadas em relação às transações envolvendo funcionários nos últimos anos:

**TABELA 5 – EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES BANCÁRIAS – 1998/1999**

<b>Transações</b>	<b>1998</b>	<b>Participação</b>	<b>1999</b>	<b>Participação</b>	<b>Varição 1999/1998</b>
Automatizadas	7.190.450.377	60,3%	9.384.112.705	67,1%	21,6%
Envolvendo funcionários	5.080.098.356	39,7%	4.598.001.466	32,9%	-9,5%
Total	12.799.143.733	100,0%	13.982.114.171	100,0%	9,2%

FONTE: CNAB/Febraban

ELABORADO: Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN

Os desenvolvimentos de terminais eletrônicos de auto-atendimentos, além de retirar os clientes das filas, para saques e depósitos por envelopes, retirada de talonários de cheques, podem hoje, dar troco em moedas e reconhecer a

autenticidade de cheques, além de novas modalidades de negócios, como o compartilhamento de terminais e terceirização total, o fornecedor cede o equipamento e fica responsável pelo abastecimento do dinheiro e por todos os custos. Os bancos pagam por operações. Gazeta mercantil, 23/01/2001, página A-5. Isto estão nas resoluções do Banco Central, em especial a Resolução 2.640, de 25/08/99, que facultam às instituições financeiras contratar empresas não bancárias (correspondentes bancários) para prestar serviços bancários, com autorização prévia do Banco Central.

**TABELA 6 – DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS AUTOMATIZADOS – 1998/1999**

	Ano	Em Agências	Em ante-salas de Agências	Quiosques em locais públicos	Em postos de atendimento	Total	Varição 99/98
ATMs - saque e depósito	1998	996	5.271	1.845	1.240	9.352	32,65%
	1999	2.254	6.128	2.233	1.790	12.405	
Cash-dispenser	1998	20.079	14.974	386	5.899	41.338	18,79%
	1999	28.824	13.422	463	6.396	49.105	
Terminal de depósito	1998	824	4.369	0	95	5.288	117,85%
	1999	5.788	5.099	27	606	11.520	
Terminal de extrato e saldo	1998	16.348	11.886	39	3.141	31.414	-31,58%
	1999	11.187	7.018	2	3.286	21.493	
Dispensador de cheques	1998	176	2.248	7	6	2.437	30,24%
	1999	2.102	1.050	16	6	3.174	
Total	1998	38.423	38.748	2.277	10.381	89.829	8,76%
	1999	50.155	32.717	2.741	12.084	97.697	

FONTE: Balanço Social da Federação Brasileira de Bancos -FEBRABAN

ELABORADO: Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN

Hoje, os clientes podem receber informações atualizadas e realizar operações on-line, por serviços dos bancos que estão sendo oferecidos via telefonia e pela Internet, sendo uma das mais recentes e maiores inovações tanto no campo da tecnologia da informação como no de comunicações, através de diversos aparelhos, sendo atendido fora da agência, isto é à distância, por: o telefone, o celular com a tecnologia WAP (Wireless Application Protocol), o pager, por computadores pessoais, o e-mail, o palm pilot. Realizando os seus pagamentos, suas transferências, seus empréstimos e investimentos. Acompanhando os seus agendamentos, seus saldos e cotações. Além de poderem realizar simulações de créditos, investimentos, seguros e previdência privada. Procurando eliminar ao máximo a distância física entre o Banco e o cliente, deixando-o mais interligado possível.

As diferenças nos custos das transações, por uso, nos diversos modos são bastantes significativos: compreende em US\$0,10 na Internet, US\$0,27 em Caixa Eletrônico, US\$0,54 por telefone, US\$1,07 na Agência. Encarecendo na medida em que há a necessidade do trabalho bancário, nas operações e a utilização de equipamentos das organizações.

Por diversos motivos que incluem desde a inflação até as dimensões continentais do Brasil, a tecnologia de informação tornou-se um importante fator de estratégia competitiva, Soares e Hoppen (1997).

#### 4.1.5.3 Programa Nacional de Privatização (PND)

Em 16 de agosto de 1990 é regulamentado, através da Lei 8.031/90, o Programa Nacional de Privatização das estatais, permitindo, também, ao capital estrangeiro a compra de até 40% das ações e a inclusão de 68 (sessenta e oito) empresas no Programa. A privatização tornou-se parte integrante das reformas econômicas iniciadas pelo Governo.

Já, em 1991 várias empresas de administração estatal, cujas atividades deixam de ser consideradas prioritárias para o governo, são vendidas. A prioridade para o ajuste fiscal traduziu-se na maciça utilização das chamadas “moedas de privatização” – títulos representativos da dívida pública federal – na compra das estatais.

Em 1993, o BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social anuncia o reinício do Programa Nacional de Desestatização. Procurando reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada, as atividades indevidamente exploradas pelo setor público, especialmente através da melhoria do perfil e da redução da dívida pública líquida; permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada e em 13 de fevereiro de 1995 é assinada a Lei n.8987, que estabelece a concessão e a permissão da prestação de serviços públicos pela iniciativa privada.

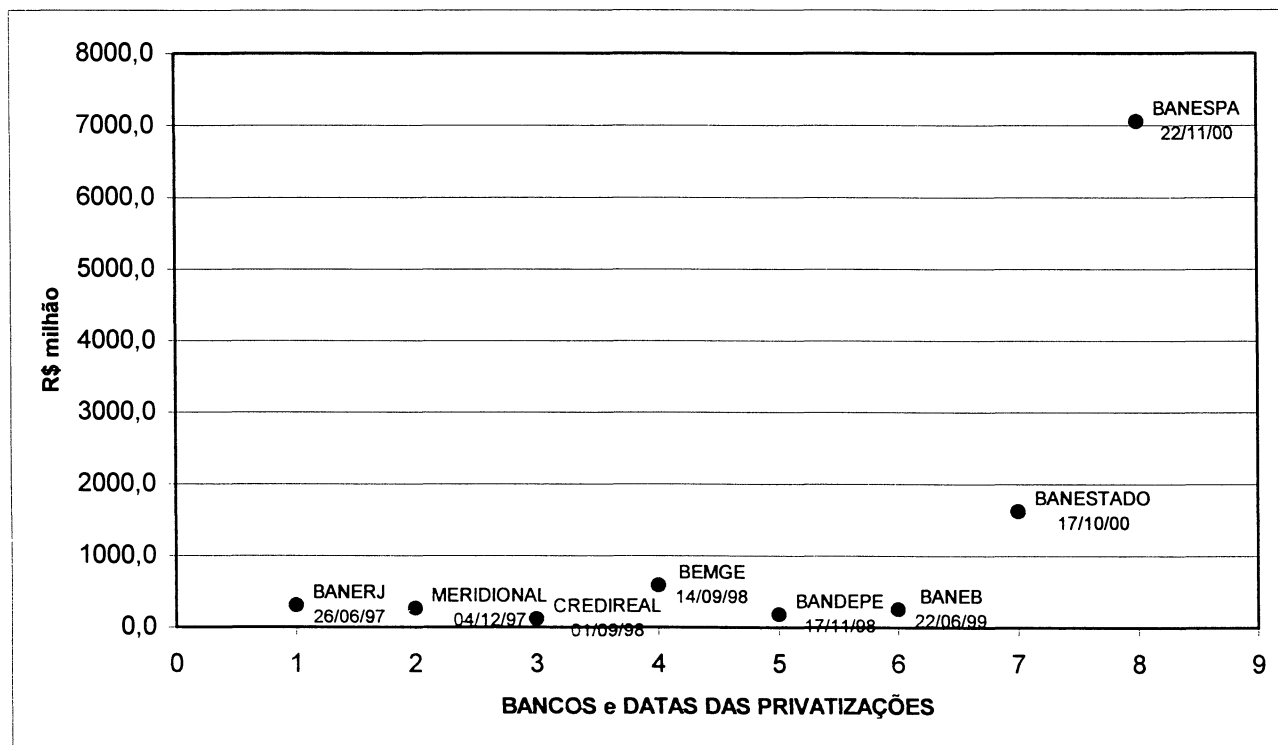
Com o fim da inflação que gerava receitas aos bancos, o governo federal lançou em 07 de agosto de 1996, um programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária, denominado de Proes. Cria condições para a redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária, mediante transformação e/ou privatização dos bancos oficiais; regulamenta mecanismos que permitem o aumento da supervisão bancária, principalmente com a criação da responsabilidade solidária das auditorias contábeis e dos auditores independentes; estimula medidas saneadoras para a redução das situações de overbanking (excesso de bancos) e overbranched (excesso de agências bancárias) e de despesas com pessoal, além das próprias liquidações extrajudiciais de instituições que apresentavam graves irregularidades.

Conforme Mello Jr (2000), espera-se que a privatização, no setor bancário/financeiro:

- a) Reduza a concentração patrimonial e de criação de crédito, criando novas fontes de financiamento.
- b) Promova o desenvolvimento do setor financeiro com a entrada de bancos estrangeiros e de especialistas e produtos não-bancários, o que tende a acelerar a adoção e disseminação de melhores práticas, normas e operações, bem como o aumento da liquidez e o progresso tecnológico.
- c) Estimule a consolidação do setor bancário. Acredita-se que os bancos nacionais e estrangeiros com alta produtividade irão adquirir bancos estaduais a serem privatizados e instituições nacionais com baixa produtividade, melhorando a governança empresarial no setor como um todo.
- d) Mude a ênfase na atividade dos bancos estatais, voltando-os para o varejo, principalmente para atender aos clientes de baixa renda, em detrimento das atividades de investimento.

Dos bancos estaduais já privatizados, em 26 de junho de 1997, o Banco Itaú compra em leilão o Banco do Estado do Rio de Janeiro – Banerj, por R\$ 311,1 milhões; em 04 de dezembro de 1997, o Banco Bozano, Simonsen, compra o Banco Meridional, do Rio Grande do Sul, por R\$ 265,6 milhões; o BCN compra o Credireal (MG), por R\$ 121 milhões, em setembro de 1998; o Banco Itaú compra em 14 de setembro de 1998, o Banco do Estado de Minas Gerais – Bemge, por R\$ 583 milhões, o ABN Amro Bank, compra em 17 de novembro de 1998, o Banco do Estado de Pernambuco – Bandepe, por R\$ 182,9 milhões, o Bradesco compra em 22 de junho de 1999, o Banco do Estado da Bahia – Baneb, por R\$ 251,9 milhões e em 17 de outubro de 2000, o Banco Itaú compra o Banco do Estado do Paraná - Banestado por R\$ 1,625 bilhões, o pagamento significou um ágio de 303% sobre o preço mínimo estabelecido. Em 20 de novembro de 2000, o Banco Santander Central Hispano (BSCH), compra o Banco do Estado de São Paulo – Banespa, por R\$ 7,050 bilhões, adquirindo 60% do capital votante do Banespa, correspondendo a um ágio de 281% em relação ao preço mínimo de R\$ 1,8 bilhões.

GRÁFICO 2 – PRIVATIZAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL – 1997-2000



FONTE: Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES

Consta na Agenda de Privatização do Banco Nacional de Desenvolvimento Social a privatização para os anos 2001 e 2002, as privatizações dos bancos estaduais: BESC – Banco do Estado de Santa Catarina S.A., BEP – Banco do Estado do Piauí S.A., Banco do Estado do Amazonas S.A., BEG – Banco do Estado do Goiás S.A., BEC – Banco do Estado do Ceará e o BEM – Banco do Estado do Maranhão S.A.

#### 4.1.5.4 Crises Mundiais e a Desvalorização do Real

Em 30 de junho de 1997, tem início a crise nos países asiáticos, duas semanas após a desvalorização da moeda na Tailândia, a Filipinas e a Indonésia adotam medidas semelhantes, além de ter impacto sobre os outros países da região, como Malásia, Hong Kong e Cingapura, por estarem perdendo capitais de investidores internacionais, tendo como origem o temor de uma onda de calotes em relação às economias emergentes do Sudeste Asiático, pois apresentava elevada dívida externa de curto prazo, déficit crescente nas contas externas e bancos em situação difícil.

Na data de 23 de outubro de 1997, o banco central de Hong Kong puxou as taxas básicas de 8,75% para 9,5%, para conter ataque especulativo contra a moeda local o que provocou a alta generalizada dos juros nos demais segmentos do mercado e derruba a Bolsa de Hong Kong em 10,41% em relação ao dia anterior, o que provoca efeito cascata em todo o mundo, a bolsa de São Paulo registra -8,15%, Cingapura registra -5,00%, Filipinas -5,00%, Buenos Aires -4,88%, Frankfurt -4,66, Cidade do México -4,50%, Kuala Lumpur -3,50%, Paris -3,42%, Londres -3,06, Tóquio -3,03, Sidney -2,53%, Nova York -2,33, Jacarta -1,0%.

Em 24 de outubro de 1997, a bolsa da Coreia que havia resistido ao efeito dominó, caiu 5,5% a maior baixa do mercado financeiro do país.

No Brasil, no dia 31 de outubro de 1997, o governo aplica "O choque de juros", dobra as taxas para estancar a saída de dólares do país, pois no mês foram utilizados US\$ 8 bilhões das suas reservas para defender o Real.

No Japão, em 24 de novembro de 1997, a crise bancária atingiu o auge, porque seus bancos emprestaram muito para os novos Tigres Asiáticos, quando a quarta maior instituição financeira do país, a Yamaichi Securities, oficializou a sua falência. No mês que precedeu essa liquidação outras duas importantes instituições também haviam sucumbido: a Sanyo Securities, em 3 de novembro e o banco Hokkaido Takushoku, no dia 10 de novembro, chegando o iene no dia 25 de novembro a seu nível mais baixo dos últimos 5 anos, derrubando também a Bolsa de Valores em queda de 5,1%.

Circular do Banco Central de 27 de novembro de 1997 estabelece que a administração de recursos de terceiros, dos clientes, fosse separada das demais atividades da instituição, por meio de um departamento específico, uma empresa ou por terceirização e que um diretor ou sócio fosse designado exclusivamente para a área, passando a responder por ela perante o Banco Central, isto para evitar o conflito de interesses entre clientes e tesouraria da organização.

Em 28 de novembro de 1997, o Conselho Monetário Nacional, restringe as possibilidades de especulação de bancos e fundos de investimentos contra a moeda nacional, relativa às operações envolvendo preços de moedas, ações e juros em datas futuras nas operações de *swap*, os bancos são obrigados a ter um capital mínimo para cobrir eventuais prejuízos em operações financeiras com maior risco.

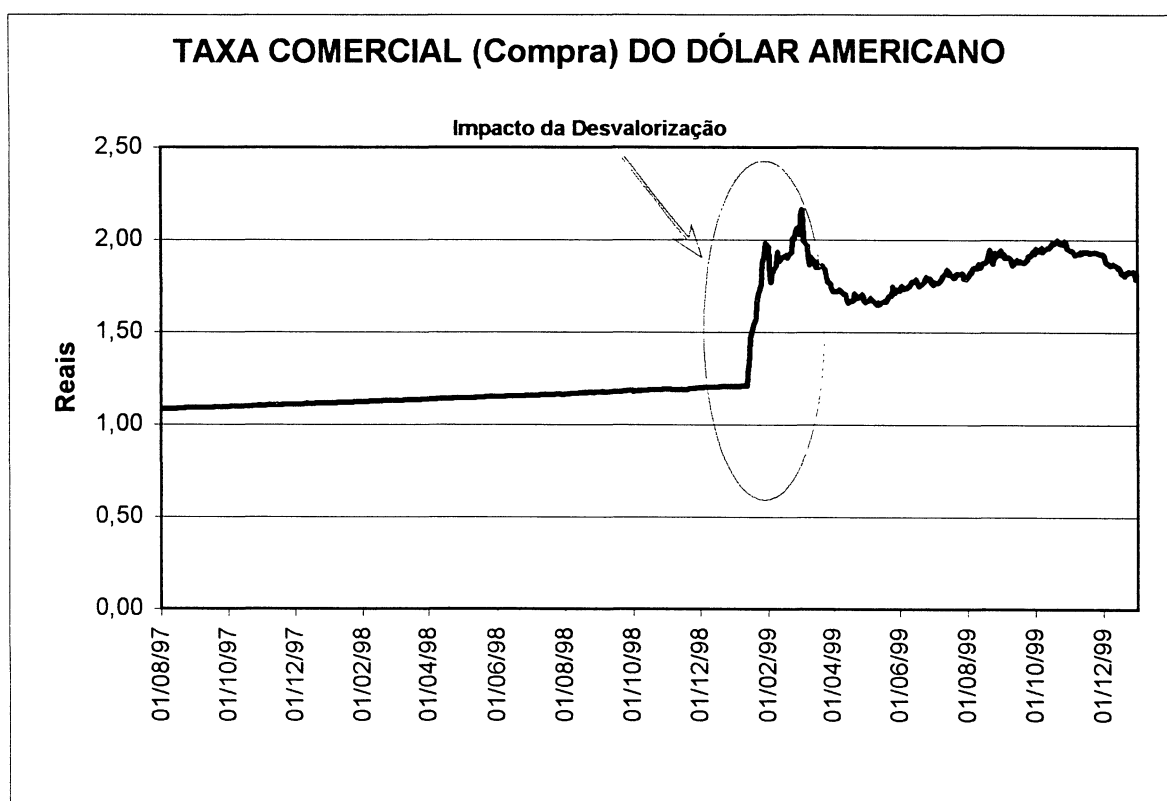
O Japão, a segunda maior economia do mundo, anuncia que está oficialmente em recessão, com queda no seu PIB em dois trimestres seguidos, registrando queda do iene, em 15 de junho de 1998, fechando a 146,2 por dólar, a mais alta cotação do dólar desde agosto de 1990, voltando a derrubar o mercado global de ações, a bolsa dos Estados Unidos registrou -2,34% no pregão, a do Brasil, -5,33%, Londres, -0,93%, Paris, -1,12, Madrid, -1,59%, Frankfurt, -2,53, Milão, -1,50%, Amsterdã, -1,51%, Zurique, -1,05%, Rússia, -7,5%, Tailândia, -5,7%, Malásia, -4,3%, Cingapura, -3,5%, Indonésia, 0,5%, Hong Kong, -5,7%, Filipinas, -4,5%, Coréia, -4,8%, Japão, -1,3%. Apesar da intervenção americana para deter a queda da moeda em 17 de junho, o iene fechou em 147,6 por dólar, em 12 de agosto de 1998, afetando os mercados de câmbio e de ações no mundo.

Para agravar a crise mundial, a Rússia, anunciou em 17 de agosto de 1998, um pacote econômico incluindo, uma moratória de 90 dias em sua dívida externa e uma mudança cambial desvalorizando a moeda, o rublo, em mais de 30%.

Em matéria da Folha de São Paulo, de 19 de agosto de 1997, página 12, mostrava que uma pesquisa feita pela agência "Reuters" junto a 40 bancos, corretoras e consultores norte-americanos e brasileiros, indicava que a probabilidade de uma desvalorização de 15% a 20% do real era maior no primeiro semestre de 1999, com 24% de chances para ocorrer o evento e 20% dos economistas ouvidos consideravam que a possibilidade de desvalorização da moeda na primeira metade de 99 era de 50% ou maior. Em 16 de janeiro de 1999, o Banco Central do Brasil, deixou de fixar limites para a moeda norte-americana, parando de vender dólares,

alterando a política cambial, que era adotada desde março de 1995, após a crise mexicana, onde adotou o sistema de bandas e minibandas cambiais que consistiam em intervalos dentro dos quais as cotações podem flutuar livremente, abandonando esta política de sustentação do valor de paridade do real em relação ao dólar, deixando de intervir, vendendo ou comprando dólares, no mercado. O real sofreu rápida e acentuada desvalorização, onde estava em R\$ 1,2114 saltou para mais de R\$ 2,00, após um período ficando a níveis próximos a R\$ 1,70.

**GRÁFICO 3 – DESVALORIZAÇÃO DO REAL EM RELAÇÃO AO DÓLAR AMERICANO – AGO 1997-JAN 2000**

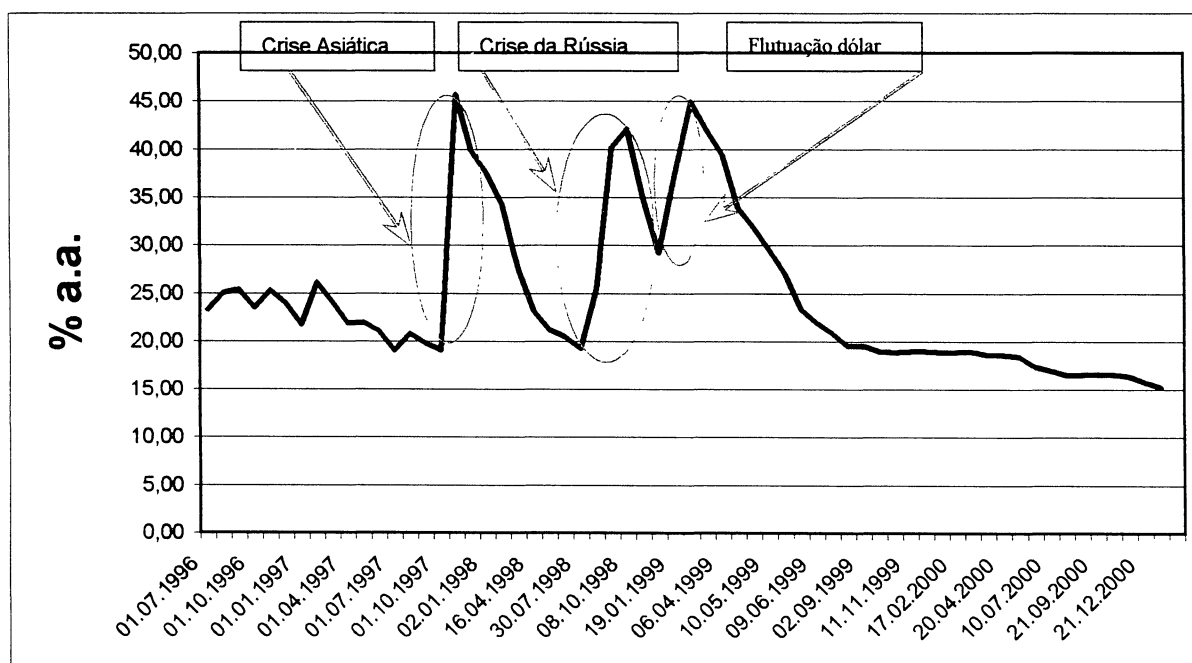


FONTE: Banco Central do Brasil - BACEN

A taxa básica de juros sofreu fortes elevações, durante este período de crises mundiais e da variação do dólar, conforme o gráfico 4, onde a variação da taxa Selic (taxa de juros básica) da economia brasileira, são decididas pelo Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil, como medida de ajuste à nova situações da economia, a taxa básica de juros durante a crise da Ásia atingiu o percentual de 45,84% a.a., na crise da Rússia atingiu o percentual de 41,58% a.a., e

durante na desvalorização do Real, atingiu o percentual de 45,00% a.a., como consequência estas altas provocam retração das atividades produtivas e dos níveis de emprego.

**GRÁFICO 4 – VARIAÇÃO DA TAXA SELIC – 01.07.1996 – 18.01.2001**



FONTE: Banco Central do Brasil – BACEN

#### 4.1.6 Características das Mudanças Pesquisadas

Analisando a base teórica levantada com as mais importantes mudanças, consideradas na pesquisa: O Plano Real, as Crises Mundiais e a Desvalorização do Real em 1999, as Privatizações e as Evoluções e Inovações Tecnológicas, podemos considerar que elas possuem as características, citadas por Hampton (1983); Stonner e Freeman (1985); Robbins e Coulter (1998), que são: incertas, complexas e dinâmicas.

Além do que, segundo Hennig (1994), as mudanças acontecem independentes da nossa vontade, serem produtos de um momento, e se produzirem por força das circunstâncias, o que de fato aconteceram com estas mudanças, foram independentes da vontade das organizações, foram produto de um momento, e se produziram por força das circunstâncias existentes, quer seja no contexto global, nacional, regional ou local.

Além de terem constituído e de continuar a constituir, se analisarmos as mudanças de forma isolada, conforme cita Perrow (1981), em uma ameaça e um recurso (oportunidade) para as organizações.

Podemos perceber que as forças atuando fora das organizações, como as mudanças do Plano Real e as Crises Mundiais e Desvalorização do Real, foram mudanças que ocorreram no ambiente indireto das organizações, onde as organizações identificaram, mas não tinham condições, no momento que ocorreram, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Mas as mudanças como provocadas pelas Privatizações e pelas Evoluções e Inovações Tecnológicas, as organizações tiveram condições de não só identificar, mas também de medir, o grau de influência recebido e/ou proporcionado, nas suas atividades, conforme (Oliveira 1991; Stonner e Freeman 1985; Robbins e Coulter, 1998).

Identificando os fatores que compõem o ambiente geral e que foram influenciados pelas mudanças, segundo Stoner e Freeman (1985), podemos dizer que são os seguintes: para o Plano Real os fatores afetados foram os fatores sociais, fatores culturais, fatores legais, fatores econômicos e fatores tecnológicos. Para as Crises Mundiais e a Desvalorização do Real os fatores afetados foram: fatores legais e fatores econômicos. Para as Privatizações os fatores afetados

foram: fatores legais e fatores econômicos. Para as evoluções e inovações tecnológicas os fatores afetados foram: fatores econômicos e fatores tecnológicos.

Dos segmentos ambientais que povoam as organizações, segundo Vasconcellos Filho (1979), as variáveis destas mudanças seriam do nível macro e estariam localizadas no Macroambiente.

Também são características destas mudanças de serem anunciadas ou não anunciadas, o Plano Real, a Privatização e a Inovação Tecnológica, são mudanças precedidas de anúncio, possibilitando ações proativas. A Crise Mundial e a Desvalorização do Real foi uma mudança não anunciada, tendo o caráter da surpresa, por parte das organizações.

Conforme Ackoff (1983), as mudanças podem ser rápidas, de curta duração ou lentas, de longa duração, podemos considerar que o Plano Real foi uma mudança no ambiente lenta e de longa duração; as Crises Mundiais e a Desvalorização do Real como uma mudança rápida e de curta duração; as Privatizações como mudanças lentas e de longa duração, e finalmente as evoluções e inovações tecnológicas como lentas e de longa duração.

De acordo com Emery e Trist (1963), dos quatros tipos de contexto ambiental, que circunda a organização, avaliamos que as organizações bancárias brasileiras estão situadas dentro do ambiente tipo 4, onde o ambiente é caracterizados pela complexidade, turbulência, dinamicidade e com alto grau de incerteza; as organizações ficam com baixa capacidade de predição e controle sobre os efeitos combinados dos componentes ambientais.

Olhando em Ansoff (1983) para as classificações de níveis de turbulência, podemos caracterizar o nível de turbulência do ambiente, como de nível 5 ou seja o estado de conhecimento no qual a organização deve começar suas respostas, a fim de responder, eficazmente, às mudanças ambientais. Seria um nível do estado de conhecimento, assim chamado de criativo, onde a turbulência do ambiente seria surpreendente. Por serem mais rápidos, com poucos anos de intervalos, mais difícil de serem previstos e mais oneroso de serem enfrentados.

Este estado de conhecimento criativo, levaria as organizações, segundo Ansoff (1983), a terem os seguintes atributos: a estrutura de mercado teria novos participantes importantes, a mudança na estrutura do mercado seria descontínua desconhecida, haveria mudança de atitude em relação a pressão do cliente, a

lucratividade, a economia de escala e o nível de intensidade de capital seriam baixos, a intensidade de tecnologia e a demanda para crescimento de capital seria muito elevada, a diversidade tecnológica seria elevada, a pressão da sociedade, o ritmo de crescimento, o ritmo de obsolescência tecnológica, a mudança na tecnologia, seria de forma descontínua, a frequência de novos produtos seria elevada, baseados em novas tecnologias e os fatores críticos de sucesso seriam novos produtos e mercados, e a identificação de necessidades incógnitas e finalmente, o estágio no ciclo de vida na organização seria o declínio ou emergência, ou deslocamento no estágio.

#### 4.2 PESQUISA N.02 – DECISÕES ESTRATÉGICAS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Esta parte da pesquisa da dissertação tem como a finalidade atender aos seguintes objetivos específicos: Identificar as principais decisões estratégicas de dirigentes provocadas pelas principais mudanças ambientais, para o sistema financeiro brasileiro, de 1990 a 1999, em organização bancária e identificar a influência das mudanças ambientais em mudanças organizacionais, decorrente de decisões estratégicas de dirigentes e responder às seguintes questões de pesquisa: Quais as ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude? E qual a intensidade destas mudanças organizacionais, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Para atingir estes objetivos, foi elaborado um roteiro de entrevista em profundidade, conforme o anexo 4, para a identificação das ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude, levantadas conforme a pesquisa sobre mudanças ambientais, que consiste nas seguintes mudanças: Plano Real, Privatizações, Crises Mundiais em 97 e 98 e a Desvalorização do Real em Janeiro de 1999 e as evoluções e inovações tecnológicas: Informática, Telecomunicações e Internet. E também para a identificação das mudanças organizacionais, decorrentes destas decisões estratégicas.

As organizações bancárias no Brasil foram selecionadas por conveniência, sendo escolhidas pelo pesquisador por questões de ordens práticas, e ao mesmo tempo, por seus entrevistados terem vivenciado profissionalmente as mudanças pesquisadas nestas organizações, sendo o conjunto organizacional pesquisado composto por quatro organizações, com as seguintes características: duas organizações bancárias do porte pequeno e duas organizações bancárias do porte médio, a pesquisa não foi realizada em organizações de grande porte, por questão da disponibilidade de tempo, relativo aos prazos de pesquisa.

As organizações pesquisadas foram denominadas de: Banco A e Banco B, para os bancos de porte pequeno e Banco C e Banco D para os bancos de porte médio, optamos em designar as organizações por uma letra para cada banco

criando uma homogeneidade de tratamento entre as organizações, não vinculando o tratamento ao nome da organização, bem como em relação aos entrevistados. Estes foram designados por Entrevista A, Entrevista B e Entrevista C, conforme o caso, em cada organização, perfazendo um total de 9 (nove) entrevistas realizadas nas organizações pesquisadas.

As coletas e as análises dos dados das organizações foram realizadas obedecendo a seguinte metodologia:

- 1º. Levantamento dos dados secundários: foram utilizados como fonte principal os relatórios de administração das organizações. Outras fontes disponíveis também foram usadas, como por exemplo, aos sites das organizações na internet e publicações em jornais, em matéria sobre a organização.
- 2º. Levantamento dos dados primários: através de entrevistas individuais, em profundidade, com uso de roteiros, realizadas no nível diretivo, variando a quantidade de entrevistados até o número necessário das informações obtidas em cada organização.
- 3º. As análises dos dados obtidos foram realizadas pela técnica de análise de conteúdo documental e também pela técnica de análise de conteúdo quando das respostas, nas entrevistas semi-estruturadas, das perguntas no roteiro do questionário para entrevista conforme anexo 4.
- 4º. Após as análises dos dados foi utilizada a técnica de análise comparativa entre os dados primários e secundários.
- 5ª. Conforme Tagliacarne (1976), a pesquisa dos motivos profundos que concorrem para determinar uma decisão é sempre difícil, porque são quase sempre múltiplos e complexos, onde estão sujeitos a diversos elementos, variáveis conforme as situações e o tempo. Assim as respostas são classificadas em grupos típicos, onde são colocadas as respostas mais interessantes e significativas com as frases e observações dos entrevistados.
- 6º. Foi realizada uma análise individual em cada organização e, após, outra análise, agrupando as organizações, classificadas como bancos pequenos e como bancos médios, e finalmente uma análise agrupando os bancos pequenos e bancos médios.

- 6<sup>a</sup>. Na análise da intensidade das mudanças organizacionais foram consideradas como de Intensa mudança organizacional e como de Branda mudança organizacional, classificação semelhante foi adotada por Strebel (1993) para indicar mudança organizacional.

#### 4.2.1 Coleta de Dados nas Organizações

As entrevistas foram realizadas dentro de cada organização, no período compreendido entre 23 de novembro de 2000 a 03 de abril de 2001. Foram previamente agendadas, e foram realizadas com a duração média de 1 (uma) hora e 10 (dez) minutos em cada entrevista.

Como introdução, o entrevistador agradece a disposição do dirigente e da organização, em conceder a entrevista para a realização da pesquisa. Comentando o roteiro de entrevista e o que se pretende com o trabalho de pesquisa. Foi solicitada a permissão dos entrevistados para a gravação o que foi permitido, e as realizações das entrevistas seguiram o roteiro previamente elaborado.

Após cada entrevista, procedeu-se à transcrição das fitas, que foram realizadas pelo autor, observando os pontos fortes e as informações que passaram sem ser alcançadas na plenitude, para que o próximo entrevistado trouxesse também novas contribuições, nestes pontos.

Para cada organização foram agrupados os dados levantados e as entrevistas realizadas, permitindo entender e compreender cada uma das organizações pesquisadas.

## 4.2.2 Sistematização dos Dados

### 4.2.2.1 Banco A

#### Histórico da Organização.

O Banco é sucessor de uma Financeira, fundada em 1979 e atuante em crédito pessoal. Em 1989 agregou a carteira comercial e a da financeira formando o Banco Múltiplo, presente naquela época nas capitais de 3 (três) Estados. Associado a um Grupo Empresarial, constituído por diversas empresas, nos mais diversos ramos de atividades.

A sua constituição foi decorrência de uma oportunidade e do interesse em montar ou adquirir um banco. Em 1989 surgiu uma legislação, que incentivava determinadas financeiras, distribuidoras a se tornarem bancos.

Houve a expansão da organização até ao final do exercício de 1994, onde possuía um total de 9 (nove) agências e funcionamento nos Estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Atuando também com novos produtos na organização e com a carteira de câmbio atuando principalmente nas áreas de importação e exportação.

A partir de 1994, com a estabilização da economia e conseqüente redução da moeda em circulação, notou-se uma nova realidade de mercado, tomando uma postura ainda mais conservadora na concessão de créditos. Tomando uma postura de cautela e buscando atuar com maior qualidade nos créditos concedidos, e, em menos praças, gradualmente foram iniciados os procedimentos de encerramento de 4 (quatro) agências, reduzindo o número de funcionários de 218 (duzentos e dezoito) para 130 (centro e trinta).

Passando o banco colocar à disposição de seus clientes, fundos de investimentos financeiros, e centralizando o enfoque em operações de crédito pessoal a servidores públicos com desconto em folha de pagamento, através de órgãos, associações e outros, atrelado à alta liquidez nessa modalidade, bem como

a rígida e conservadora política de concessão de crédito nos demais negócios da área comercial.

Em 1996, inicia-se em Mercado de Capitais, coordenando e participando da colocação da emissão de debêntures.

De forma estratégica, está promovendo a avaliação dos investimentos em tecnologia, para as adaptações necessárias, conjugando com a otimização e racionalização da estrutura dos sistemas existentes e modernização do parque instalado, finalizando com a normatização de seus controles internos.

Como são tomadas as decisões estratégicas na organização?

O Banco até a sua reestruturação organizacional, ocorrida em 1994, adotava como tomada de decisão estratégica a decisão individual por parte de seus diretores, existia uma estrutura de poder na organização, de onde seus diretores tinham autonomias individuais. Após a reestruturação organizacional, adotaram o sistema de reuniões periódicas, onde os diretores não possuem mais a autonomia individual, passaram a adotar somente a decisão em grupo dentro deste comitê, sendo as decisões realizadas por votações ou por consenso, após as discussões dos assuntos, respeitando as posturas arrojadas ou conservadoras de seus componentes. Todos os assuntos devem ser tratados neste fórum, o que for decidido estrategicamente fora é considerado pelo colegiado como não válido.

Hoje é sempre coletiva, a partir da hora que tinha determinada autonomia para algum diretor, tinham alguns assuntos que era tomados independentemente do conhecimento dos demais diretores, então hoje não. Hoje tem o comitê diretor, uma reunião que realizamos semanalmente, tudo passa por ali, o que for fora não é válido. **(Entrevista - A)**

Nestas decisões, levam em conta o cenário macroeconômico e o cenário político como fator preponderante de risco ou de oportunidade. Este comitê leva em conta também a atuação do banco no mercado financeiro nacional, considerando o porte do banco e os segmentos de mercado que o banco quer atingir. Além das influências e pressões dadas a uma descontinuidade na economia, a uma aceleração da concorrência ou a uma adaptação ao mercado por força de normas emanadas por Órgãos reguladores do Governo.

Notamos que durante a década de 90, houve alteração, na forma de tomada de decisão da organização que era individual cabendo ao Diretor tomar a decisão e passando a ser tomada em grupo, através de um Comitê de Diretores.

Quais as ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

O Banco A antes do Plano Real, realizou um levantamento na organização, para procurar saber a sua real situação em termos de estrutura, processos e políticas adotadas, pois já existia um pensamento interno da necessidade de provocar mudanças na organização. Segundo Abell (1995) a visão de mudança sobre o mundo, da organização no Plano Real, consistia em ser: o mundo vai mudar e precisamos nos preparar para isso. Quando foi decretado o Plano Real, as análises internas que já tinham sido realizadas confirmaram-se para a organização, e junto com a implantação do Plano Real na sociedade brasileira, aproveitaram para as realizações das suas mudanças organizacionais, pois estavam motivados a realizarem transformações internas. Podemos considerar esta decisão, segundo Heller (1991), como uma decisão inevitável, onde deveria ser tomada alguma decisão, não se permitindo não fazer nada.

Nós absorvemos o impacto com muita tranquilidade, porque se soma ao cenário que nós imaginamos, nós nitidamente vivemos uma crise interna, uma crise de conceito e política, então não teve evento melhor, na vida do Banco A do que esta crise que nós vivemos, que motivou a uma mudança e que nos preparou efetivamente para nos entrar no Plano Real extremamente enquadrado. **(Entrevista - A)**

Quem sabe se uma das coisas não tivesse acontecido a outra não teria. Nos teríamos encarado o sistema financeiro de peito aberto como o sistema financeiro inteiro encarou e inúmeros bancos tiveram problemas, somado ao plano real veio uma crise logo em seguida de inadimplência que pegou todo mundo, a gente sofreu com a crise também, mas só sobreviveu porque sofreu uma crise interna junto com o início do plano real, e nós enxugamos para ver o que aconteceria. A crise interna ela aconteceu e a avaliação foi mais detalhada, por o plano real estava para estourar, antes de se adaptar ao real, surgiu umas mudanças, já que estamos mudando vamos aproveitar o plano real. **(Entrevista - A)**

Tendo também como principais características de mudanças no Plano Real, as mudanças nos seus conceitos com relação: a custos, créditos e operação mercadológica da organização, exigindo assim, modificação radical na sua estrutura

que atuava no passado, onde abandonaram a idéia de trabalhar em rede de agências, onde não teriam como obter economia de escala em seus serviços e que seria impossível para um banco pequeno, devido aos custos apresentados para a época, deste modo a organização mudou os seus objetivos e passou a atuar em nichos específicos de mercado onde poderia explorar melhor este mercado com maior eficiência em relação aos seus recursos disponíveis. Em Ackoff (1979), adotam uma atitude da organização em relação ao futuro de fazê-lo acontecer.

De certa forma em especificamente no Banco A, estas decisões exigiram modificações profundas e foram decisões fortes que mudaram a estrutura da organização, mudaram os objetivos, então se percebeu já naquela época que seria inviável uma estrutura de custo com uma rede de agências, a capilaridade de uma instituição financeira ela tem que ser muito grande e muito forte, tem que ter uma economia de escala violenta para sustentar custos e isto não seria possível para bancos pequenos e médios, então se percebeu naquela época que um caminho a ser trilhado seria a atuação em nichos específicos de mercado, isto exigiu sem dúvida uma modificação radical da estrutura que estava desenhada no passado. **(Entrevista - B)**

Como o Banco A é uma parte de um grupo empresarial, nas mudanças provocadas pelo Plano Real, a holding de empresas também realizou mudanças e o que foi forte e significativo para a organização foi a centralização de todas as atividades que era comum entre as organizações do grupo, que foram reunidas e integradas, gerando a concentração destas atividades, que eram espalhadas nas diversas organizações, esta decisão foi tomada em consequência ao Plano Real e está ligada uma preocupação da organização com custos, rentabilidades e eficiências. Passando o Banco A, a concentrar as suas atividades somente a atividades fins do Banco, como realizar negócios, sem se preocupar com as suas atividades meios.

Com relação às mudanças organizacionais provocadas pelas mudanças das privatizações, o Banco A entende como uma oportunidade, como possibilidade de aumento da sua participação no mercado bancário, pois estaria aproveitando o evento como um benefício não como uma ameaça, onde se coloca com maior exposição na mídia e como uma melhor recolocação institucional da organização no mercado. Estas mudanças estariam em Abell (1995), em um dos seus programas como: estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar.

As privatizações não implicaram decisivamente na condução dos nossos negócios, mas entendemos como um processo evolutivo, processo salutar para o setor privado. Privatizações geram novas frentes de negócios. Novos fluxos de recursos dentro do setor privado fora da mão do governo, geram um novo espaço de competitividade mesmo entre os agentes de mercado. Acho que o monopólio estatal, especialmente no mercado financeiro, cerceava certas ações de mercado para os bancos privados, então acreditamos que com as privatizações vamos competir mais, mas ao mesmo tempo teremos mais espaço para competir. **(Entrevista – B)**

Além das privatizações apontarem como uma oportunidade de negócios, através do aumento do fluxo financeiro, por ser o Banco A uma organização de porte pequeno, em relação aos seus concorrentes, procura centrar a sua área de atuação nos mercados regional e local, pois acreditam que as organizações maiores teriam que ter o pensamento de atuação em nível nacional e também em nível internacional. Tendo uma atitude em relação ao futuro segundo Ackoff (1979), de prever as mudanças e preparar a organização. Estas decisões conforme Heller (1991), são tomadas de decisões desejáveis e ativas, pois trazem benefícios para a organização, tomando a iniciativa da decisão antes que o concorrente faça, mas não são imperativas.

A gente enxerga as privatizações no mercado financeiro especificamente como um movimento bastante favorável para nós. De certa forma gera maior concentração financeira no sistema financeiro, nas mãos de bancos. Já, nos maiores bancos brasileiros ou de bancos estrangeiros, mas também gera uma estrutura a ser digerida, que gera uma necessidade de reestruturação das organizações que vai demandar muitos anos para se tornar totalmente viável e nos abre espaço de forma local e regional para uma atuação mais firme e mais focada, enquanto estas organizações concentram. que acabam concentrando o setor financeiro, elas têm que pensar não só na atuação nacional como na atuação internacional, isto nos abre espaço para focar mais a atuação local e regional, [...] **(Entrevista - B)**

Os comportamentos da organização perante as Crises Mundiais se mostraram reativos, tomaram decisões após os fatos terem acontecido. Como as crises aconteceram no contexto internacional, a compreensão dos efeitos da globalização sobre o mercado brasileiro e mundial bem como as suas volatilidades foram muito mais entendidas pela obrigatoriedade de terem que atuar realizando operações de créditos na prática, vivenciados os fatos, passando a organização a dar mais peso também às empresas e aos créditos, com a revisão dos seus riscos, conforme o segmento e dos instrumentos de proteção do tomador de crédito, como por exemplo: a utilização do sistema de proteção de crédito conhecido como *hedge*,

que utilizavam para as operações com o banco. Segundo um dos programas de Abell (1995), em função da visão de mudança sobre o mundo: o mundo mudou; nós ainda não mudamos, mas precisamos fazê-lo. O próprio Banco A conclui que as Crises Mundiais não tiveram impacto decisivo em seus negócios, somente no psicológico da organização pois geraram o entendimento, criaram o conhecimento e a memória da organização perante eventos semelhantes. Assim, em Ackoff (1979), a atitude em relação foi de esperar e ver, prever e preparar-se.

As principais características da organização, que mudaram por causa das crises, foram muito mais a cabeça dos gestores, no sentido da volatilidade do mercado, então a gente ficou muito mais atenta aos movimentos mundiais do que éramos no passado. **(Entrevista - A)**

Conforme relato, a desvalorização do Real não afetou a organização, foi inócua, pois a organização atua na tesouraria sempre de forma conservadora, não tem exposição à moedas estrangeiras, atuam sem especular com moedas ou com derivativos que poderiam ser abalados nestes movimentos e oscilações cambiais.

As inovações tecnológicas no uso de computadores, as telecomunicações e a internet, estão trazendo para a organização, modificações constante no decorrer dos anos, de forma a uma evolução e, também, nas relações internas com os funcionários, este por meio do aprimoramento do conhecimento, bem como suas nas relações externas com os clientes, fornecedores e órgãos regulamentares, onde possuem equipamentos para facilitar a comunicação e os processos da organização com os seus clientes e outros.

[...], nós temos uma cadeia no nível de informática, não tem dúvida que você pegar um cenário de oito anos atrás, cinco anos atrás, a internet nos nossos processos, tem uma diferença brutal, naquilo que a gente diz respeito à conexão com o cliente. **(Entrevista - A)**

Estas inovações tecnológicas têm proporcionado o aumento da amplitude da organização no contexto nacional, por meio da internet, as evoluções e inovações tecnológicas vêm facilitando as decisões, tornando-as mais científicas pelo uso de aplicativos de softwares e aos controles por recomendações externas, via órgãos reguladores ou acordos, onde as instituições são signatárias, como por exemplo: o

Acordo de Basiléia. As inovações tecnológicas são vistas como ferramentas e como vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

O Banco A tem a percepção que as inovações tecnológicas são adotadas como uma necessidade inadiável para a organização, já que o mercado todo está em busca ou está o tempo todo em desenvolvimento. Assim, em Abell (1995) o Banco A adota a visão de mudança sobre mundo que o mundo vai mudar, nós precisa nos preparar para isso. Como atitude em relação ao futuro, segundo Ackoff (1979) diante das inovações tecnológicas, a organização deve prever e preparar. As decisões com relação as inovações tecnológicas segundo as categorias de Heller (1991) são desejáveis.

Qual a intensidade destas mudanças organizacionais, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

O Banco A no Plano Real agiu de forma proativa, obtendo resultados revolucionários, através da realização de uma reestruturação na organização, gerando uma intensidade elevada de mudanças organizacionais, principalmente na sua estrutura e nos seus objetivos, com a diminuição de agências e conseqüentemente diminuição do pessoal e com a centralização de atividades meios que geravam custos em outras empresas do grupo, redefinindo o seu negócio, através do aumento do seu foco de negócios, que são os negócios bancários.

Na mudança ambiental que vem sido provocado pelas privatizações o Banco A, tem a sua forma de reação baseada na proatividade, onde procura tirar proveito das movimentações, como novas oportunidades de negócios, fazendo como que os resultados obtidos sejam evolucionários, logo que os novos acontecimentos vão surgindo vão se preparando. A intensidade das mudanças na organização tem sido considerada branda.

Quanto às Crises Mundiais e Desvalorização do Real em janeiro de 1999, a organização teve uma forma do processo à mudança reativa, pois reagiu após as mudanças terem acontecido e seus resultados foram evolucionários, pois implantou

as medidas de ajustes às mudanças ambientais que ocorreram, algumas por força normativas.

Nas mudanças relacionadas com as evoluções e inovações tecnológicas, a organização não considera a forma do processo à mudança nem proativo, nem reativo, pois reage de acordo com as suas necessidades e com a movimentação do que o mercado apresenta, vão se ajustando e se preparando, na medida de sua capacidade de investimento. A sua intensidade de mudanças organizacionais tem sido considerada branda.

**QUADRO 12 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.**

MUDANÇAS AMBIENTAIS / MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	RESULTADO OBTIDO À MUDANÇA	CATEGORIA	INTENSIDADE
<b>Plano Real</b>	Proativo	Revolucionário	Redefinição do Negócio	Intensa
<b>Privatizações</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatórias	Branda
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Reativo	Evolucionário	Ajuste	Branda
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Reativo e Proativo	Evolucionário	Preparatórias e Ajustes	Branda

FONTES: Dados Primários e Dados Secundários

Qual a intensidade das mudanças organizacionais e, sua relação com a mudança ambiental e seus impactos na organização, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes?

O quadro seguinte mostra-nos a relação da mudança organizacional com a mudança ambiental, indicada e como a empresa aplica a mudança ambiental para gerar mudanças organizacionais.

Em todas as mudanças ambientais existe a motivação para as de mudanças organizacionais, como para o Plano Real existiu a reestruturação da organização;

para as Privatizações existiram atitudes para novos negócios; Crises Mundiais e Desvalorização o desenvolvimento do conhecimento em relação a globalização e quanto as evoluções e inovações tecnológicas a introdução de vantagens competitivas.

**QUADRO 13 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL**

<b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>Relação da Mudança Organizacional com a Mudança Ambiental</b>
<b>Plano Real</b>	Intensa	Aproveitamento para junto reestruturar a organização
<b>Privatizações</b>	Branda	Aproveitamento para a realização de negócios
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Branda	Aproveitamento para mudança de atitude e conhecimento da volatilidade do mercado globalizado.
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Branda	Aproveitamento para a introdução de vantagens competitivas em relação à concorrência.

FONTES: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.2.2 Banco B

##### Histórico da Organização.

O Banco B nasceu de uma Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, que iniciou as suas atividades em 1984. Em 1989, uma mudança na legislação brasileira permitiu que as corretoras, já instaladas e em funcionamento, passassem a atuar como banco múltiplo. Em fevereiro de 1990, foi criado o Banco B.

É um Banco de atuação em nicho de mercado, tendo como filosofia a agilidade e a rapidez nas decisões, a estrutura voltada para o atendimento personalizado, a atuação nos mercados nacional e internacional, prestando assessoria financeira e empresarial nos processos de compra e fusão na região.

Ano de 1994, o Banco procura uma postura de dinamismo e agilidade para encontrar soluções eficientes. A Carteira de Câmbio iniciou as suas atividades em abril de 1994 e no final do ano já alcançava posição no mercado interbancário de flutuante.

No 1º semestre de 1995, o banco manteve um ritmo de crescimento, sem as altas taxas de inflação, obtendo lucro líquido, sendo a presença do banco, sentida com maior intensidade no mercado de câmbio. Com a implementação de sua carteira de câmbio, de banco regional, passou a ter uma dimensão mais adequada para a atual tendência de uma economia globalizada. Manteve presença nos leilões de privatização do governo federal, adquirindo ações para os clientes e para o próprio banco. Tem um nicho mercadológico bem definido: as pequenas e médias empresas e os seus principais clientes são os executivos de empresas de pequeno porte e médio porte, oferecendo proximidade aos clientes, atendimento personalizado, cada cliente possui uma gerência de conta específica. A estrutura do banco foi adequada a uma realidade de inflação baixa, economia estável e moeda forte, trabalham com uma estrutura enxuta, seguindo como norma o banco ao cliente e não o cliente ao banco. Pregam a filosofia “continuamos preocupados com a agilidade e com a capacidade de adaptação, entre a proposta e a resposta final, a

demora não passa de 48 horas, qualquer que seja o volume envolvido no negócio. Uma herança da antiga corretora”. Organizou-se nos últimos anos para aprimorar ainda mais sua competitividade. Nas áreas administrativas e operacionais, teve investimentos no aperfeiçoamento do quadro funcional, e principalmente tecnológico, na área de informática, através da: aquisição de equipamentos tecnológicos e da implantação de novos sistemas de informática, garantindo à instituição um grau de informatização que chega a 100% dos setores. Dentro da estratégia de diferenciação está uma política única de informatização, com um computador para cada funcionário. O banco tem a política de não distribuir dividendos, onde fica mantido na própria instituição.

No início de 1996, foi realizada a implementação de uma linha de crédito para servidores públicos do Estado do Paraná, com a política de não concentrar crédito em grandes tomadores de recursos e conhecimento no atendimento deste nicho de mercado. Constituem uma outra filial, ampliando a sua presença no mercado financeiro e de câmbio da área do Mercosul, justificada pela ampliação de relações comerciais, que elegeu como seu foco prioritário, mantendo a sua estratégia no sentido de estabelecer, com nitidez, os mercados preferenciais para sua atuação, estabelecendo uma estratégia geográfica baseada no fortalecimento de sua atuação no Sul do Brasil e na área do Mercosul, com forte presença no mercado interbancário de câmbio, bem como manter elevados níveis de liquidez, por manutenção de uma carteira seletiva de empréstimos. Foram enfatizados os empréstimos a clientes tradicionais e a pessoas físicas com emprego estável e renda compatível, permitindo ao banco uma rentabilidade satisfatória, sem correr riscos comuns em economia em expansão. A política financeira do Banco B é conservadora, mantendo elevados níveis de liquidez imediata ou em curto prazo dos ativos.

O Banco B elege as áreas de crédito pessoal seletivo e câmbio como suas prioridades estratégicas, que são em termos de nichos de mercado. Estes dois mercados vêm apresentando taxas aceleradas de crescimento a partir da implantação do Plano Real e da crescente abertura econômica do país ao exterior e o sul do Brasil como sua base geográfica preferencial, adotando uma política conservadora em termos de liquidez. No entanto, os níveis de inadimplência também se elevaram. Para evitar esses riscos, o banco direciona sua carteira de crédito para

um mercado de alta seletividade na área de crédito pessoal, com níveis baixíssimos de inadimplência, tendo a política de provisionamento cobrindo a totalidade dos créditos de liquidação duvidosa.

Em 1998, a organização diante das turbulências vividas pelo país, adotou uma posição de cautela em relação às linhas de atuação da instituição, especialmente em relação à área de concessão de crédito e ao controle da inadimplência. Na carteira de crédito, foram enfatizadas operações de crédito pessoal de valor unitário baixo, destinadas a funcionários de organizações governamentais, os quais, historicamente, representam excelente risco de crédito, bem como as operações com clientes tradicionais em contas garantidas, cuja administração permite *spreads* mais substanciais e ajustamento mais fácil às flutuações nas taxas de captação. Na área de câmbio, em função da avaliação da organização a respeito da volatilidade do mercado de câmbio flutuante, concentraram a atuação do banco no mercado comercial de financiamentos de exportação e importação e compra e venda de moeda no mercado *spot*.

A filosofia operacional do Banco B é baseada na construção de relacionamentos de longo prazo e em uma constante interação com o cliente para estruturar as operações de financiamento, em estreita consonância com suas necessidades e estratégias.

A estrutura do Banco B é composta por 3 (três) Agências, situadas em um mesmo Estado brasileiro.

No primeiro semestre de 1999, o sistema financeiro teve o impacto ocasionado pela alteração radical da política cambial, o Banco B procurou adaptar sua estrutura financeira e patrimonial ao cenário, obtendo um equilíbrio entre obrigações e haveres em moeda estrangeira, que foi a maior fonte de volatilidade dos balanços das instituições bancárias no período.

Como são tomadas as decisões estratégicas na organização?

As decisões estratégicas são tomadas em grupo, sempre com o diretor presidente; caso não esteja presente para a decisão esta deverá ser tomada com

um diretor sócio. Um diretor nunca toma uma decisão estratégica sozinho, sempre no mínimo com a formação de um trio de diretores.

A tomada de decisão, no início, era centrada na figura do presidente da organização. Durante a década de 90 modificaram o sistema de tomada de decisão para o sistema de comitê, a decisão passou a ser tomada em grupo, mais em colegiado, onde pudesse ter unanimidade nas decisões, além de procurar ter nas decisões características de rapidez e agilidade.

No início era uma decisão isolada do Presidente do Banco, foi durante a década de 90 que nós achamos que deveríamos implementar o sistema de comitê, com a participação dos diretores e de alguns gerentes, para que a decisão não ficasse isolada, porque o banco passou a ter crescimento, [...] (Entrevista - B)

Ao tomarem uma decisão estratégica percebem a influência de que mudança estratégica tem que realizar para retornar à posição de rentabilidade anterior ou que pode ser feito para ampliar esta rentabilidade. Percebem também ao tomar uma decisão estratégica, a influência da concorrência, através da presença de seus produtos no mercado.

[...] tenho uma preocupação a mais, de estar olhando só o dia a dia, mas o futuro da empresa, e a gente se reúne com uma certa frequência, para analisar os fatos e ver onde pode aperfeiçoar e melhorar, quais são as idéias e principalmente analisar o que o mercado está fazendo. Em função disto você tenta fazer o ajuste fino da sua estratégia, claro que a decisão final vai ser minha, mas o objetivo que a gente tenha um pensamento unânime do que está fazendo e no que a fazer no futuro. (Entrevista - A)

Ao tomar uma decisão tem a organização uma preocupação com o que está acontecendo no ambiente geral e realizar ajustes necessários na organização.

Quais as ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

O Banco B foi autorizada a sua criação, às vésperas de mudança do governo federal. A partir de uma Corretora de Valores, foi autorizado o seu funcionamento em dezembro, mas esperam até fevereiro do outro ano, para aproveitarem a mudança deste governo federal quando o novo governo iria efetivamente assumir. Em função da entrada de um plano econômico, o início do

novo governo foi um período de inflação baixa, o Banco B modelou a sua estrutura em clima de inflação baixa, com a filosofia de não ter redes de agências espalhadas no mercado.

Porque a nossa idéia, como já falei anteriormente foi de um banco pequeno e enxuto, e o banco nasceu em uma época em que não existia mais a ciranda financeira, não existia mais a oportunidade de você aproveitar aquela onda do circulo inflacionário todo. Claro que os ajustes a gente vai fazendo ao longo tempo e principalmente onde a gente vislumbra uma oportunidade melhor de negócios. **(Entrevista - A)**

A absorção do Plano Real para o Banco B foi dentro da sua filosofia de trabalho inicial, quando da constituição do Banco, trabalhar com taxas de inflação baixa, assim não houve reação frente à mudança ambiental, pois estaria o banco retornando ao seu direcionamento do objetivo inicial, ao ambiente inicial de sua constituição.

[...] fica bem claro que de 1990 a 1994, a gente passou por “n” problemas, como a volta da inflação, período conturbado, mas veja bem, que a filosofia inicial nossa, já era um nicho para um trabalho para um futuro que não teria volta, se imaginaria sem inflação ou com inflação muito baixa. O Plano Real, em 1994, para a instituição, Banco B, não houve grandes mudanças, porque a gente se preparou, entendeu, o nosso preparo inicial, já era voltado para isto. **(Entrevista - A)**

Atualmente, a organização procura atuar como banco pequeno, dentro de nichos de mercado com produtos concentrados a certo segmento de clientes, além de internacionalizar o banco para ampliar o relacionamento de negócios na área de câmbio para os mercados principais do mundo. Em Abell (1995), a visão de mudança da organização, estaria em: estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar.

[...] a ver o que acontecia no resto do mundo ou o que acontecia no resto do mundo, por exemplo, na nossa visão, desde o primeiro contato internacional é que sobrariam dois tipos de bancos, os megabancos, vamos chamar assim, os bancos de varejo e os bancos pequenos, com foco único e com estratégias definidas, os bancos médios, não que não fossem: Quebrar ou ter problemas, mas ao longo do tempo não teriam condições de competir com os grandes e muito menos condições de voltar a serem pequenos, então foi o que ocorreu no Brasil de 1994 para cá, foi uma diminuição dos bancos médios. **(Entrevista - A)**

O Plano Real foi significativo para a decisão de modificar o comportamento na forma de emprestar, mudando o foco estratégico de operações com empresas,

operando com recebíveis, para operações pulverizadas, no varejo, que consistia em empréstimos a servidores públicos com desconto em folha de pagamento. Com a atitude em relação ao futuro, segundo Ackoff (1979), de prever o futuro e preparar a organização.

Quanto à mudança ambiental provocada pelas privatizações não houve alterações na organização, dada a posição de atuação em segmentos diferentes, de estratégias diferentes dos bancos privatizados que distancia da atuação do Banco B, estando em uma situação de não sofrer ataques predatórios por parte da concorrência.

Quanto às decisões estratégicas, para nós o Banco B não houve nenhum atrapalho, nenhum re-direcionamento da nossa posição, principalmente que a gente é um banco pequeno, com uma atividade de estratégia definida, não houve... , também veja bem concorremos em segmentos diferentes, não houve nenhuma mudança ou variação, uma mudança para Banco Z agora mais recente, o Banco Z nunca foi nosso concorrente, porque atuava em outro segmento, outra política, outra estratégia, pelo contrário o Banco Z sempre foi parceiro nosso, de relacionamento forte em toda a nossa existência. **(Entrevista - A)**

Consideram a mudança provocada pela privatização como anunciada e planejada, e por serem um banco de atuação regional o que causa um pouco mais de impacto são as privatizações mais próximas, geograficamente pois podem atuar na mesma área de mercado. Sente que as privatizações têm influências benéficas com a entrada de recursos no mercado e como oportunidades de mais negócios para a organização. Estas mudanças provocadas pelas privatizações estariam em Abell (1995), em um dos seus programas como: estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar. Tendo uma atitude em relação ao futuro segundo Ackoff (1979), de prever as mudanças e preparar para a organização.

Estas decisões conforme Heller (1991), são tomadas de decisões desejáveis e ativas, pois trazem benefícios para a organização, tomando a iniciativa da decisão antes que o concorrente faça, mas não são imperativas.

Quanto às Crises Mundiais em 1997 e a Desvalorização do Real em janeiro de 1999, o banco tem perfil conservador de atuação, onde não procura correr grandes riscos, com perfil de aversão ao risco, as crises não trouxeram grandes

oscilações, grandes variações na atuação do Banco B, pois não atuam com papéis ou títulos do mercado internacional. O que houve foi o desenvolvimento de controles gerenciais de exposições de banco, na posição cambial e que também foi exigência normativa do Banco Central, além de outras regras de exposições cambiais e também com relação aos clientes, começaram a controlar com mais rigor as suas posições cambiais. Segundo Heller (1991), podemos categorizar as decisões como passivas, não são feitas por quem deveria fazê-lo, mas são tomadas assim mesmo e inevitáveis, pois deve ser tomada alguma decisão, não se permite não fazer nada.

Nas mudanças provocadas pelas evoluções e inovações tecnológicas, o Banco B realiza uma dotação orçamentária para se manter atualizado, além de procurar atualizar todos os funcionários, cada funcionário tem o seu equipamento de informática, onde utilizam a intranet.

[...] a mudança tecnológica foi uma coisa importantíssima, porque com a mesma quantidade de funcionários, a gente tem uma quantidade de ativos 10 ou 20 vezes maior que a 6 (seis) anos atrás, com a mesma quantidade de pessoas, e com possibilidade de aumento significativo. (Entrevista - C)

O que, segundo o Banco B, facilita as evoluções e inovações tecnológicas é o interesse do corpo funcional pelo aperfeiçoamento profissional, onde mantém um programa de incentivo à formação acadêmica em nível de graduação e de pós-graduação em área de interesse do Banco B, além de cursos de línguas estrangeiras. Segundo Abell (1995), a visão de mudança: o mundo vai mudar; precisamos nos preparar para isso.

A entrada de estagiários também influenciou na aceitação da entrada da tecnologia, pois os estagiários vêm da faculdade com uma mente mais tecnológica e os funcionários procuram ir atrás dos conhecimentos para poderem se adequar.

A introdução do computador no Banco B foi de maneira radical, aproveitando um feriado mudaram a tecnologia de máquinas manuais para a informática. Em Ackoff (1979), a atitude em relação ao futuro, é a de fazer acontecer.

A primeira, desde que eu estou aqui, foi de jogar fora todas as máquinas de datilografia e máquinas de calcular, daquelas com fitas de papel, isto foi logo depois que eu entrei, uns 6 (seis) meses depois, era uma coisa manual, o trabalho era muito manual, aí foi o primeiro grande impacto, em um feriado a gente recolheu todas as máquinas. Antes, primeiro a gente deu cursos de Excel e Word para todos os funcionários, aí vem àquela coisa, não quero aprender isto, e não sei o que lá e

num feriado a gente jogou todas as máquinas, tirou e fez doação de todas as máquinas, e foi um “deus nos acuda”, a gente tentou fazer sem ser radical, primeiro, o computador esta ali, mas eu faço aqui porque estou acostumado, uma reação muito grande a mudanças, e a gente viu que a coisa ia ser muito lenta, foi radical e foi uma coisa boa, porque ai de repente todo mundo começou a aprender numa rapidez incrível, a gente teve de fazer todos os cursos de novo, mais ai o interesse foi outro, porque: As pessoas tinham que trabalhar com aquilo. **(Entrevista - C)**

Qual a intensidade destas mudanças organizacionais, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

A Organização considerava o Plano Real a retorno ao seu desenho inicial. Quando foi transformada em banco, a atuação em ambiente externo com inflação baixa, assim as intensidades das mudanças organizacionais foram relatadas como baixas, pois já existia uma preparação prévia, consolidada, em uma experiência anterior.

Perante às Privatizações o banco se comporta de forma proativa em busca de oportunidades de negócios, na medida dos acontecimentos, tornando-as preparatórias com Branda intensidade.

Com as Crises Mundiais e Desvalorização do Real, houve o impacto reativo com medidas de evolução diante dos acontecimentos, ajustando a organização conforme as mudanças, ajudadas pelo seu perfil conservador de atuação.

Nas evoluções e inovações tecnológicas a organização tem sido proativa, implantando medidas de revolução para forçar a alteração da tecnologia dentro da organização, principalmente internamente, com uma intensidade forte.

**QUADRO 14 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.**

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS	FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	RESULTADO OBTIDO À MUDANÇA	CATEGORIA	INTENSIDADE
Plano Real	Proativo	Evolucionário	Preparatórias	Branda
Privatizações	Proativo	Evolucionário	Preparatórias	Branda
Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99	Reativo	Evolucionário	Ajuste	Branda
Evoluções e Inovações Tecnológicas	Proativo	Revolucionário	Redefinição do negócio	Intensa

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

Qual a intensidade das mudanças organizacionais e, sua relação com a mudança ambiental e seus impactos na organização, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes?

O quadro seguinte mostra-nos a relação da mudança organizacional com a mudança ambiental, como a empresa faz uso da mudança ambiental para gerar mudanças organizacionais.

No Banco B em todas as mudanças ambientais pesquisadas existe a motivação e o aproveitamento destas mudanças ambientais para a mudança organizacional.

**QUADRO 15 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL**

<b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>Relação da Mudança Organizacional com a Mudança Ambiental</b>
<b>Plano Real</b>	Branda	Aproveitamento para junto resgatar os objetivos iniciais da organização e mudança de foco estratégico passando a atuar em nichos de mercado.
<b>Privatizações</b>	Branda	Aproveitamento como oportunidade para a realização de negócios.
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Branda	Aproveitamento para o desenvolvimento de controles gerenciais de exposições de banco, na posição cambial.
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Intensa	Aproveitamento para alteração radical de máquinas manuais para a informática.

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.2.3 Banco C

##### Histórico da Organização.

O Banco C, conta atualmente com 90 anos de atuação no Brasil. Constituiu-se numa empresa de prestação de serviços desde sua fundação. Trazendo a experiência de seus principais acionistas, pôde no Brasil, abrir o leque de suas atividades, não se restringindo a atender o cliente pessoa física ou à empresa privada. Interessou-se também pelos serviços públicos, concorrendo para que obras de infra-estrutura fossem realizadas. Garantiu e intermediou negociações que redundaram num maior aperfeiçoamento de serviços de interesse social.

Só a partir de 1950 pode o novo Banco delinear, mais claramente, a política de desenvolvimento que passaria a adotar como sociedade brasileira.

Em 1958 surgiu a oportunidade do Banco C adquirir 80% (oitenta por cento) das ações do Banco X. O Banco passou por um processo de crescimento que teve de ser interrompido em 1966, quando o governo brasileiro decidiu que um banco não podia deter o controle de outro estabelecimento bancário no território nacional, e em janeiro de 1967, o Banco X foi incorporado ao Banco C que viu dessa forma, aumentada a sua rede de agências no interior paulista.

A partir de 1958/59, o Banco C viu que era chegado o tempo de “mecanizar” o Banco. Foram adquiridos equipamentos Remington – Sistema Powers/convencional e uma calculadora eletrônica Univac 80 de primeira geração “Válvulas” de programação externa, capaz de processar as quatro operações aritméticas de dois números de 10 dígitos em 1/40 de segundo. As agências já tinham sido dotadas de máquinas Audit – 513, da Olivetti do Brasil, o que permitia manter a posição do cliente na agência com seu saldo atualizado em cartelas individuais. Em 1960, era instalado no Brasil, ao que parece o primeiro computador. Em 1961, o Banco implantava o sistema de carteiras mecanizadas. Verificou-se uma sensível automação do trabalho, agilização do processo, padronização das operações das entradas e baixas de títulos em carteira e melhor apresentação ao cliente dos títulos em poder do Banco. Pensando-se, hoje, na mecanização contábil

do Banco, tudo parece pouco inovador. No entanto, para a época, a iniciativa soava como revolucionária.

Em 23 de agosto de 1962, o Banco C comprava da Remington o computador Univac Solid State, mas, no início da computação, havia resistência por parte do pessoal que trabalhava nas agências, acostumado com a estrutura anterior. A clientela também estranhou quando se viu privada dos antigos cartões datilografados que habitualmente consultava, checando os lançamentos feitos.

O período de 1977/1978 marcou uma verdadeira arrancada em várias direções, alargando-se os limites de atuação do Banco, como metas tinham estabelecidas à reestruturação, o remanejamento e a ampliação da rede de agências do Banco. C decidiu atingir regiões de reconhecido potencial econômico, algumas delas, todavia, não assistidas por bancos com larga ligação no exterior.

Em janeiro de 1978, as matrizes estrangeiras vieram a se juntar a outros bancos estrangeiros; em consequência do ingresso desses novos acionistas, tratou-se de mudar a razão social do Banco, como vigora até hoje.

Em 1997, para atender às necessidades de manter seu portfólio de produtos e serviços adequado às demandas do mercado e à manutenção da competitividade comercial, o Banco C desenvolveu novos produtos para atender a sua clientela, com serviços inéditos no mercado nacional, através do qual o cliente poderá solicitar, pela Central de Atendimento, a prestação de serviços domiciliares.

Iniciado em março de 1997, o Banco C Virtual oferece aos clientes um atendimento, colocando à disposição da clientela um Pager (equipamento portátil) para recepção automática de mensagens, saldos de conta corrente e investimento junto ao Banco e o caixa virtual colocando a realização de pagamentos via telefone.

Durante o ano de 1997, com a entrada de recursos oriunda do aumento de capital de R\$ 125 milhões, deliberada pela Assembléia Geral Extraordinária, permitiu manter os ativos de risco dentro de novos limites, conforme as exigências do acordo da Basiléia, elevando de 8% a 10%, o limite mínimo da relação entre o patrimônio líquido ajustado e os ativos dos bancos.

Durante o ano de 1998, deu-se seqüência ao processo de interligação das agências e postos de serviços pela Rede Digital Integrada com o Centro de Processamento de Dados Central, de maneira a viabilizar o tráfego simultâneo de voz, dados e imagem.

Considerado como de “relevante importância” para a organização, foi há abertura das duas primeiras “Agências 2.000”, que tem como característica estar instaladas em reduzido espaço físico, possuir pequena equipe de recursos humanos e ser direcionada ao auto-atendimento, estas são avaliadas como uma solução de baixo custo e muita eficiência.

Durante o ano de 1998, acompanhando as tendências de mercado, o Banco C acrescentou ao seu portfólio novos produtos e serviços. Junto com a criação de novos produtos e novas parcerias o Banco, procedeu à terceirização de toda a operacionalização dos Postos de Atendimento Eletrônico – PAE’s, promovendo a extensão do horário de atendimento ao público com funcionamento de 8:00 às 22 horas, estas alterações trouxeram uma flexibilização geográfica da implantação dos PAE’s com a transferência do risco e do seguro à empresa terceirizada e níveis mais altos de satisfação de seus usuários, que passaram a dispor de horários mais abrangentes.

Do montante de R\$ 249.999 mil referente ao aumento de capital deliberado pela AGE de 29.07.98, R\$ 89.999 mil, correspondente a 36% do aporte, foi direcionado ao reforço do Patrimônio Líquido do Banco C, visando o aumento de sua capacidade operacional, para adequação do Patrimônio Líquido em relação ao mínimo permitido pelo Acordo da Basileia. Para a capitalização do Banco W, cujo controle acionário foi adquirido, com a compra de 51% de ações ordinárias, em 19.06.1998 pela coligada C Distribuidora de Títulos e Valores Imobiliários, foram direcionados R\$ 160 milhões, ou seja, 64% dos recursos, esta operação comportou o aumento de 98 a 237 unidades da rede de agências do grupo, e a sucessiva expansão até 500 unidades, autorizada por Decreto Presidencial de 13.07.1998, estando operando a integração dos dois conglomerados, como segunda etapa a criação de um banco único, com posição de destaque no sistema financeiro brasileiro.

Os serviços de câmbio foram certificados pela norma ISO 9002, e a qualidade dos produtos e serviços receberam prêmios.

Em 1999 foi efetuada a abertura de 69 novos pontos de venda no padrão “Agências 2000”, foi implantado o atendimento, vinte e quatro horas, sete dias por semana, na Central de Atendimento, colocando a instituição em situação de ponta

neste tipo de serviço. Houve a finalização do processo de padronização e a substituição da infra-estrutura tecnológica da rede de agências.

Os administradores aproveitaram as disposições e a oportunidade da Resolução 2.554, do Banco Central, para aperfeiçoamento e ampliação dos controles internos já existentes e para a criação de novos mecanismos de controle, seguindo as orientações do mercado internacional.

Além de dar continuidade ao processo de equiparação de produtos e serviços entre o Banco C e o Banco W, visando à padronização de processos e de comunicação, o Banco C acrescentou ao seu portfólio de produtos e serviços: o Cheque especial "10 dias +1", consistindo num diferencial mercadológico e um instrumento para tornar o cliente fiel ao banco.

O Banco C estava operando com uma rede de atendimento com 169 Agências; 54 Postos de Atendimentos Bancários; 164 Postos de Atendimento Eletrônico e 22 Postos de Arrecadação e Pagamentos e o Banco W contava com 121 Agências, 62 Postos de Atendimento Bancário, 5 Postos de Arrecadação e Pagamento e 25 Postos de Atendimento Eletrônico.

Ao encerrar o exercício de 1999 o Banco C apresentou um prejuízo líquido no montante de R\$ 103,6 milhões, o resultado foi afetado, pelo reforço adicional no montante de R\$ 100 milhões na provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa realizado no mês de setembro de 1999, bem como pelo sensível acréscimo nos custos fixos funcionais face à expansão da rede de agências e incremento dos investimentos visando à integração do parque informático do Banco C com o Banco W.

As despesas com pessoal registraram um aumento de 25,9% em relação ao ano precedente, em virtude da transferência de cerca de 840 funcionários do Banco W para o Banco C, bem como da contratação de aproximadamente 600 funcionários para compor o quadro das 69 novas agências abertas no exercício, além da constituição de provisões para passivos trabalhistas e reposição salarial por conta do dissídio da categoria.

O Banco C contava com 4.858 colaboradores, registrando um aumento no quadro de 52,77% em relação a dezembro de 1998 (3.180), como processo de integração com o Banco W e da abertura de 69 novas agências.

Foram investidos R\$ 1,3 milhões no desenvolvimento da qualificação dos funcionários, através de bolsas de estudos para os participantes de cursos de graduação, pós-graduação e cursos de idiomas, além de R\$ 2,4 milhões destinados a cursos internos e externos, com ênfase aos treinamentos à distância e aos cursos voltados para o desenvolvimento da área comercial.

Como são tomadas as decisões estratégicas na organização?

As decisões estratégicas começam na controladora do banco no exterior, onde são consultadas as diretorias locais e um conselho local, chamado também de “*board* local: Brasil”, que se reportam a sua controladora no exterior, pelas consultas elaboram as estratégias para cada um dos segmentos em que o banco atua, formando um bloco estratégico, ao final não existindo regras de como elas vêm, dependendo da situação apresentada, avaliam que a informação é importantíssima para a decisão estratégica, além de estarem bem informados sobre todos os movimentos, consideram necessário estar extremamente informados, isto seria uma técnica para decisão estratégica, quanto à legislação, pois as regras mudam regularmente, em especial às normas emitidas pelo Banco Central do Brasil e da Receita Federal, esta última em se tratando de decisão fiscal.

[...] hoje é mais pensada, é acho que as coisas eram mais fácil antes de 90, pensar em uma estratégia, você montar uma estratégia de trabalho, no nosso caso aqui ela continua do mesmo jeito, [...], mas ela sempre foi um colegiado, mas eu acho que hoje leva mais em consideração mais do que antes, sem dúvida nenhuma, porque eu acho que hoje ela é mais sofisticada, porque ela é mais sensível, [...] **(Entrevista - A)**

Existe uma preocupação atualmente quanto a racionalidade da tomada de decisão na organização, o que leva mais ao seu planejamento, com uma cuidadosa elaboração por parte do decisor.

[...] por isto que eu acho que a visão é muito mais pulverizada, quer dizer tem que escutar muito mais gente tem que ser muito mais racional, esta muito mais perigoso, tem que se tomar um cuidado redobrado, **(Entrevista - A)**

Estas decisões foram tomadas aí neste âmbito desses comitês e do conselho da diretoria, sempre de comum acordo com os acionistas, lá fora, [...] . **(Entrevista - A)**

Além das pressões e das influências internas sobre a organização, existem as pressões e as influências dos órgãos reguladores e fiscalizadores do mercado financeiro brasileiro.

A gente está sempre sofrendo pressões e influências, a gente tem pressões internas, quando vem dos nossos acionistas e pressões externas em função do mercado e também de legislação ou de regulamentação, Banco Central ou Receita, você tem hoje um grande balizador que é o Acordo de Basileia, [...] **(Entrevista - A)**

A dinâmica do mercado faz com que a organização busque e altere as suas estratégias, procurando direcionar a organização para as melhores oportunidades que o mercado tanto no contexto nacional, como no contexto internacional te apresenta, esta dinâmica obriga a organização a não ficar estacionada.

[...] temos o mercado nacional e o mercado internacional, tendências da economia, quer dizer que você sempre tem uma novidade, [...] você vai sempre dirigindo as suas estratégias de acordo com as oportunidades de negócios e com o que o mercado esta te oferecendo, não pode ter uma coisa estanque, [...]. A gente vai ter que estar direcionando isto, navegando de acordo com o mercado. **(Entrevista - B)**

Quais as ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

A princípio, não realizaram alterações significativas na organização em função do Plano Real, por ser um banco de porte médio, podiam ter um controle significativo sobre o número de agências existentes.

[...] não mexemos em muita coisa, não houve nenhuma mudança estrutural por causa do Plano Real, não. Continuamos abrindo agências normalmente, uma ou duas por mês, dentro de um plano normal. O Banco C é um banco que o Plano Real não teve, só aqui dentro, não foi o que eu pude ver, não seria como um Bradesco, Bamerindus, aquele negócio muito louco, nos não tivemos este tipo de dificuldade. Depois é um banco muito enxuto, um banco com 100 (cem) agências, pode administrar melhor isto, do que um banco que tem 1000 (mil) agências. E o banco que tem 1000 agências, ele tem que tomar 10 vezes mais cuidados do que nós. **(Entrevista - A)**

As decisões foram no sentido da austeridade em relação aos gastos, na redução de custos e no direcionamento a segmentos e a atividades que agregassem valores nas atividades da organização.

[...] ser viável em um regime de baixa inflação e com uma competitividade maior também, então as decisões estratégicas foram no sentido de ter uma brutal redução de custos, um redirecionamento do banco para segmentos que você pudesse ter agregados de serviços que remunerassem parte de seu custo. Trabalhar realmente sem ganhos enormes de tesouraria, descobrir novamente o cliente, o float que era o grande maná de todas as instituições financeiras e das grandes empresas que tinham sobras de caixa acabou [...]. **(Entrevista - A)**

Concluem na necessidade de ampliação da organização para obter ganhos em escala de produção em seus serviços e produtos, aproveitando os espaços no mercado após as movimentações ocasionadas pelos outros bancos que haviam diminuído de tamanho, tanto da organização como em participação no mercado.

[...], o que aconteceu com a economia estável, de repente você perdeu esta receita de float, você teve que o que você teve que montar uma estratégia para quê, para serviço, aprimorou o seu serviço bancário, ser muito mais prestadora de serviço do que muito mais um banco de crédito, quer dizer você banco de float ganha dinheiro com a inatividade do dinheiro, mesmo que o dinheiro não circulava você tinha uma rentabilidade razoável, com os bancos tiveram que se readequar, os bancos saíram ampliando, começou banco comprando banco, tinham que ter mais corpo, tinham que ser maior para ter ser mais efetivo, quer dizer, tinham que ter mais massa crítica. Você pode ver que a tendência dos bancos pequenos ou encolheu de uma vez ou desapareceu ou foi assimilado pelos outros bancos, [...]. **(Entrevista - B)**

Em 1998 o banco ampliou a sua rede de agências, através da incorporação de um outro banco, denominado como Banco W para os nossos estudos, de origem estrangeira que já atuava no Brasil, há diverso tempo.

[...] o Banco C em junho de 1998 mudou radicalmente a sua atuação no Brasil, ele vinha com 90 (noventa) agências, um banco de atacado, naquela época com a abertura do mercado ao capital estrangeiro. O banco procurou o Banco Central para uma autorização de aumento da base de agências, se imaginava naquela época, que você crescendo aí, até umas 500 (quinhentas) agências, você poderia ter uma boa participação no varejo, que estava todo mundo se preparando para varejo, com a chegada do HSBC, Santander, BBB. O Citibank, mudando a sua estratégia, querendo ampliar a base de clientes, [...]. **(Entrevista - A)**

O Banco C, conforme Abell (1995), em sua visão de mudança em relação ao Plano Real: o mundo está mudando; nós também precisamos mudar. Adotando a atitude em relação ao futuro, segundo Ackoff (1979), de prever e preparar.

Quanto à mudança ambiental ocasionada pelas privatizações, não tem influenciado as estratégias de crescimento da organização, está sim dando oportunidade de novos negócios para a organização, funcionando como alavancador de negócios, alterando assim a estratégia de prospecção de clientes, ficando a

organização um pouco mais agressiva, nestes períodos de transição entre organização estatal para organização privada.

Para nós enquanto banco, em relação a nossa decisão estratégica do banco, pouco influi quer dizer de nós mudarmos uma estratégia de crescimento, quer dizer de banco com relação à privatização, eu acho que a gente não teve impacto, o impacto foi, nós não percebemos. **(Entrevista - B)**

Eu acho que privatização é oportunidade de negócio, oportunidade de negócio grande, porque você com a privatização, vêm investimentos, vêm garantias, vêm produtos estrangeiros, enfim uma série de coisas, melhora o perfil da economia. **(Entrevista - B)**

Com a privatização vem a mudança com menos influências políticas para um perfil mais profissional de atuação nas empresas que são privatizadas.

[...] porque você não tem mais as influências políticas nestas empresas grandes que são privatizadas, de repente o perfil fica um perfil mais profissional. **(Entrevista - B)**

A atitude em relação ao futuro do Banco C, em relação as mudanças ambientais provocadas pelas Privatizações são, segundo Ackoff (1979), de prever as mudanças e preparar a organização. Estas decisões conforme Heller (1991), são tomadas de decisões desejáveis e ativas, pois trazem benefícios para a organização, tomando a iniciativa da decisão antes que o concorrente faça, mas não são imperativas.

Nas mudanças ambientais provocadas pelas Crises Mundiais e a Desvalorização do Real em janeiro de 1999, o Banco C sempre contou e teve o apoio dos acionistas no exterior, através de cobertura de linhas de crédito que garantiam os financiamentos aos seus clientes, então toda as crises que geraram preocupações foram positivas, onde puderam manter normais as suas operações.

[...] mantivemos normal as operações, passamos incólume pela desvalorização, pelas anteriores aconteceu a mesma coisa também, toda a vez que a gente tinha algum tipo de problema, nós abastecemos aí junto aos acionistas, então temos um respaldo internacional para nós foi muito importante, [...] **(Entrevista - A)**

Além, da manutenção das linhas de créditos, foi também ideal para estudar a saúde financeira dos clientes da organização tomadora de recursos, procurando agir como consultor financeiro, buscando as melhores soluções para os seus

clientes. Assim, em Ackoff (1979), a atitude em relação ao futuro foi de: prever e preparar-se. E em Abell (1995), a visão de mudança sobre o mundo consistia em o mundo estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar. Foram, segundo Heller (1991), tomadas de decisões Ativas, pois, existiram iniciativas, na continuidade dos negócios da organização. E Desejáveis, uma vez que as decisões trouxeram benefícios para a organização, mas não foram imperativas.

O que nós fizemos foi uma rápida reavaliação da carteira para ver qual o impacto da desvalorização, em termos de saúde financeira das empresas, isto nós fizemos rapidamente e administramos, nós sustentamos muito dos nossos clientes, fazendo um fluxo de saída que não fosse inviabilizar as suas, empresas. **(Entrevista - A)**

Existe uma percepção por meio do conhecimento e da memória sobre os fatos ocorridos e os novos fatos são analisados com mais racionalidade que os anteriores, podendo tomar uma decisão com mais segurança sobre novas realidades apresentadas.

Eu acho que cada crise que você passa, você vai ficando um pouco mais vacinado, você vai ficando um pouco mais safo, você vai pegando um jogo de cintura, você vai ficando mais frio para decidir, você para olha e consegue tomar uma decisão mais rapidamente sem grande emoção, o que esta acontecendo cada vez mais, é que diferentes crises que anteriormente não te afetava, começa te afetar e outras são criadas. **(Entrevista - A)**

Em relação às evoluções e inovações tecnológicas houve a necessidade de adequar toda a tecnologia do Banco C ao Banco W, pois eram diferentes, e isto tem exigido esforços na organização. Em Ackoff (1979), a atitude em relação ao futuro, do Banco C é de fazê-lo acontecer.

Também tem isto, eram culturas completamente diferentes, e eram agências com atrasos tecnológicos, e com cultura oriental, e para nós uma cultura européia, bem diferente, completamente diferente. Um banco japonês comprado por um banco americano o pragmatismo americano acerta o banco mais rápido, a cultura européia não é tão pragmática é mais difícil de absorver, o europeu leva mais tempo para tomar decisão o americano é mais rápido, é o oriental também é mais demorado para tomar decisão, Então a inovação tecnológica por um lado está sendo bom por outro lado ela pesou. **(Entrevista - A)**

Existe a percepção da obrigatoriedade da atualização da tecnologia para não perder mercado em função da concorrência, além da análise criteriosa da

absorção da Inovação Tecnológica pela organização aonde realmente seja necessária.

[...] você tem uma decisão estratégica, que. Aliás, neste aspecto de informática até não existe nada muito estratégico, você sabe que em 6 (seis) meses, em 1 (ano): a obsolescência deste tipo de produto é muito rápido, além de que você tem dois fatores, o problema da obsolescência de equipamento e você tem o problema da demanda de mercado. Quem que vai demandar, a concorrência. A concorrência, não te deixa ficar parado, isto é sistêmico, quer dizer, ela vem, se você não quiser, você não consegue, não acompanhar, senão isto te deixa automaticamente fora do mercado, [...] **(Entrevista - B)**.

[...], então esta inovação tecnológica é para que? Primeiro é para prestar um serviço cada vez melhor aos seus clientes, porque os outros bancos oferecem e você evidentemente tem que estar sempre acompanhando e depois por causa disto por que você, evita uma concentração de clientes, de filas em caixas e isto modernamente não existe mais, [...] **(Entrevista - B)**

Qual a intensidade destas mudanças organizacionais, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

O Banco C tem postura conservadora no que faz, então ele analisa muito, também para desmontar ele pensa e repensa muito, sempre tem que estar se adaptando, então tem uma atitude que é um misto de evolucionária com revolucionária.

Por cultura no banco elas (as mudanças) não são nem evolucionárias, nem revolucionárias, o banco é muito conservador no que faz, então ele não procura, ele analisa muito, também para desmontar ele pensa e repensa muito você sempre tem que estar se adaptando, então é mais evolucionária. Com relação a tudo, tanto estrutura, a processos, a tecnologias e tanto a pessoas, a forma de mudanças o perfil é evolucionário. A centralização e a descentralização são um misto, depende do que você for decidir, ele centraliza, crédito é mais centralizado, captação é mais descentralizada, taxa de captação é mais descentralizada, a concessão é mais descentralizada como qualquer banco de rede. Nos processos internos a maior ênfase hoje está no controle, como qualquer banco. **(Entrevista - A)**

As mudanças organizacionais provocadas pelo Plano Real, estão sendo proativos pela organização em função de que você tem que planejar principalmente quando envolve a tesouraria do banco e quanto menos erro tiver, melhor, agindo assim de forma evolucionária, mas com a aquisição do Banco W de 100 agências,

abrigou mais 170 agências, passando a ter 270 agências, dobrando a base de clientes e da força de trabalho, agindo de forma revolucionária.

As mudanças organizacionais provocadas pelas Privatizações são consideradas como proativas e evolucionárias.

Com as Crises Mundiais e a Desvalorização do Real em janeiro de 1999, o Banco C foi proativo, pois tomou todas as precauções antecipadamente e obteve um aumento do mercado externo, mudando o comportamento aí foi considerado como mudança organizacional revolucionária.

As mudanças organizacionais ocasionadas por evoluções e inovações tecnológicas têm um investimento maior em fluxo de trabalho, com comportamento proativo e evolucionário.

**QUADRO 16 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E A INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.**

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS	FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	RESULTADO OBTIDO À MUDANÇA	CATEGORIA	INTENSIDADE
<b>Plano Real</b>	Proativo	Evolucionário E Revolucionário	Redefinição Do Negócio E Preparatória	Intensa
<b>Privatizações</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatória	Branda
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Proativo	Evolucionário E Revolucionário	Redefinição Do Negócio E Preparatória	Intensa
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatória	Branda

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

Qual a intensidade das mudanças organizacionais e, sua relação com a mudança ambiental e seus impactos na organização, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes?

O quadro seguinte mostra-nos a relação da mudança organizacional com a mudança ambiental, como a empresa faz uso da mudança ambiental para gerar mudança organizacional.

O Banco C em todas as mudanças ambientais pesquisadas há o aproveitamento para realizar as suas mudanças organizacionais.

**QUADRO 17 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL**

<b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>Relação da Mudança Organizacional com a Mudança Ambiental</b>
<b>Plano Real</b>	Intensa	Aproveitamento para aumentar a rede de agências e passando a atuar em segmentos de mercado.
<b>Privatizações</b>	Branda	Aproveitamento como oportunidade para a realização de negócios e prospecção de clientes.
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Intensa	Aproveitamento para junto fazer reavaliação da carteira em termos de saúde financeira das empresas.
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Branda	Aproveitamento para junto com a incorporação realizar as evoluções e inovações tecnológicas.

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.2.4 Banco D

##### Histórico da Organização.

O Banco D é um banco de capital estrangeiro que está no Brasil operando desde a década de 40, resultado de uma expansão da matriz em todo o mundo que iniciou no início do século. A sua distribuição de atuação geográfica está localizada nas principais cidades do território brasileiro.

É um banco que atua em segmentos: dentro do mercado de pessoas físicas, os segmentos são renda e dentro do mercado de pessoas jurídicas os segmentos são setores de atividades econômicas, além do porte das empresas.

Tem como sustentação, do que diz ser o seu sucesso no Brasil, a forma diferenciada e personalizada para atender os seus clientes.

##### Como são tomadas as decisões estratégicas na organização?

As definições de decisões estratégicas por parte do Banco D são tomadas na sua maior parte dentro de um consenso, na forma de comitê, com a sua matriz que fica fora do Brasil. As decisões estratégicas são emanadas do Banco D mundial e o Banco D do Brasil faz a sua adequação para a realidade brasileira. Os sentidos das políticas estratégicas são do exterior para o Brasil, o comitê do Banco D leva as suas necessidades para desempenhar no mercado nacional e o que é necessário para o desenvolvimento da organização em nível país para o Banco D mundial.

Percebem bem as condições econômicas, políticas e sociais e quais são as suas influências sobre os seus capitais e de seus investidores, aos quais fazem muitas referências, a proteção do capital dos investidores e a rentabilidade que devem proporcionar a estes capitais investidos.

Evidente que existe, toda e qualquer organização, se você pensar que você está falando em banco estrangeiro, que tem o seu capital investido, em um país chamado Brasil, o qual tem interesse em investir, tem interesse em expandir. Lógico, são avaliados as questões políticas, as questões ambientais, estar praticamente falando em desenvolvimento desse país, de crescimento e a abertura

desse país [...], isto conseqüentemente faz com que afete as decisões estratégicas de qualquer organização, que seja estrangeira, que tem capital aqui dentro investido. **(Entrevista - A)**.

Percebem que as decisões estratégicas estão evoluindo da tomada de decisão intuitiva para tomadas de decisões mais elaboradas, mais analisadas e mais planejadas, ponderando as variáveis que podem ser causa de influências no resultado da tomada de decisão.

[...] de mercado a gente percebe que antigamente era um negócio de que tinha muito lugar para a pessoa do filling, a pessoa tomar mais a decisão mais pelo cheiro, aí vai dar certo. Hoje, tem que planejar, analisar os prós e os contras, ponderar todas as variáveis, a economia está globalizada, antigamente o Brasil estava em seu quintal tranqüilo, a Argentina em seu quintal lá, podia pegar fogo no vizinho que não era problema meu, hoje não. Não dá mais para ter o achismo, não pode mais chutar. Tem pessoas que trabalham desta maneira, mas quando dá certo é por sorte, com planejamento já está difícil, sem planejar então é complicado. **(Entrevista - B)**

Quais as ações por meio de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

As decisões estratégicas provocadas pela mudança ambiental Plano Real provocaram uma readequação no Banco D, onde optou pelo investimento na expansão no mercado bancário, conquistando novas fatias de mercado, considerando que estas fatias são as que foram deixadas pelos bancos que encolheram, trazendo clientes que trabalhavam com outros bancos para trabalharem com o Banco D. Segundo Abell (1995) a visão de mudança sobre o mundo, da organização no Plano Real, consistia em ser: o mundo vai mudar e precisamos nos preparar para isso. Podemos considerar esta decisão, conforme Heller (1991), como uma decisão inevitável, onde deveria ser tomada alguma decisão, não se permitindo não fazer nada.

Consideram que as mudanças provocadas pelo Plano Real foram uma ótima oportunidade para a organização, porque avaliam que a sua visão estratégica para a organização foi diferente das dos outros bancos que atuavam no mercado. Em Ackoff (1979), adotam uma atitude da organização em relação ao futuro de fazê-lo acontecer.

[...] o impacto foi total, temos recursos humanos, temos tecnologia, temos investimentos de banco que a gente fazia, enfim, em tudo houve impacto e este impacto foi para melhor, que houve uma

re-adequação, um negócio interessante o Banco D se readequou não enxugando, mas crescendo, quando outras organizações, viram a necessidade de enxugar, de reduzir o seu quadro, reduzindo a sua quantidade de agências, o Banco D por ser pequeno entre aspas, ele pensou em expandir, acreditando ainda mais no país, coisa que hoje ele está colhendo os frutos em decorrência disso. **(Entrevista - A)**.

Com a perspectiva de inflação a índices baixos isto provocou, uma mudança radical na sua estratégia, passaram a planejar mais, passaram a trabalhar mais dentro de um critério de redução de custos, com postura mais austera, passaram a ter a seguinte premissa: aumento da base de clientes, para obter ganhos em escala e ser competitivos no mercado.

[...] premissa é aumentar a minha base de clientes, ou eu vendo mais reduzo os meus custos, de que forma você reduz custos, hoje, através da informatização, e um mecanismo que facilita reduzir custos, em escala, nem por isto você deixa de crescer, eu posso continuar expandindo, eu mesmo tempo criando uma base de clientes maior, com uma margem muito mais reduzida, utilizando os mecanismos de informática, com melhor qualificação de pessoal, e o banco não deixou de contratar, continua contratando gente até hoje. **(Entrevista - A)**.

No Brasil, o Banco D tomou a decisão estratégica de adotar a política de expansão no mercado, para obter ganhos em escala e cobrir pontos ociosos existentes dentro da organização, procurou aumentar a sua base de clientes, de que forma: abrindo novas agências, em vez de adquirir novos bancos que tivessem sendo privatizados ou por meio de fusões ou incorporações. A organização acredita que tem muito espaço para ser ganho no mercado brasileiro, sendo assim, não precisa no momento de comprar banco.

Esta expansão trouxe um aumento da organização no Brasil, inclusive consideram que trouxe também, valor na sua marca e no seu institucional.

Quanto às decisões estratégicas provocadas pela mudança ambientais causadas pelas Privatizações, a organização enfrenta com naturalidade, optou por não comprar banco, mas aproveita estas mudanças por ter o conhecimento do mercado local brasileiro, pelo tempo que tem atuado neste mercado e o conhecimento no mercado internacional das empresas que estão entrando no Brasil, pelo fato de terem as suas matrizes lá fora, e serem conhecidas pela maior parte dos bancos estrangeiros, inclusive de sua matriz no exterior, e isto tem gerado novas oportunidades de negócios com este conhecimento que já possui, o que dá certa

vantagem em relação a alguns concorrentes, como por exemplo: bancos que atuam somente no mercado nacional.

Estas mudanças estariam em Abell (1995), em um dos seus programas como: estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar.

A atitude em relação ao futuro segundo Ackoff (1979), de prever as mudanças e preparar a organização.

Estas decisões conforme Heller (1991), são tomadas de decisões desejáveis e ativas, pois trazem benefícios para a organização, tomando a iniciativa da decisão antes que o concorrente faça, mas não são imperativas.

O Banco D, com isto saiu ganhando, com certeza não só o Banco D como maior parte dos Bancos estrangeiros, por já deter a expertise do conhecimento dessas empresas quer sejam elas européias, quer sejam elas asiáticas, quer sejam elas americanas, já faziam negócios lá foram conosco, com isto se tornou às coisas mais fáceis, porque você sabe, você passa a mensurar muito melhor, a qualidade e o grau de risco, que você está assumindo, [...]. Após a privatização só teve a agregar, foi o que aconteceu com o Banco D, tendo criado, a segmentação por segmento de atuação, [...] foi criados segmentos já específicos para atuação e atendimento a estas empresas privatizadas, justamente lembrando a esta abertura que está possibilitando para o Banco D aumentar e incrementar ainda mais o seu portfólio de negócios. (Entrevista - A).

Em relação às privatizações de outros bancos, considera que passa pela definição de segmentação de cada banco, em qual o segmento que vão querer atuar de fato. Mas acreditam que o conhecimento de mercado que já possuem por estarem aqui há diversos anos, dá vantagem em relação à concorrência, pois esta deverá se adaptar, e esta adaptação implica em uma demora de tempo.

Nas Crises Mundiais houve o entendimento da economia globalizada, que uma crise distante pode afetar e a volatilidade dos mercados em função dos riscos que os diversos países apresentam e de seus clientes, exigiu do banco maiores conhecimentos em relação à economia e em relação aos seus clientes, que realizavam negócios com a organização.

[...], mas as medidas adotadas pelo banco foram as medidas adotadas pelo mercado como um todo, em um primeiro momento em se avaliar: crédito, principalmente, onde eu estou baseando o meu crédito, de fato o que eu estou dando, para quem eu estou dando, são créditos bons ou não, aí passou a se ver a necessidade de se segmentar por setores da economia a atuação do banco, o banco passou

então a partir daí a ter segmento, de gerentes, de áreas, que atuassem naquele segmento, que conhecessem o segmento, para que não viesse a ocorrer uma surpresa,[...] **(Entrevista - A)**.

Em relação à mudança ambiental provocada pela Desvalorização do Real em 1999, o Banco D mostrou a seus clientes a necessidade de terem mecanismos de proteção nas suas operações, mecanismo chamado de “operações com *hedge*”, e a necessidade do banco além de ser prestador de serviços, de atuar também como consultor financeiro orientando os seus clientes para os melhores negócios.

[...]você paga por isto um prêmio, que é um custo do seguro, passou-se assim, a notar uma necessidade maior de proteção por parte principalmente das nacionais, então nós passamos a fazer um trabalho e estamos fazendo, desde antes da crise, dentro da crise nos já mostrávamos a utilidade disto, e hoje existe um grau de conscientização muito maior. **(Entrevista - A)**.

[...] prestadores de serviços e como tal, e como tal tem que mostrar expertise, conhecimento do mercado interno, do mercado externo, na realidade hoje é muito mais que uma consultoria, um assessor, orientando, mostrando ser parceira, do que praticamente um prestador de serviço. **(Entrevista - A)**.

Assim, em Ackoff (1979), a atitude em relação foi de prever, preparar-se e fazê-lo acontecer. Segundo a categoria, em Heller (1991), de decisão desejáveis, onde trazem benefícios para a organização, mas não são imperativas.

O Banco D recorre para a sua marca como tradição de segurança e confiança como referencial da organização e diferencial perante os outros concorrentes para vencer as crises, atraindo assim novos clientes para operarem com o banco.

Tem nome e respaldo, ninguém está livre de uma catástrofe mundial, mas de você pegar um banco que tem 300 (trezentos) anos de história e pegar um banco menor, a chance deste banco ter problemas é muito maior. Então é um banco que tem um volume muito grande, volume em captações, volume nos negócios, e você sabe a pessoa na tempestade procura um porto seguro, e o Banco D neste aspecto é muito forte, [...]. **(Entrevista - B)**.

Em relação às mudanças ambientais provocadas pelas evoluções e inovações tecnológicas o Banco D tem investido constantemente para garantir a sua competitividade em relação a outros concorrentes, como as velocidades das mudanças em evoluções e inovações tecnológicas são rápidas, exige a atualização

constante do conhecimento de seus funcionários para com as novas tecnologias, principalmente na operacionalização dos equipamentos e no uso dos aplicativos.

[...] o banco nunca deixa de investir nisto, pelo contrário, os bancos são uns dos segmentos que mais investe nisto, pela própria competitividade do mercado e o Banco D não é diferente, ele tem investindo e investindo pesado, nos dois últimos anos, [...] (Entrevista - A).

[...] é tão rápido, que você absorve e você tem que se adequar, porque a mudança tecnológica esta sendo tão rápida e tão grande que quem não se adequar, quem não se adaptar, vai perder o bonde, então as pessoas vão sendo obrigadas: a base de treinamento constante, a estar constantemente se atualizando, [...] (Entrevista - A).

Assim, em Abell (1995) o Banco A adota a visão de mudança sobre mundo que o mundo vai mudar, nós precisa nos preparar para isso. Como atitude em relação ao futuro.

Segundo Ackoff (1979) diante das evoluções e inovações tecnológicas, a organização deve prever e preparar.

As decisões com relação as evoluções e inovações tecnológicas segundo as categorias de Heller (1991) são desejáveis.

Qual a intensidade destas mudanças organizacionais, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

O Banco D reagiu em relação ao Plano Real de forma proativa, com resultados evolucionários, mas com uma intensidade alta, pois alterou todo o volume da organização, ajustando a organização à nova realidade da economia brasileira.

Nas mudanças ambientais provocadas pelas Privatizações, o Banco D reagiu de forma proativa, com resultados evolucionários, mas com uma intensidade da mudança ambiental sobre a organização considerada Branda, pois esta mudança preparou a organização a um contexto de mais competição no mercado. Como o Banco D já vinha procurando ganhar mercado com o Plano Real, agregou a mudança ambiental provocada pelas Privatizações para procurar expandir ainda mais os seus mercados.

As Crises Mundiais e a Desvalorização do Real em janeiro de 1999, a forma de reação foi proativa com resultados evolucionários, considerada como de

intensidades baixas, pois aprimoram os seus conhecimentos e isto ajudou a organização a atender melhor os seus clientes.

O Banco D tem reagido de forma proativa no que concerne às mudanças ambientais provocadas por evoluções e inovações tecnológicas, e com resultados evolucionários que indicam uma constante evolução da organização, onde estão sempre preparando a organização para novas evoluções e inovações tecnológicas. A sua intensidade tem sido considerada Intensa.

As medidas no Banco D são Proativas, este é um banco que sempre está na frente, a prova disto que ele cresceu na crise, ele lança muitos fundos novos, sempre esta na vanguarda, com novos produtos, as decisões são tomadas com rapidez, e um quadro muito enxuto [...] (**Entrevista - B**).

**QUADRO 18 – MUDANÇAS AMBIENTAIS E A FORMA, RESULTADO E A INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.**

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS	FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	RESULTADO OBTIDO À MUDANÇA	CATEGORIA	INTENSIDADE
<b>Plano Real</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatória	Intensa
<b>Privatizações</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatória	Branda
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatória	Branda
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Proativo	Evolucionário	Preparatória	Intensa

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

Qual a intensidade das mudanças organizacionais e, sua relação com a mudança ambiental e seus impactos na organização, decorrentes de decisões estratégicas de dirigentes?

O quadro seguinte mostra-nos a relação da mudança organizacional com a mudança ambiental, como a organização faz uso da mudança ambiental para gerar mudanças organizacionais.

Observamos que no Banco D, em todas as mudanças ambientais pesquisadas teve aproveitamento para mudanças organizacionais.

#### QUADRO 19 – RELAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A MUDANÇA AMBIENTAL

<b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>Relação da Mudança Organizacional com a Mudança Ambiental</b>
<b>Plano Real</b>	Intensa	Aproveitamento para aumentar a rede de agências e adotar políticas de expansão no mercado e passando a atuar em segmentos de mercado.
<b>Privatizações</b>	Branda	Aproveitamento como oportunidade para a realização de negócios e prospecção de clientes utilizando a sua experiência no mercado brasileiro.
<b>Crises Mundiais e Desvalorização do Real/99</b>	Branda	Aproveitamento para junto fazer negócios com mecanismos de proteção e consultoria financeira
<b>Evoluções e Inovações Tecnológicas</b>	Intensa	Aproveitamento para criar vantagens competitivas e garantir a competitividade em relação à concorrência e como aperfeiçoamento do corpo funcional.

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

### 4.2.3 Análise entre as Organizações Pesquisadas

#### 4.2.3.1 Tomada de decisões estratégicas

O quadro seguinte indica como os diferentes bancos se comportam em relação à tomada de decisão estratégica, bem como as técnicas adotadas e a evolução da tomada de decisão durante a década de 90.

**QUADRO 20 - TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

PORTE ORGANIZAÇÕES DECISÕES ESTRATÉGICAS	BANCO PEQUENO		BANCO MÉDIO	
	BANCO A	BANCO B	BANCO C	BANCO D
<b>Como são tomadas as decisões estratégicas</b>	Decisões em Grupo	Decisões em Grupo, no mínimo 3 Diretores.	Colegiado brasileiro reportam-se para a controladora estrangeira.	Colegiado na matriz estrangeira para o colegiado brasileiro.
<b>Técnica adotada</b>	Por consenso ou Por votação	Busca da unanimidade de opiniões.	Consenso dentro de limites estabelecidos, por alçadas decisórias.	Por consenso
<b>Evolução durante a Década de 90.</b>	De Decisões Individuais dos diretores para Decisões em Grupo.	De Decisões Individuais, centrada no Presidente, para Decisões em Grupo.	Sempre foi decisão de colegiado, hoje as decisões são com mais sofisticação e sensibilidade.	Sempre foi decisão de colegiado

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

Notamos que as tomadas de decisões estratégicas nas organizações pesquisadas, atualmente, são tomadas em grupo, de forma compartilhada, e não mais da forma individual, tanto nos bancos pequenos como nos bancos médios.

A técnica para a tomada de decisões estratégicas adotada pelas organizações pesquisadas são as buscas da concordância entre os seus

componentes por consenso, em uma organização caso não havendo a concordância de opinião, haveria a votação como técnica para a decisão.

Observamos que existiu uma evolução na tomada de decisão estratégica nos bancos de pequeno porte, onde passaram da tomada de decisão individual para a tomada de decisão em grupo. Nos bancos de porte médio apesar das decisões estratégicas serem tomadas em colegiados, evoluíram nas sofisticações e na sensibilidade do desenvolvimento das informações para a tomada de decisão.

#### 4.2.3.2 Ações por meio de decisões estratégicas

No quadro comparativo seguinte, das ações por meio de decisões estratégicas nos diferentes bancos pesquisados, observamos que no Plano Real os bancos médios aumentaram o número de agências, um por meio de incorporação de outro banco e o outro abrindo novas agências, estas organizações passaram a atuar em segmentos de mercado. Os bancos pequenos pesquisados tiveram um comportamento tendendo ao contrário: mantiveram-se ou reduziram a sua rede de agências, e passaram a atuar mais concentrados em nichos de mercado. O que foi de comportamento comum a todos os bancos foram as ações através de medidas austeras nas organizações, referentes aos custos realizados por elas, referentes à preocupações quanto aos gastos dos recursos das organizações.

As ações nas mudanças ambientais provocadas pelas privatizações, todos os bancos tanto os bancos médios como os bancos pequenos, enxergaram a mudança como oportunidade de novos negócios, por meio do conhecimento adquirido no mercado interno, prestando assistência ou consultoria a outras organizações que estão vindo investir no Brasil ou por meio da conquista de novos clientes, que eram clientes das organizações que foram privatizadas.

As mudanças causadas pelas Crises Mundiais e a Desvalorização do Real em janeiro de 1999, provocaram as ações no sentido de mudança de atitude em relação à volatilidade dos mercados, o desenvolvimento dos controles de informações gerenciais e reavaliação dos riscos dos clientes com a necessidade de realizar operações com mecanismos de proteção.

**QUADRO 21 - AÇÕES POR MEIO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

<b>PORTE</b>	<b>BANCO PEQUENO</b>		<b>BANCO MÉDIO</b>	
<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>BANCO A</b>	<b>BANCO B</b>	<b>BANCO C</b>	<b>BANCO D</b>
<b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>				
<b>PLANO REAL</b>	Reestruturação do Banco Reduziu número de Agências Reduziu e alterou a diretoria Racionalização dos custos Transferência dos centros de custos para a matriz do grupo Atuação em nichos de mercado: pequenas e médias empresas e servidores públicos	Manteve o número de agências Concentrou a atuação em nichos de mercado: câmbio e servidores públicos Racionalização dos custos.	Aumentou o número de Agências - Incorporou outro banco Investimento da matriz estrangeira Atuação em diversos segmentos de mercado. Racionalização dos custos	Aumentou o número de Agências – Abriu novas agências. Investimento da matriz estrangeira Atuação em diversos segmentos de mercado. Racionalização e comportamento de austeridade com referência a custos.
<b>PRIVATIZAÇÕES</b>	Considera que o evento não afeta. Vê como oportunidade de negócios Requer maior exposição institucional. As privatizações bancárias que podem afetar são as aquisições geograficamente próximas.	Considera que o evento não afeta, Vê como oportunidade de negócios Atua como Advertiser	Considera que o evento não afeta Vê como oportunidade de negócios Atua canalizador de Aplicações de recursos estrangeiros, funcionando como Advertiser e utilizando a sua experiência	Considera que o evento não afeta Vê como oportunidade de negócios Atua canalizador de Aplicações de recursos estrangeiros, funcionando como Advertiser e utilizando a sua experiência
<b>CRISES MUNDIAIS e DESVALORIZAÇÃO DO REAL 99</b>	As crises e a desvalorização não afetaram. Maior percepção da volatilidade dos mercados	Não afetou, Maior percepção da globalização e da volatilidade dos mercados	Não afetou Maior percepção da globalização e da volatilidade dos mercados	Não afetou Maior percepção da globalização e da volatilidade dos mercados
<b>EVOLUÇÕES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS</b>	Amplitude a nível nacional, via Internet. Modificações evolutiva constante	Investimento no conhecimento e tecnologia de forma constante. Alteração radical de máquinas manuais para a informática.	Investimento na tecnologia intensificada com a incorporação do Banco W, como forma de adequação tecnológica para a organização como um todo.	Investimento na tecnologia de forma constante para garantir a sua competitividade

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

As ações ocasionadas pelas evoluções e inovações tecnológicas são no do investimento constante de forma contínua por parte das organizações tanto em

hardwares como em softwares e em, principalmente, no conhecimento do corpo funcional das organizações.

#### 4.2.3.3 Forma de reação perante às mudanças ambientais

Os bancos médios pesquisados relataram terem reação de proatividade diante das mudanças ambientais, já os bancos pequenos em certas mudanças apresentam reação de reatividade. Marcando mais nos bancos estudados a proatividade de reações perante as mudanças ambientais.

**QUADRO 22 - FORMA DE REAÇÃO PERANTE AS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

<b>PORTE</b>	<b>BANCO PEQUENO</b>		<b>BANCO MÉDIO</b>	
<b>ORGANIZAÇÕES</b> <b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>BANCO A</b>	<b>BANCO B</b>	<b>BANCO C</b>	<b>BANCO D</b>
<b>PLANO REAL</b>	Proativo	Proativo	Proativo	Proativo
<b>PRIVATIZAÇÕES</b>	Proativo	Proativo	Proativo	Proativo
<b>CRISES MUNDIAIS E DESVALORIZAÇÃO DO REAL 99</b>	Reativo	Reativo	Proativo	Proativo
<b>EVOLUÇÕES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS</b>	Reativo e Proativo	Proativo	Proativo	Proativo

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.3.4 Resultado das mudanças organizacionais

A grande maioria das mudanças organizacionais nos bancos tanto de porte pequeno como de porte médio apresentam resultados evolucionários nas suas mudanças, com poucas ocorrências de resultados revolucionários, marcando mais as mudanças em bancos serem evolucionárias.

**QUADRO 23 - RESULTADO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERANTE AS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

PORTE	BANCO PEQUENO		BANCO MÉDIO	
ORGANIZAÇÕES MUDANÇAS AMBIENTAIS	BANCO A	BANCO B	BANCO C	BANCO D
<b>PLANO REAL</b>	Revolucionário	Evolucionário	Evolucionário e Revolucionário	Evolucionário
<b>PRIVATIZAÇÕES</b>	Evolucionário	Evolucionário	Evolucionário	Evolucionário
<b>CRISES MUNDIAIS E DESVALORIZAÇÃO DO REAL 99</b>	Evolucionário	Evolucionário	Evolucionário e Revolucionário	Evolucionário
<b>EVOLUÇÕES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS</b>	Evolucionário	Revolucionário	Evolucionário	Evolucionário

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.3.5 Categorias das mudanças organizacionais

No quadro a seguir, nos mostra os efeitos das mudanças nas organizações, conforme os quadrantes identificados por Abell (1995), no cruzamento das mudanças antecipativas ou proativas e as reativas com as mudanças revolucionárias e as evolucionárias, nas organizações pesquisadas. Onde observamos que as medidas preparatórias e de ajustes em relação as mudanças ambientais são as mais tomadas pelas organizações.

**QUADRO 24 - CATEGORIAS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERANTE ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

<b>PORTE</b>	<b>BANCO PEQUENO</b>		<b>BANCO MÉDIO</b>	
<b>ORGANIZAÇÕES</b> <b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>BANCO A</b>	<b>BANCO B</b>	<b>BANCO C</b>	<b>BANCO D</b>
<b>PLANO REAL</b>	Redefinição do Negócio	Preparatórias	Redefinição Do Negócio e Preparatória	Preparatória
<b>PRIVATIZAÇÕES</b>	Preparatórias	Preparatórias	Preparatória	Preparatória
<b>CRISES MUNDIAIS E DESVALORIZAÇÃO DO REAL 99</b>	Ajuste	Ajuste	Redefinição do Negócio e Preparatória	Preparatória
<b>EVOLUÇÕES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS</b>	Preparatórias e Ajustes	Redefinição do negócio	Preparatória	Preparatória

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.3.6 Intensidade das mudanças organizacionais

Não existe um padrão da intensidade das mudanças organizacionais nos bancos pesquisados tanto nos bancos pequenos como nos bancos médios. Em certas mudanças organizacionais foram mudanças brandas em outras organizações foram intensas. Somente nas mudanças ambientais ocasionadas pelas privatizações a intensidade das mudanças organizacionais se apresentou de forma a ter uma homogeneidade em todos os bancos pesquisados.

**QUADRO 25 - INTENSIDADE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERANTE ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

PORTE ORGANIZAÇÕES MUDANÇAS AMBIENTAIS	BANCO PEQUENO		BANCO MÉDIO	
	BANCO A	BANCO B	BANCO C	BANCO D
PLANO REAL	Intensa	Branda	Intensa	Intensa
PRIVATIZAÇÕES	Branda	Branda	Branda	Branda
CRISES MUNDIAIS E DESVALORIZAÇÃO DO REAL 99	Branda	Branda	Intensa	Branda
EVOLUÇÕES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	Branda	Intensa	Branda	Intensa

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

#### 4.2.3.7 A relação das mudanças organizacionais com as mudanças ambientais

No quadro a seguir observamos como os diferentes bancos pesquisados aproveitaram as mudanças ambientais para realizarem as suas mudanças organizacionais.

No Plano Real o Banco A aproveitou para reestruturar a organização. O Banco B para resgatar os seus objetivos iniciais, além de redirecionar a sua atuação no mercado. O Banco C aproveitou para aumentar a rede de agências e redirecionar a sua atuação em segmentos de mercado. O Banco D também aproveitou para aumentar a sua rede de agências e redirecionar a sua atuação em segmentos de mercado.

Nas Privatizações, os bancos pesquisados aproveitaram para realizarem negócios e prospectar novos clientes para as suas organizações.

**QUADRO 26 - A RELAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COM AS MUDANÇAS AMBIENTAIS NOS DIFERENTES BANCOS PESQUISADOS**

<b>PORTE</b>	<b>BANCO PEQUENO</b>		<b>BANCO MÉDIO</b>	
<b>ORGANIZAÇÕES</b> <b>MUDANÇAS AMBIENTAIS</b>	<b>BANCO A</b>	<b>BANCO B</b>	<b>BANCO C</b>	<b>BANCO D</b>
<b>PLANO REAL</b>	Aproveitamento para junto reestruturar a organização	Aproveitamento para junto resgatar os objetivos iniciais da organização e mudança de foco estratégico passando a atuar em nichos de mercado.	Aproveitamento para aumentar a rede de agências e passando a atuar em segmentos de mercado.	Aproveitamento para aumentar a rede de agências e adotar políticas de expansão no mercado e passando a atuar em segmentos de mercado.
<b>PRIVATIZAÇÕES</b>	Aproveitamento para junto realizar negócios	Aproveitamento como oportunidade para a realização de negócios.	Aproveitamento como oportunidade para a realização de negócios e prospecção de clientes.	Aproveitamento como oportunidade para a realização de negócios e prospecção de clientes utilizando a sua experiência no mercado brasileiro.
<b>CRISES MUNDIAIS E DESVALORIZAÇÃO DO REAL 99</b>	Aproveitamento para mudança de atitude e aumento do conhecimento da volatilidade do mercado globalizado.	Aproveitamento para o desenvolvimento de controles gerenciais de exposições de banco, na posição cambial.	Aproveitamento para junto fazer reavaliação da carteira em termos de saúde financeira das empresas.	Aproveitamento para junto fazer negócios com mecanismos de proteção e consultoria financeira
<b>EVOLUÇÕES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS</b>	Aproveitamento para a introdução de vantagens competitivas em relação a concorrência.	Aproveitamento para alteração radical de máquinas manuais para a informática com o aperfeiçoamento do corpo funcional..	Aproveitamento para junto com a incorporação do Banco W realizar as evoluções e inovações tecnológicas.	Aproveitamento para criar vantagens competitivas e garantir a competitividade em relação à concorrência e como aperfeiçoamento do corpo funcional.

FONTE: Dados Primários e Dados Secundários

Nas Crises Mundiais e na Desvalorização do Real em janeiro de 1999, os bancos pesquisados aproveitaram para o desenvolvimento do conhecimento no

mercado financeiro de seus funcionários para a realização de consultorias financeiras, além de reavaliar a carteira dos clientes que operavam com a organização.

Nas inovações tecnológicas, há o aproveitamento deste evento, nos bancos pesquisados, para a criação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes e também para o aperfeiçoamento do corpo funcional.

## **5. CONCLUSÕES, LIMITES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.**

### **5.1 CONCLUSÕES**

A primeira atividade nas conclusões foi a verificação se os objetivos pretendidos foram adequadamente abordados. Tanto o objetivo geral, como os objetivos específicos, foram perseguidos através das duas investigações durante o trabalho de dissertação.

A revisão da base teórica realizada no trabalho através da exploração, tratou de aprofundar os conceitos teóricos que serviram de orientação, bem como a geração de abordagens decisórias e estratégicas, culminando com o desenvolvimento de novas propostas de pesquisas e hipóteses em trabalhos futuros.

A análise dos resultados obtidos classificou os fatos cuidadosamente de forma exaustiva e com precisão, interpretando as observações, suas correlações e suas seqüências, tanto em nível do ambiente externo, quanto em nível das organizações. Ao final um resumo analítico foi organizado com a finalidade dos resultados da pesquisa fossem apresentados de forma esclarecedora e compreensível.

O trabalho de pesquisa foi dividido em pesquisas parciais e sucessivas. A primeira pesquisa identifica as principais mudanças ambientais, e fornece orientação e designa o apoio para a segunda pesquisa que foi realizada nas organizações bancárias selecionadas.

Nas mudanças ambientais a entrevista e o questionário foram utilizados como métodos científicos para obter a medida mais precisa possível, por serem os mais adequados instrumentos de medidas para os objetivos científicos da pesquisa ao alcance do pesquisador para este tópico do trabalho.

Para a etapa da pesquisa nas organizações, a entrevista em profundidade foi utilizada como método científico para obter a medida mais adequada possível, por ser o instrumento de medida para os objetivos científicos da pesquisa ao alcance do pesquisador, propiciando objetividade e exatidão.

O pesquisador baseou os seus julgamentos em fatos, não em noções preconcebidas, afirmações ou intuições.

### 5.1.1 Conclusões Pesquisa: Mudança Ambiental

As conclusões referentes à pesquisa sobre mudanças ambientais apontaram para 4 (quatro) mudanças consideradas de maior impacto para as organizações, na década de 90, no Brasil, que foram as seguintes: o Plano Real, as Evoluções e Inovações Tecnológicas, as Privatizações e as Crises Mundiais e a Desvalorização do Real, em janeiro de 1999.

Concluimos que a importância atribuída ao Plano Real foi em razão da queda da inflação que teve, como consequência, para os bancos brasileiros, a redução do float bancário e do lucro inflacionário.

Pudemos também concluir que em relação à evoluções e inovações tecnológicas a sua importância é explicada pela crescente evolução da automação nos serviços bancários, ampliação do horário e redução da mão-de-obra e o fluxo físico de papéis, simultaneamente melhores serviços e redução de custos.

Em relação às Privatizações, pudemos concluir que a sua importância se destaca pelo re-ordenamento da posição do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades que eram exploradas pelo setor público, gerando mudanças na concorrência entre bancos privados.

Pudemos concluir que a importância das Crises Mundiais está baseada na percepção da volatilidade dos mercados globalizados e, em relação a

Desvalorização do Real ocorrida em janeiro de 1999, pela alteração da política cambial brasileira, quando foram abandonados o sistema de bandas e minibandas cambiais.

Concluimos que estas mudanças ambientais possuíam características de serem: incertas, complexas e dinâmicas, ressaltando o aspecto de continuidade dos efeitos em 2 (duas) das 4 (quatro) mudanças, que são: as privatizações e as evoluções e inovações tecnológicas.

Estas mudanças ambientais podem constituir ameaças ou oportunidades para as organizações sendo vistas, percebidas e interpretadas de forma diferente em cada organização.

Concluimos que os fatores que compõem o ambiente geral e que foram influenciados por estas mudanças, foram: fatores econômicos, fatores sociais, fatores políticos, fatores culturais, fatores legais e fatores tecnológicos. Estes fatores formam quase a totalidade, exceto pelos fatores ecológicos e físicos. Isto leva a avaliar as mudanças como de impacto muito grande.

A turbulência medida do ambiente geral é surpreendente nestas mudanças ambientais. Devido a isto as organizações necessitam possuir um estado de conhecimento, chamado de criativo, buscando ter capacidade de sobrevivência e de desenvolvimento para manter-se no meio ambiente.

#### 5.1.2 Conclusões Pesquisa: Decisões Estratégicas e Mudanças Organizacionais

As tomadas de decisões estratégicas nas organizações pesquisadas, atualmente, tomadas em grupo, de forma compartilhada, não mais da forma individual, tanto nos bancos pequenos como nos bancos médios, conforme transparece em todos os levantamentos de dados.

Concluimos que houve uma evolução na tomada de decisão estratégica nos bancos de pequeno porte, que modificaram a forma da tomada de decisão individual

para a tomada de decisão em grupo. Nos bancos de porte médio, apesar das decisões estratégicas continuarem a ser tomadas em colegiados, evoluíram nas sofisticações dos modelos e na sensibilidade do desenvolvimento das informações para a tomada de decisão.

Há evidências de que as organizações estudadas tiveram como característica pesquisada a reação proativa perante às mudanças, conseguindo resultados evolucionários em suas mudanças organizacionais, procurando as organizações pesquisadas estar permanentemente se preparando e se ajustando em relação às mudanças ambientais.

Como estas mudanças são de resultados evolucionários, de forma proativas e com o tempo para a preparação dos ajustes necessários, as mudanças organizacionais são na sua maioria brandas, embora isto não se caracterize como regra, pois não há padrão de mudanças organizacionais, pelo menos nas organizações pesquisadas.

Existe nas organizações pesquisadas um aproveitamento das mudanças ambientais para implementar as suas mudanças organizacionais. A mudança ambiental estaria potencializando as mudanças organizacionais e as estratégicas. As organizações pesquisadas têm a mudança como forma de serem, elas mesmas, os agentes de mudanças, mas quando acontecem as mudanças ambientais elas mudam os seus ritmos das mudanças organizacionais, tirando proveito do momento.

Os bancos por terem como característica básica do seu negócio, a confiança com o mercado, ao introduzir uma mudança organizacional, tentam aproveitar uma mudança ambiental para obter uma maior aceitação do corpo funcional, da clientela e do público em geral, que aceitam assim com maior naturalidade. O banco pode inclusive esperar uma mudança ambiental para realizar a mudança organizacional e estratégica que são raras e têm que respeitar a oportunidade que o mercado oferece para serem implantadas.

Concluimos que em cada mudança ambiental, com qualquer intensidade, houve de mudanças organizacionais e os depoimentos apontam para aproveitamento da mudança ambiental, agindo a esta como força motivadora para a realização de mudanças organizacionais.

A organização tem uma atuação, principalmente, ao estar realizando continuamente a leitura do ambiente, tanto interno como externo, para empreenderem soluções para o seu conjunto organizacional. Há evidências das suas visões serem de um sentido mais empreendedor, de que são agentes de mudanças; mas também há evidências de que as suas ações são determinadas por forças ambientais. O que concluimos, parecer ser que em caso de sucesso das mudanças implementadas as organizações, atribuiriam à determinação do empreendedorismo; e se no caso de insucesso ou fracasso, as organizações atribuiriam este à determinação do ambiente sobre a organização.

## 5.2 LIMITES E LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Os limites deste trabalho de dissertação encontram-se entre os seguintes pontos:

- Em somente pesquisar os impactos de 4 (quatro) grandes mudanças ambientais, não podendo generalizar para todas as mudanças ambientais;
- O trabalho concentrou somente em 4 (quatro) organizações bancárias, sendo 2 (duas) de pequeno e 2 (duas) médio porte. Os resultados estão ligados a estas organizações estudadas. Os seus resultados não podem ser generalizados para as demais organizações bancárias, somente indicando evidências conclusivas sobre observações realizadas.

As limitações encontradas durante a realização deste trabalho de dissertação foram as seguintes:

- a) O método procurou ser o mais exaustivo possível, em seu levantamento histórico, mas poderá por valores subjetivos, existir algum evento não selecionado pelo pesquisador e que seria relevante para outro.
- b) Os entrevistados, devido ao lapso de tempo, durante a entrevista procuravam na memória os fatos relevantes ocorridos na organização, além de realizarem os relatos, o que ocasionava esforços consideráveis.
- c) Os entrevistados, por pertencerem a organizações que tem como características o sigilo e o controle sobre suas informações durante as entrevistas, bloqueavam ou filtravam os seus relatos. Em alguns momentos, após reflexões voltavam a comentar os pontos, o que ocasionava muitas oscilações nas entrevistas.
- d) Os relatórios de administração das organizações não apresentam de forma clara, mudanças organizacionais relevantes, que ocorreram nas organizações.

- e) As dimensões das mudanças organizacionais, relacionadas do quadro 7, não foram possíveis de serem verificadas, em estudos qualitativos, realizadas por meio de entrevistas, somente poderão ser verificadas em estudos quantitativos. Os entrevistados mostravam imprecisão em relação a estas dimensões, por isto foram abandonadas.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O cientista nunca está certo de ter encontrado a verdade última. É esta atitude de constante desafio que instiga o estudo, a pesquisa e leva ao progresso contínuo da ciência.

#### 5.3.1 Recomendações Aplicadas

Para as escolas de administração, a recomendação é a de dar formação das diferentes interpretações da realidade do ambiente externo e a visão, bem como os seus impactos e as suas reações nas organizações em todos os seus aspectos.

Como recomendação aplicada para as organizações é de criar mecanismos que permitam mudanças organizacionais na forma do empreendedorismo, sem esperar a motivação por mudanças ambientais.

#### 5.3.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

A partir dos resultados obtidos neste estudo, a conclusão é que este revelou a necessidade de estudos adicionais. Assim recomendamos as seguintes pesquisas futuras:

- a) Realização de estudos de como as decisões estratégicas são causadas por mudanças ambientais em outras organizações prestadoras de serviços, diferentes de organizações bancárias, tanto em pesquisa quantitativa, como em pesquisa qualitativa.
- c) Realização de estudos de como as decisões estratégicas são causadas por mudanças ambientais, em outros setores da economia, diferentes das prestadoras de serviços, tanto em pesquisa quantitativa, como em pesquisa qualitativa.
- d) Realização de estudos como as grandes mudanças em nível do ambiente operacional, são causas para as decisões estratégicas nas

organizações, tanto em pesquisa quantitativa, como em pesquisa qualitativa.

- e) Realização de estudos de como as grandes mudanças em nível interno das organizações, são causas para as decisões estratégicas nas organizações, tanto em pesquisa quantitativa como em pesquisa qualitativa.
- f) Realização de estudos entre a visão e a ação dos dirigentes nas organizações perante problemas.

## GLOSSÁRIO

**ACORDO DE BASILÉIA** – O Conselho Monetário Nacional regulamentou, em 17 de agosto de 1994, por meio da Resolução nº. 2.099, os limites mínimos de Capital Realizado e Patrimônio Líquido para as Instituições Financeiras se enquadrarem a padrões de solvência e liquidez internacionais, conforme acordo assinado pelos Banco Centrais, na cidade de Basiléia, na Suíça.

**ADVERTISER** – Atuação como anunciante de ofertas em leilões.

**CETIP** – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – é o local onde se custodiam, registram e liquidam financeiramente as operações feitas com todos os papéis privados e os títulos estaduais e municipais.

**COPOM** – Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil – Colegiado ligado ao Banco Central, com reuniões periódicas que decidem a variação da taxa Selic (taxa de juros básica) da economia brasileira.

**E-MAIL** – Correio com transmissões de mensagens por via eletrônica.

**EXPERTISE** – Se refere à experiência, a aprender com experiência própria.

**FLOAT** – O expediente dos *floats*, consistia nos prazos para repasses, os bancos recebiam as contas dos devedores e repassavam os recursos aos credores após alguns dias.

**HEDGE** – Instrumento que visa proteger operações financeiras do risco de grandes variações de preço em um determinado ativo.

**PAGER** – Aparelho eletrônico com a função de receber mensagens eletrônicas, destinadas ao usuário do aparelho.

**PALM PILOT** – Computador na medida da palma da mão, com a função de receber mensagens ou informações e enviar mensagens.

**SELIC** – Sistema Especial de Liquidação e Custódia. É um sistema computadorizado on line, em tempo real, que transfere o registro do título público ao banco comprador e credita o banco vendedor, via terminal.

**SPREADS** – É a diferença entre o custo de ativo financeiro e o seu preço de venda. É o ganho auferido pela instituição financeira nas suas transações.

**SWAP** – Operação financeira que consiste na troca de um índice econômico ou financeiro por outro.

**TAXA BÁSICA DE JUROS** – é a taxa que regula as operações diárias para financiamento dos títulos públicos federais.

**VOLATILIDADE DO MERCADO** – Relativo ao poder dos recursos financeiros se deslocarem para outros mercados.

**WAP (Wireless Application Protocol)** – Tecnologia eletrônica que envia mensagens ou informa alguém por radiotelefonia ou radiotelegrafia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BACEN. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro de 1998, sobre o Sistema Financeiro Nacional**. <http://lira.bacen.org.br>

\_\_\_\_\_. **Sumário dos planos Brasileiros de Estabilização e Glossário de Instrumento e Normas Relacionadas à Política Econômico-Financeira**. Brasília: Diretoria Colegiada Departamento Econômico, 1998.

BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BAIRD, Bruce F.. **Managerial Decisions under Uncertainty**: An Introduction to the Analysis of Decision Making. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1989.

BARABBA, Vicent P.; ZALTMAN, Gerald. **A Voz do mercado**: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar**. Revista de Administração, São Paulo. v.32, n.4, p.42-53. out/dez. 1997.

BASTOS, Ricardo; OLIVEIRA, Flávio M. de; OLIVEIRA, José Palazzo M. de. **Modelagem do processo de tomada de decisão para alocação de recursos.** Revista de Administração. São Paulo. v.33, n.3, p.73-82, jul/set. 1998.

BENNIS, Warren G.; BENNE, Kenneth D.; CHIN, Robert. **The Planning of Change.** 2.ed. Holt, Rinehart and Winston, Inc. USA, 1961.

\_\_\_\_\_. **Organizações em mudança.** São Paulo: Atlas, 1976.

BERTERO, Carlos Osmar. **Mudanças Organizacional e Processo Decisório.** Revista de Administração de Empresa. Rio de Janeiro. v.16, n.2, p.29-40, mar/abr. 1976.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e Estratégia de Empresas.** Editora Guanabara Dois S.A. Rio de Janeiro, 1981.

BJUR, Wesley E. **A Leitura do contexto.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. v.13, n.2, p.101-112, abr/jun. 1979.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **A Estruturação de uma empresa dinâmica por meio do desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Ed. Edgard Blücher. 1972.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da competência.** São Paulo: Ed. Best Seller. Círculo do Livro. 1991.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P.. **A garbage can model of organizational choice.** Administrative Science Quarterly, v.17. p.1-25, 1972.

CONTADOR, José Celso. **Planejamento Estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e interno.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. vol. 35, n.2, p.43-56. Mar/Abr. 1995.

CORRÊA, Henrique Luiz; PROCHNO, Paulo José Lentino de Camargo. **Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. vol. 38, n.1, p.64-79. Jan/Mar. 1998.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade: Orientação para uma sociedade em mudança.** São Paulo: Círculo do Livro, 1969.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1989.

- EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark j.. **Strategic Decision Making.** Strategic Management Journal, v.13, p.17-37, 1992.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. *The Casual texture of organizational environments.* Washington, D.C. 1963. In: FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos César.. **Desenvolvimento e deterioração organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.
- ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. **Delineamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- FERNANDES, Bruno H.R. **Internacionalização e esquemas interpretativos: o caso do Banco Bamerindus.** Curitiba, 1996. Dissertação (mestrado em administração) UFPR – Universidade Federal do Paraná, 1996.
- FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento e deterioração organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.
- GAMEZ, Milton. Estudo prevê desaparecimento de 120 bancos. **Folha de São Paulo**, 15 dez.1996. Folhadinheiro, p.1.
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual 96/97. São Paulo: Gazeta Mercantil S.A. Ano XX, n. 20, out. 1996.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY JR, James H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas, 1981.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos.** 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.** New York: Oxford University Press, 1997.
- HELLER, Robert. **Os tomadores de Decisão.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- HENNIG, Georg J. **Metodologia do Ensino da Ciência.** 2.ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1994.
- HICKSON, David J.; BUTLER, Richard J.; CRAY, David; MALLORY, Geoffrey R.; WILSON, David C.. **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations.** San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1986.

HINNINGS, C.R.; GREENWOOD, Royston. **The Dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HOLLOWAY, Charles A. **Decision Making under uncertainty: Models and choises**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc. 1979.

IANNI, Octavio. **A Sociedade Global**. 4. ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1992.

KAUFMANN, Arnold. **A Ciência da Tomada de Decisão: uma introdução à praxiologia**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1975.

KEPNER, Charles. **O Administrador racional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOCH, Richard; GODDEN, Ian. **Managing Without Management** : a post-management manifesto for business simplicity. London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.

KOONTZ, Harold *et alli*. **Administração**. 14.ed. São Paulo: Pioneira, 1986-1987.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTTER, John. **As Novas Regras**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_.; SCHLESINGER, Leonard A. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, mar-abr, 1979. In: HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983

LOBOS, Júlio. **Painel Ambiente Competitivo**. palestra proferida no Banco do Brasil, em Brasília, no dia 23 de março de 2000, sobre Ambiente Competitivo.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, amálise de portfólio, posicionamento de produtos**. São Paulo: Atlas, 1986.

- LEWIN, Kurt. *Field Theory in Social science: selected theoretical papers*, Nova York: Harper & Brothers, 1951. In: STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.
- LODI, João Bosco. **A Diretoria da Empresa: estratégia e estrutura**. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1974.
- MACCRIMMON, Kenneth R.; WEHRUNG, Donald A. **Taking Risk: The Management of uncertainty**. New York: The Free Press, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. *Competitividade organizacional uma tentativa de reconstrução analítica*. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 Angra dos Reis. Anais ... Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- MACHLINE, Claude. **O Processo decisório na gestão de tecnologia**. *Revista de Administração de Empresa*. Rio de Janeiro. vol.17, n.6, p.141-158. nov/dez, 1977.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Ed. Harbra Ltda. 1986.
- MELO, Fernando Aquiles de Faria. **Desenvolvimento das Organizações: uma opção integradora**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- MELLO JR, Luiz R. de. **Privatização e governança empresarial no Brasil**. *A Privatização no Brasil: O caso dos serviços de utilidade pública*. Rio de Janeiro, BNDES, 2000.
- MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÉT, André. **The structure of "unstructured" decisions processes**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p.246-275, 1976.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, Ricardo. **A Busca da competitividade nas empresas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. vol. 35, n.1, p.12-16. Mar/Abr, 1995.
- MOULY, G.J. *Educational Resiarch: The Art and Science of Investigation*. Boston Allyn & Bacon, 1978. In: ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. **Delineamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

- NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa Social: introdução às suas técnicas**. 4.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977.
- ODIORNE, George S. **APO II – Administração por objetivos**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1979.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, J.Palazzo M. de; WALTER, C. **Time aspects in the manufacturing decision environment**. 10th ISPE/IFAC International Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories of the Future: Cars & Fof'94. Ottawa, 1994.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. Org.: BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. et al. **Reengenharia ou readministração? – do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: Ed. AGE, 1994.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 1978.
- QUINN, James Brian. **Strategies for Change: logical incrementalism**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 2.ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Editions, 1991.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores PERES, José Augusto de Souza et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Califórnia: Sage, 1995.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Laurence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

- SIMON, Hebert A.. **A Capacidade de Decisão e a Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1963.
- \_\_\_\_\_, **Comportamento Administrativo**: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- SMITH, James E.; NAU, Robert F.. **Valuing Rsky Projects**: Option Pricing Theory and Decision Analysis. *Management Science*, v.45, n.5, p.795-816, 1995.
- SOARES, Rodrigo Oliveira; HOPPEN, Norberto. **Aspectos da utilização da Internet pelos bancos no Brasil**: um estudo baseado em home pages. *Organizações e Sociedade*, abril, 1997.
- STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1994.
- STEINER, George A. **Planificacion de la Alta Direccion**. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona Espanha. 1979.
- STEINER NETO, Pedro J. **A Percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório**. São Paulo, 1998. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_; DELGADO, Daniel S.. **Uma proposta de condução do processo decisório no novo ambiente das organizações**. Anais do 20<sup>o</sup> ENANPAD- Área Temática Organizações II, p. 323-334, 1996.
- STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.
- STREBEL, Paul. **Breakpoints**: Como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios. São Paulo: Atlas, 1993.
- TAGLIACARNE, Gublielmo. **Pesquisa de Mercado**: técnica e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- TEIXEIRA, Apolo Lage. **Risco**: Gerador de eficácia empresarial. *Revista de Administração*. vol. 19, n. 2, p.86-89. abr/jun. 1984.

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

URIS, Auren. **O Livro de mesa do executivo**. 2.ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; **Análise ambiental para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro. vol.19, n.2, p.115-127, abr/jun, 1979.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico: Formulação, implementação e controle**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Razão e intuição na tomada de decisão uma abordagem exploratória**. Rev.Adm.Púb. Rio de Janeiro, Vol.25, no.3, pág.120-38, jul/set.1991.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 – POPULAÇÃO

1	A.J.RENNER S.A.	91	INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.
2	ABC BRASIL S.A.	92	INDUSVAL S.A.
3	ABN AMRO S.A.	83	INTERCAP S.A.
4	AGF BRASEG S.A.	94	INTERIOR DE SÃO PAULO S.A.
5	AGROINVEST S.A.	95	INTERPART S.A.
6	ALFA S.A.	96	INVESTCRED S.A.
7	AMERICA DO SUL S.A.	97	ITABANCO S.A.
8	ARAUCÁRIA S.A.	98	ITAU S.A.
9	ARBI S.A.	99	KEB DO BRASIL S.A.
10	AXIAL S.A.	100	LAVRA S.A.
11	BRANDEIRANTES S.A.	101	LIBERAL S.A.LUSO BRASILEIRO S.A.
12	BANERJ S.A.	102	MANTRUST SRL S.A.
13	BANQUE NATIONALE DE PARIS BRASIL S.A.	103	MATONE S.A.
14	BARCLAYS E GALÍCIA S.A.	104	MATRIX S.A.
15	BBA- CREDITANSTALT S.A.	105	MAXINVEST S.A.
16	BBM S.A.	106	MERCANTIL FINASA S.A.
17	BEMGE S.A.	107	MERCANTIL DO BRASIL S.A.
18	BGN S.A.	108	MERIDIONAL DO BRASIL S.A.
19	BILBAO VIZCAYA BRASIL S.A.	109	MERRIL LYNCH S.A.
20	BMC S.A.	110	MINAS S.A.
21	BMG S.A.	111	MODAL S.A.
22	BNL DO BRASIL S.A.	112	MORADA S.A.
23	BOA VISTA INTERATLÂNTICO S.A.	113	NACIONAL DE DESENV. ECONÔMICO SOCIAL
24	BOREAL S.A.	114	OMEGA S.A.
25	BOZANO SIMONSEN S.A.	115	PACTUAL S.A.
26	BRDESCO S.A.	116	PANAMERICANO S.A.
27	BRASCAN S.A.	117	PATENTE S.A.
28	CACIQUE S.A.	118	PAULISTA S.A.
29	CAPITAL S.A.	119	PEBB S.A.
30	CCF BRASIL S.A.	120	PECUNIA S.A.
31	CEDULA S.A.	121	PINE S.A.
32	CENTRAL DO BRASIL	122	PORTO REAL S.A.
33	CHASE MANHATTAN S.A.	123	POTENCIAL S.A.
34	CIDADE S.A.	124	PRIMUS S.A.
35	CITIBANK S.A.	125	PROSPER S.A.
36	CLASSICO S.A.	126	RABOBANK INTERNATIONAL S.A.
37	COMERCIAL URUGUAI S.A.	127	REAL S.A.
38	COOPERATIVO DO BRASIL S.A.	128	REGIONAL MALCON S.A.
39	COOPERATIVO SICREDI S.A.-BANSICREDI	129	RENDIMENTO S.A.
40	CREDIBEL S.A.	130	REPUBLIC NATIONAL OF NEW YORK S.A.
41	DA AMAZONIA S.A.	131	RIBEIRÃO PRETO S.A.
42	DAS NAÇÕES S.A.	132	RURAL S.A.
43	DAYCOVAL S.A.	133	SAFRA S.A.
44	DE CRÉDITO DE SÃO PAULO S.A.	134	SANTANDER BRASIL S.A.
45	DE CRÉDITO NACIONAL S.A.	135	SANTANDER DE NEGOCIOS S.A.
46	DE CRÉDITO REAL DE MINAS GERAIS S.A.	136	SANTOS NEVES S.A.
47	DE LA NACION ARGENTINA S.A.	137	SANTOS S.A.
48	DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES S.A.	138	SCHAHIN CURY S.A.
49	DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY	139	SISITEMA S.A.
50	DE TOKIO-MITSUBISHI BRASIL S.A.	140	SOFISA S.A.
51	DIBENS S.A.	141	SOGERAL S.A.
52	DO BRASIL S.A.	142	STOCK S.A.
53	DO ESTADO DA BAHIA S.A.	143	SUDAMERIS DO BRASIL S.A.
54	DO ESTADO DE GOIAS S.A.	144	SUL AMÉRICA S.A.
55	DO ESTADO DE PERNAMBUCO S.A.	145	SUMITOMO BRASILEIRO S.A.
56	DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A.	146	TENDÊNCIA S.A.
57	DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.	147	THECA S.A.
58	DO ESTADO DE SERGIPE S.A.	148	TRIANGULO S.A.
59	DO ESTADO DO AMAZONAS S.A.	149	UNION S.A. – C.A.
60	DO ESTADO DO CEARA S.A.	150	VOTORANTIM S.A.
61	DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO S.A.	151	VR S.A.
62	DO ESTADO DO MARANHÃO S.A.	152	WACHOVIA S.A.
63	DO ESTADO DO PARÁ S.A.	153	BANKBOSTON BANCO MULTIPLO S.A.
64	DO ESTADO DO PARANÁ S.A.	154	BANKBOSTON S.A.
65	DO ESTADO DO PIAUÍ S.A.	155	BBS – BANCO BONSUCESSO S.A.
66	DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE S.A.	156	BR BANCO MERCANTIL S.A.
67	DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	157	BRB BANCO DE BRASÍLIA S.A.

68	EMBLEMA S.A.	158	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
69	EQUATORIAL S.A.	159	CENTRO HISPANO BANCO S.A.
70	EUROINVEST S.A. – EUROBANCO	160	CITIBANK N.A.
71	EUROPEU PARA A AMÉRICA LATINA S.A.	161	CONTINENTAL BANCO S.A.
72	EXTERIOR DE ESPANA S.A.	162	CREDIBANCO S.A.
73	FATOR S.A.	163	DEUTSCHE BANK S.A. BANCO ALEMÃO
74	FENICIA S.A.	164	DRESDNER BAN LATEINAMERIKA AKTIENGESELLSC
75	FIBRA S.A.	165	DRESDNER BANK LAEINAMERIKA-BRASIL S.A.
76	FICRISA AXELRUD S.A.	166	HSBC BANK BRASIL S.A. – BANCO MULTIPLO
77	FICSA S.A.	167	ING BANK N.V.
78	FINANCIAL PORTUGUES S.A.	168	LLOYDS BANK PLC
79	FINANSINOS S.A.	169	MORGAN GUARANTY TRUST COMPANY OF N.Y.
80	FININVEST S.A.	170	MULTI-BANCO S.A.
81	FLEMING GRAPHUS S.A.	171	NOSSA CAIXA – NOSSO BANCO S.A.
82	FONTE CINDAM S.A.	172	PARAIBAN – BANCO DO ESTADO DA PARAÍBA S.A.
83	FRANCES INTERNACIONAL – BRASIL S.ª	173	PARANÁ BANCO S.A.
84	GARANTIA S.A.		
85	GE CAPITAL S.A.		
86	GERDAU S.A.		
87	GUANABARA S.A.		
88	ICATU S.A.		
89	INDUSCRED S.A.		
90	INDUSTRIAL DO BRASIL S.A.		

**FONTE: Banco do Brasil S.A.**

**ANEXO 2 – Bancos Brasileiros com Agência, Escritórios e Participações no exterior.**

	BANCOS	AGÊNCIAS	ESCRITÓRIOS	Posição em: PARTICIPAÇÕES	31/12/98 TOTAL
1	ABC BRASIL			2	2
2	AGF BRASEG			2	2
3	AMÉRICA DO SUL	1	1	2	4
4	BANDEIRANTES	2	4	1	7
5	BANERJ (ITAÚ)			3	3
6	BANKBOSTON			1	1
7	BARCLAYS GALÍCIA			1	1
8	BBA-CREDITANSTALT	1	3	4	8
9	BBM	1		1	2
10	BCN	2	1	2	5
11	BCO INDL E COML			1	1
12	BILBAO VIZCAYA BRASIL	3	1	2	6
13	BMC	1		1	2
14	BMG	1		1	2
15	BOAVISTA INTER-ATLANTICO	2	3	3	9
16	BOZANO, SIMONSEN	1	2	2	5
17	BRADESCO	2	1	3	6
18	CACIQUE	1			1
19	CCF BRASIL	1	1	1	3
20	CIDADE			2	2
21	CREDIBANCO	1		1	2
22	REFISUL			1	1
23	DAYCOVAL			1	1
24	DIBENS	1			1
25	DO BRASIL	26	5	11	42
26	DRESDNER BANK			2	2
27	ESTADO DE GOIÁS			1	1
28	ESTADO DE MINAS GERAIS			3	3
29	ESTADO DE SÃO PAULO	11	1	2	14
30	ESTADO DO AMAZONAS			1	1
31	ESTADP DP ESÍRITO SANTO			1	1
32	ESTADO DO PARÁ			1	1
33	ESTADO DO PARANÁ	2		2	4
34	ESTADO DO R.G.DO SUL	2			2
35	FENÍCIA			1	1
36	FIBRA	1			1
37	FONTE E CINDAM			1	1
38	FRANCÊS E BRASILEIRO	1		1	2
39	HSBC BAMERINDUS	1		2	3
40	ICATU			1	1
41	INDUSVAL			2	2
42	INTER-AMERICAN EXPRESS			2	2
43	INV.CRED.SUISE FIRST BOSTON			1	1
44	ITAÚ	2	1	25	28
45	ITAÚ BANKERS TRUST BI	1			1
46	ITAÚ DE INVESTIMENTO			3	3
47	MERTINELLI			1	1
48	MATRIX			1	1
49	MERCANTIL FINASA-SP	3		2	5

50	NORDESTE DO BRASIL			1	1
51	OMEGA			1	1
52	PACTUAL			4	4
53	PATENTE			1	1
54	PERFORMANCE DE INVESTIMENTOS			1	1
55	PONTUAL	1		1	2
56	PROSPER	1			1
57	REAL	13		10	23
58	REAL DE INVESTIMENTO			1	1
59	REPUBLIK. NATIONAL BANK	1			1
60	RURAL			7	7
61	SAFRA	1		1	2
62	SANTANDER BRASIL			1	1
63	SANTANDER NOROESTE	2		2	4
64	SISTEMA			1	1
65	SOFISA			1	1
66	SUDAMERIS DO BRASIL			1	1
67	SUL AMÉRICA			1	1
68	TENDÊNCIA			1	1
69	UNIBANCO	3	3	16	22
70	VOTORANTIM			1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>1993</b>	<b>17</b>	<b>158</b>	<b>278</b>

FONTE: BACEN/DEORF/DIORF.

NOTA: Não inclui dependências e/ou participações vinculadas a bancos submetidos a regime de liquidação.

## **ANEXO 3 - PESQUISA N.1 – QUESTIONÁRIO MUDANÇAS AMBIENTAIS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PESQUISA DE DISSERTAÇÃO**

**ORIENTADOR: Professor Dr. Pedro José Steiner Neto**

**2º SEMESTRE/2000**

**MESTRANDO: Nilson Brandalise**

### **PESQUISA**

#### **GENERALIDADES SOBRE A PESQUISA**

Esta é uma pesquisa acadêmica.

A realização desta pesquisa objetiva obter dados para a dissertação de mestrado que estou desenvolvendo como requisito obrigatório ao mestrado em administração da Universidade Federal do Paraná.

A dissertação tem como objetivo: Verificar a intensidade das mudanças organizacionais, decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, como reflexo de mudanças ambientais de grande amplitude, em diferentes organizações bancárias.

As respostas são confidenciais.

As opiniões dos entrevistados não serão julgadas certas ou erradas.

Os nomes dos pesquisados não serão citados em nenhum documento, a menos que exista interesse e autorização dos pesquisados, mediante solicitação por escrito ao final do questionário.

A importância destas perguntas objetiva direcionar a próxima etapa da pesquisa a ser feita em organizações bancárias, conforme o objetivo da dissertação.

A pesquisa está dividida em 3 (três) etapas, sendo:

- 1ª etapa, referente a mudanças ambientais, objeto deste questionário em 2 páginas, uma de introdução e outra de questões;
- 2ª etapa, referente as decisões estratégicas dos dirigentes decorrentes das mudanças ambientais e,
- 3ª etapa, referente às mudanças organizacionais decorrentes das decisões.

Este questionário vai tratar apenas da 1ª etapa, e os entrevistados das etapas 2 e 3 serão executivos de bancos selecionados.

**Para esclarecimentos sobre esta pesquisa favor contactar com:**

**Responsável: Nilson Brandalise**

**Telefone: 0XX 41 354.31.55**

**e-mail: [nilson\\_01@yahoo.com.br](mailto:nilson_01@yahoo.com.br) ou [nilson\\_01@zipmail.com.br](mailto:nilson_01@zipmail.com.br)**

## **INTRODUÇÃO/APRESENTAÇÃO**

### **IDENTIFICAÇÃO DO PESQUISADO**

1. Qual o seu nome?

---

2. Formação profissional?

---

3. Qual o cargo ou atividade que exerce atualmente?

---

4. Tempo de atuação na indústria financeira?

---

5. Cite principais funções exercidas na indústria financeira, limitadas a 3 (três).

---

---

---

---

## QUESTÕES PREVISTAS

### 1ª ETAPA:

1. Definir conforme a sua visão: “O que é mudança ambiental no ambiente em que atuam as empresas financeiras?”

---



---



---



---

2. Defina, sem critério de preferência ou importância, as 15 (quinze) importantes mudanças ambientais com efeito no mercado de bancos, em nível nacional ou internacional, no período de 1990 a 1999.

O anexo, lista algumas mudanças ocorridas. A seu critério, podem ser listadas mudanças que não estejam relacionadas.

Se preferir, as mudanças poderão ser numeradas no próprio anexo.

	MUDANÇA AMBIENTAL
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

3. Das 15 (quinze) acima, classifique as 5 (cinco) mais importantes em ordem da mais importante para a menos importante, indicando também se existiu simultaneidade de mudança.

	IMPORTÂNCIA	Número do Quadro Anterior
1	A mais importante de todas	
2	A 2ª mais importante de todas	
3	A 3ª mais importante de todas	
4	A 4ª mais importante de todas	
5	A 5ª mais importante de todas	

## **ANEXO**

### **COLETÂNEA DE MUDANÇAS AMBIENTAIS**

Embora o objeto de estudo seja na década de 90, o estudo das mudanças ambientais é feito a partir de 1986 e 1990, por considerar que houve mudanças significativas com reflexo para a próxima década.

- ( \_ ) Plano Cruzado, 27 de fevereiro de 1986.
- ( \_ ) Plano Bresser, 12 de junho de 1987.
- ( \_ ) Constituição Federal Brasileira, 05 de outubro de 1988.
- ( \_ ) Plano Verão, 15 de janeiro de 1989.
- ( \_ ) Plano Collor I, 15 de março de 1990.
- ( \_ ) Programa Nacional de Privatização, 16 de agosto de 1990.
- ( \_ ) Código de Defesa do Consumidor, 11 de setembro de 1990.
- ( \_ ) Plano Collor II, 31 de janeiro de 1991.
- ( \_ ) Comissão Coordenadora das Atividades de Defesa Econômica, 01 de fevereiro de 1991.
- ( \_ ) Criação do Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, 26 de março de 1991.
- ( \_ ) Precatórios Judiciais, Lei no. 8.197, de 27 de junho de 1991.
- ( \_ ) Implantada a Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, 19 de novembro de 1991.
- ( \_ ) Entra em vigor o SISCOMEX para a exportação no Brasil, 04 de janeiro de 1992.
- ( \_ ) Programa de Ação Imediata, 1993.
- ( \_ ) Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, 11 de junho de 1994.
- ( \_ ) Plano Real, 30 de junho de 1994.
- ( \_ ) Acordo de Basiléia, 17 de agosto de 1994.

- ( \_ ) Compulsório sobre as Operações de Crédito, 20 de outubro de 1994.
- ( \_ ) Protocolo de Ouro Preto, estabelece uma nova estrutura institucional para o MERCOSUL, 17 de dezembro de 1994.
- ( \_ ) Termina a Rodada Uruguai de negociações multilaterais entre os países-membros do Gatt, de 1986 até 1994.
- ( \_ ) Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – PROER, 03 de novembro de 1995.
- ( \_ ) Fundo Garantidor de Créditos – FGC, novembro de 1995.
- ( \_ ) Substituição do Acordo Geral de Tarifas e Comércio - Gatt, pela Organização Mundial de Comércio – OMC, 1995.
- ( \_ ) Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária – Proes, 07 de agosto de 1996.
- ( \_ ) Entra em vigor o SISCOMEX para a importação no Brasil, 1997.
- ( \_ ) Central de Risco, 22 de maio de 1997.
- ( \_ ) Queda do Iene no Japão, 15 de junho de 1998.
- ( \_ ) Crise financeira na Tailândia, julho de 1997.
- ( \_ ) Programa Nacional de Desestatização – PND, 09 de setembro de 1997.
- ( \_ ) Crise Financeira na Ásia (Hong Kong e Indonésia), 23 de outubro de 1997.
- ( \_ ) Programa de Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação do Banco Central do Brasil junto ao Sistema Financeiro Nacional – Proat.
- ( \_ ) Crise Financeira na Rússia, Agosto de 1998.
- ( \_ ) Desvalorização do Real e elevação dos juros, 13 janeiro de 1999.
- ( \_ ) Implantação da moeda comum da União Européia, o Euro, 01 janeiro de 1999.
- ( \_ ) Criação do Selic e Cetip.

mudanças tecnológicas

( \_ ) Os anos 60 – A era dos computadores de grande porte

( \_ ) Os anos 70 - A era dos minicomputadores

( \_ ) Os anos 80 - A era dos microcomputadores

( \_ ) Fim da reserva de mercado em informática no Brasil.

( \_ ) Os anos 90 - A era das redes

( \_ ) Implantação do sistema digital de transmissão.

( \_ ) Expansão da TV a Cabo

( \_ ) Expansão da Telefonia Celular

( \_ ) 1990 – projeto World Wide Web. permite que usuários troquem e compartilhem grande volume de informações, na forma de textos e imagens.

( \_ ) 1990 – criação do Archie, um sistema de arquivos permitindo que a Internet seja vasculhada por meio de uma única busca.

( \_ ) 1991 – A National Science Foundation suspende a proibição ao uso comercial da Internet, abrindo caminho para a era do comércio eletrônico.

( \_ ) 1994 – A Internet passa a ser usada para marketing, compras, serviços bancários, transmissões de rádio e *shows* ao vivo.

( \_ ) 1994 – O First Virtual, primeiro ciberbanco da história.

( \_ ) 1995 – Especialistas da Sun Microsystems lançam a linguagem “Java” para programação na Internet.

( \_ ) 1996 – A Microsoft e a rede de TV NBC inauguram a MSNBC, primeira organização noticiosa a fundir TV aberta, TV a cabo e Internet.

( \_ ) 1997 – Especialistas trabalham no mundo emergente da mídia de rede, como a TV interativa, que combina televisão e Internet.

## **ANEXO 4 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ROTEIRO) DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE**

1. Poderia fazer um breve histórico da organização?
2. Pediria que fosse feito breve histórico de sua participação no Banco, citando:
  - As funções exercidas no Banco, detalhando o cargo e a área de atuação.

---

### **Decisões Estratégicas:**

- 1 Como são tomadas as decisões estratégicas na organização? Existe alguma técnica? Quando tomam decisões estratégicas, o quê levam em conta?
- 2 Percebe influências ou pressões quando deve tomar decisões estratégicas? Que tipo de influências ou pressões?
- 3 Durante a década de 90, a forma da tomada de decisões estratégicas sofreu alterações, se sim, poderia descrevê-las?

---

### **Mudanças Ambientais:**

#### **1) Plano Real a partir de 1994.**

- Quais as decisões estratégicas que foram adotadas?  
 Como foram adotadas as decisões estratégicas?  
 Como a organização absorveu o impacto do Plano Real?  
 Poderia descrever quais as principais características da organização que mudaram por causa do Plano Real?

#### **2) Privatizações**

- Quais as decisões estratégicas que foram adotadas?  
 Como foram adotadas as decisões estratégicas?  
 Como a organização absorve o impacto das privatizações no Brasil?  
 Poderia descrever quais as principais características da organização que estão se modificando com as privatizações?

#### **3) Crises Mundiais em 97 e 98 e a Desvalorização do Real em jan/99.**

- Quais as decisões estratégicas que foram adotadas?  
 Como foram adotadas as decisões estratégicas?  
 Como a organização absorveu o impacto da Crise Mundial e a Desvalorização do Real?  
 Poderia descrever quais as principais características da organização que mudaram por causa das Crises Mundiais e a Desvalorização do Real?

#### **4) Evoluções e Inovações Tecnológicas: Informática, Telecomunicações e Internet.**

- Quais as decisões estratégicas que foram adotadas?  
 Como foram adotadas as decisões estratégicas?  
 Como a organização absorve o impacto das Evoluções e Inovações Tecnológicas?  
 Poderia descrever quais as principais características da organização estão se modificando com as evoluções e inovações tecnológicas?

---

### **MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:**

- 1) Quais as mudanças organizacionais fortes e significativas que ocorreram na organização e quais as relações com após o Plano Real? E as Crises Mundiais em 97 e 98 e a desvalorização do real em jan/99?
- 2) Quais as mudanças organizacionais fortes e significativas que ocorrem na organização e quais as relações com as Evoluções e Inovações Tecnológicas? E as privatizações?

---

Poderia finalizar, com alguma sugestão ou crítica?

## **COMPLEMENTO AO ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

### **Definições:**

#### **DECISÕES ESTRATÉGICAS DOS DIRIGENTES**

As decisões estratégicas são aquelas que definem os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, principalmente com problemas externos. Devendo chegar a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos.

#### **MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Processo de modificação total ou parcial da estrutura, dos processos ou da cultura de uma organização, ocasionado por alterações internas, disputas de poder ou adaptações ao ambiente, que possibilitam a busca dos objetivos de maneira mais eficaz

#### **QUADRO DE DEFINIÇÃO OPERACIONAL MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

VARIÁVEIS	DIMENSÕES	FORMA	RESULTADO
Estrutura	Centralização/ Formalização/ Complexidade	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica
Processo	Comunicação/ Controle/ Produtos e serviços	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica
Tecnologia	Equipamentos/ Fluxo de trabalho	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica
Pessoas	Habilidades/ Atitudes/ Percepções	Proativa/Reativa	Evolucionária/ Revolucionária/ Sistêmica

FONTE: Proposto pelo autor.