

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Volmir Adolfo Jung

REESTRUTURAÇÕES E PROCESSOS DE MUDANÇA INTERNA

Porto Alegre

2011

Volmir Adolfo Jung

REESTRUTURAÇÕES E PROCESSOS DE MUDANÇA INTERNA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Professor Orientador:

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Tutor Orientador:

Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle

Porto Alegre

2011

RESUMO

JUNG, Volmir Adolfo. Reestruturação e Processos de Mudança Interna. Porto Alegre, UFRGS, 2011.

Os processos de reestruturação e mudanças internas são uma constante nas empresas modernas, especialmente no setor bancário, que nas últimas décadas vem sofrendo transformações importantes em todas as áreas. O estudo se ocupa com os diferentes tipos e categorias de mudança interna, buscando compreender como o bancário percebe os processos de mudança e a condução dos mesmos. Junto a esses pontos levanta as principais características que levam um processo de mudança a serem bem sucedidos. O estudo se baseia num caso real de reestruturação interna da uma agência bancária e busca junto aos funcionários suas percepções sobre o processo utilizando-se de entrevistas para a coleta de dados, analisando-os em conjunto com o referencial teórico apontando boas práticas e pistas para uma boa condução de uma mudança interna.

Palavras-chaves: Reestruturação. Mudança Interna. Processos de Mudança.

LISTA DE QUDROS, ORGANOGRAMAS E GRÁFICOS

Quadro 1	Resumo de conceitos de Mudança Organizacional	09
Quadro 2	Quadro dos tipos de Mudança	10
Quadro 3	Categorias de Mudança Organizacional	11
Quadro 4	Tipologia aplicada à mudança	12
Quadro 5	Fases de adesão à mudança, resistências individuais e sociais	19
Organograma 1	Estrutura Utilizada na Agência Y antes da Reestruturação	29
Gráfico 1	Funcionários da Agência Y antes da Reestruturação	30
Gráfico 2	Total de Funcionários versus funcionários comissionados antes da Reestruturação	31
Organograma 2	Estrutura Utilizada na Agência Y depois da Reestruturação	32
Gráfico 3	Funcionários da Agência Y depois da Reestruturação	33
Gráfico 4	Total de Funcionários versus funcionários comissionados depois da Reestruturação	33
Gráfico 5	Saída e ingresso de funcionários em função da reestruturação	34
Quadro 6	Quadro resumo das características dos entrevistados	35
Gráfico 6	Como os funcionários tomaram conhecimento de que a reestruturação iria ocorrer	38
Organograma 3	Posicionamento dos funcionários em relação a sua participação no processo de mudança	42
Gráfico 7	Objetivos da Reestruturação apontados pelos funcionários	44
Quadro 7	Quadro Resumo dos Resultados	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	8
1.1 – Conceitos e caracterizações.....	8
1.2 – Dimensão e classificação das mudanças organizacionais.....	10
1.3 – Fatores de sucesso para a mudança organizacional.....	13
1.4 – As pessoas no contexto de mudança - administrando resistências à mudança	17
1.5 – O Processo de Mudanças no Trabalho Bancário.....	20
2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
2.1 – Método Escolhido e Justificativa.....	22
2.2 – Instrumento de Coleta de Dados.....	22
2.3 – Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	22
2.4 – Análise dos Dados.....	22
2.5 – Categorias utilizadas na análise dos dados.....	25
3 – Estudo de Caso.....	27
3.1 – A reestruturação na Agência Y do Banco X.....	27
3.2 – A visão dos funcionários quanto à estrutura.....	36
3.3 – Comunicação e conhecimento sobre a reestruturação.....	37
3.4 – O Processo de implantação na visão dos funcionários da Agência X.....	39
3.5 – O posicionamento dos funcionários no processo de reestruturação.....	40
3.6 – Os objetivos da reestruturação na visão do funcionário.....	42
3.7 – Principais dificuldades apontadas pelos funcionários.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	54
ANEXO A.....	55

INTRODUÇÃO

O processo de modernização tecnológica acarretou em mudanças nas formas de funcionamento e atendimento das agências bancárias, ocasionando reestruturações internas das agências com uma frequência bastante grande. As reestruturações geram uma constante mobilidade dos funcionários dos setores operacionais: mudanças de função, setor e atividade. Esse processo está presente no cotidiano do setor bancário – um mesmo funcionário pode atender diferentes segmentos, ou mesmo mudar de setor de atendimento num curto período de tempo, sem falar nas grandes reestruturações.

Todo processo de reestruturação é na realidade um grande movimento, mudam-se as estruturas, as pessoas, os processos, o ambiente. Uma grande empresa pode mudar toda a sua estrutura de funcionamento, um gerente pode mudar as funções dentro de um setor, ou a administração pode mudar a ocupação do espaço. Cada uma dessas mudanças é conduzida e interpretada de uma forma, tendo em seu cerne um objetivo nem sempre compreendido por todos.

A avaliação desse processo se torna importante pelo fato de haver uma grande mobilidade interna nas agências bancárias e em decorrência do impacto causado no funcionário envolvido. As recentes reestruturações internas, ocorridas na agência na qual é realizado esse estudo, tornam relevante a observação dessa questão, bem como as reações ao processo. Uma correta observação e estudo do processo podem fornecer um parâmetro mais adequado para determinar a forma a ser utilizada num deslocamento interno, buscando minimizar os diferentes impactos causados; bem como boas práticas a serem utilizadas em pequenas mudanças.

O presente trabalho tem como objetivo investigar e compreender como as mudanças, ocorridas a partir de uma reestruturação interna, são conduzidas e percebidas pelos funcionários de uma agência bancária. Buscará observar como o bancário, envolvido na mudança, percebe esse processo; quais as principais características e objetivos das reestruturações e como elas são conduzidas quando da sua implantação. Uma vez que esses processos são freqüentes no setor bancário, é necessário que sejam identificadas formas de diminuir os impactos causados, ampliando assim os resultados esperados, auxiliando para um bom ambiente interno, atendendo aos clientes internos e externos.

A pesquisa apresentará primeiramente um levantamento dos principais aspectos encontrados na literatura em relação aos processos de mudança e reestruturações internas, além de suas inter-relações teóricas. Posteriormente, efetuaremos a busca pelo entendimento do funcionário quanto ao processo, utilizando-nos de entrevistas onde o funcionário poderá relatar suas experiências e percepções quanto ao processo. O público alvo das entrevistas serão os funcionários da agência bancária Y do Banco X que recentemente passou por uma reestruturação interna. Com o levantamento dos dados realizados, será elaborada uma análise de conteúdo através da técnica categorial, buscando, a partir deles, apontar boas práticas para processos de mudança interna.

1 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Todas as instituições modernas estão marcadas pelo signo das mudanças. Mudar acaba por se tornar uma das características principais das empresas, visando seu fortalecimento, manutenção e crescimento. Nas últimas décadas, os processos de mudança, têm se tornado mais constantes e cada vez mais rápidos nas empresas. As empresas mudam suas tecnologias e processos produtivos, buscando mais produtividade e qualidade, e mudam seus produtos e serviços para se tornarem mais competitivas no mercado (PINTO; KANAANE; PICCHIALI. 2007, p. 116).

A grande parte destas mudanças está ligada ao fato do ambiente organizacional estar cada vez mais complexo, as incertezas serem mais crescentes e vivermos um processo de internacionalização das organizações bem como um aumento de sua complexidade onde as relações de trabalho estão diferentes e há um crescente cuidado com as questões ligadas a sustentabilidade (VASCONCELLOS et al. 1997 apud CESAR, 2006, p.4) ¹. Wright, Kroll e Parnell resumem bem quando dizem que a “organização enfrenta contingências ambientais; essas contingências podem consistir em várias tendências ou desenvolvimentos, como a concorrência, regulamentações e leis governamentais, pressões de custos, novas tecnologias...”. (2000, p.322)

1.1 – Conceitos e caracterizações

Todos esses aspectos e razões fazem com que as mudanças, além de mais intensas e rápidas, tenham conceitos e definições muito variadas na literatura. Cada autor em sua área irá acentuar determinado aspecto e perspectiva. Apresentaremos a seguir algumas definições encontradas na literatura destacando primeiramente a definição dada por Lima e Bressan, que assim a definem:

...qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter conseqüências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou

¹ VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estruturas das Organizações – Estruturas tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial** (3ª. Ed.). São Paulo: Pioneira. 1997.

sustentabilidade organizacional. (LIMA; BRESSAN, 2003 *apud* CHAVES; SANTOS; MORAIS, 2004, p.4) ²

Lima e Bressan³ (*apud* CHAVES; SANTOS; MORAIS, 2004, p. 3) apresentam um resumo das principais definições teóricas de mudança organizacional cunhadas por diferentes pesquisadores; o quadro abaixo mostra essas definições e seus autores:

Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho a fim de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Roberson (1992)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalhos, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Atividades intencionais proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr., Curado e Campos (2000)
Mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.	Araújo (2001)

Quadro 1 – Resumo de conceitos de Mudança Organizacional

Lima e Bressan⁴ *apud* CHAVES; SANTOS; MORAIS, 2004, p. 3

Observa-se que as definições apresentam alguns aspectos comuns, entre os quais se destaca o fato de trabalharem com um conceito claramente temporal: Há um momento em que a mudança ocorre (ponto central), uma situação anterior a este ponto e uma situação posterior a ele. O impulso de toda mudança é o momento posterior, caracterizado especialmente pelo objetivo central de se manter como instituição. No

² LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: **Mudança Organizacional: Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63

³ LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: **Mudança Organizacional: Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

⁴ LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: **Mudança Organizacional: Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

momento anterior à mudança encontramos o planejamento e os aspectos que podem impedir com que a mudança ocorra como foi planejada.

Além do aspecto temporal os conceitos também convergem quanto ao fator que desencadeia a mudança: sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Nenhuma instituição realiza mudanças significativas se não estiver buscando algo concreto com a mudança a ser implantada. Assim o processo de mudança trará um olhar detalhado aos aspectos que estão dificultando o crescimento, desenvolvimento e até mesmo fazendo com que um organismo institucional esteja sob ameaça de sobrevivência.

De acordo com Gouillart e Kelly (1995, p. 5) é no processo de mudança que a empresa declara-se responsável por si mesma, iniciando o processo de mudança e liberando seu potencial, ocorre um movimento onde a sabedoria convencional é quebrada, permanecendo os elementos úteis, novos materiais são acrescentados, de acordo com a necessidade, construindo-se uma nova estrutura mental para a empresa.

1.2 – Dimensão e classificação das mudanças organizacionais

O ponto central – a mudança – pode ter dimensões e aspectos variados, a partir do que pode ser observado que há vários tipos de mudanças. O artigo de Chaves, Santos e Moraes apresenta um quadro que resume os tipos de mudança, baseados em três perguntas chaves: Por que muda? Como muda? O que muda? Apresentado assim algumas classificações:

Pergunta	Dimensão	Classificação
Por que muda?	Intencionalidade	Reativa: resposta ao ambiente que ganha forma através de novas leis, necessidades atualizadas do cliente (através de pesquisas de satisfação), entre outros fatores.
		Voluntária: quando há antecipação baseada em expectativas ou metas, disponibilidade de novas tecnologias ou recursos por parte da organização.

Como muda?	Forma de implementação	Reeducativa: quando há esforço prévio de educação e convencimento dos participantes do processo.
		Coercitiva ou racional: quando a decisão da implementação de algum processo ou tecnologia vem de cima para baixo sem compartilhamento com o todo da organização
O que muda?	Objeto da mudança	Incremental: Quando mudam organograma, funções, tarefas, estilo de liderança, mercados-alvo, métodos de produção, políticas de seleção e formação, etc.
		Radical ou Revolucionária: pode afetar toda a organização, e atingir dimensões tais como tamanho, missão, princípios de atuação, natureza do trabalho administrativo, valores dominantes, normas e mercados.

Quadro 2 – Quadro dos tipos de Mudança
CHAVES; SANTOS; MORAIS, 2004, p.4

As perguntas apresentadas norteiam a compreensão da razão, forma e objetivo a ser alcançado pela mudança. Importante percebermos que esses aspectos nem sempre são explicitados no momento da mudança, mas deveriam estar bastante claros para os que são atingidos por ela. Aspectos externos da mudança podem ser muito claros a percepção dos envolvidos, pois envolvem aspectos físicos e formais. Esses aspectos estão demonstrados quando observamos a seguinte classificação das mudanças em categorias:

Estrutura	Incluem alterações na divisão do trabalho, nova distribuição de tarefas e formas de controle
Tecnologia	Acontece com a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos
Disposição Física	São as mudanças ligadas a distribuição espacial, visando novas formas de interação e necessidades específicas do trabalho
Pessoas	Situa-se na mudança de atitudes das pessoas

Quadro 3 – Categorias de Mudança Organizacional
ROBBINS⁵, 1999 *apud* FANDIÑO *et al.*, 2007, p.3

⁵ ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

A dimensão de um processo de mudanças pode ser avaliada tomando-se por base a quantidade de categorias que acabam sofrendo alterações. Pequenas mudanças podem envolver apenas uma ou duas categorias, já mudanças mais profundas inevitavelmente se infiltram em praticamente todas as categorias.

Cada empresa e cada situação de mudança irá exigir uma estratégia específica, que depende muito do contexto em que será aplicada. Ela pode ser incremental ou transformadora e pode ser pelo modo colaborativo ou coercitivo. Para definir a estratégia a ser utilizada Jick⁶ (*apud* Pinto; Kanaane e Picchiali, 2007, p. 125) sugere o seguinte quadro:

Tipologia	Estratégia Incremental	Estratégia Transformadora
Modo Colaborativo	Evolução Participativa Usa-se quando a organização estiver em boas condições e requer ajustes menores, ou não em tão boas condições, mas há tempo disponível e o interesse dos grupos-chave favorece a mudança.	Transformação Carismática Usa-se quando a organização estiver em boas condições e, embora o tempo seja escasso para participações extensivas, há suporte para a mudança radical.
Modo coercitivo	Evolução Forçada Usa-se quando a organização não estiver em boas condições e os grupos-chaves de interesse se opõem à mudança e há tempo disponível.	Transformação ditatorial Usa-se quando a organização não estiver em boas condições, não há tempo para participação extensiva nem suporte para a mudança radical, mas ela é vital para a sobrevivência organizacional e o cumprimento de sua missão básica.

Quadro 4 – Tipologia aplicada a mudança
JICK⁷ *apud* Pinto; Kanaane e Picchiali, 2007, p. 125.

Segundo Gouillart e Kelly (1995, p.3) o momento da transformação é o momento “em que as empresas deixam a segurança dos muros do castelo e entram num território inexplorado.” Os autores salientam que mesmo que haja uma certa euforia nessa primeira fase ela pode não ser muito divertida, tendo que se transpor as barreiras da relutância e da resistência, descartando velhos valores e assimilando outros novos, tornando o processo doloroso, pois envolve as emoções e os preconceitos humanos.

Uma vez que tenhamos observado e compreendido, que os processos de mudança são um dos signos pelos quais as instituições modernas estão marcadas, que

⁶ JICK, Todd D. **Managing change**. Nova York: McGraw-Hill, 1993, p.347

⁷ JICK, Todd D. **Managing change**. Nova York: McGraw-Hill, 1993, p.347.

cada um deles terá características próprias - dependendo de sua gênese, forma e objetivo final, bem como que cada um deles poderá se dar através de alterações em diversas categorias, cabe buscar as características que trarão eficácia na implantação de mudanças.

1.3 – Fatores de sucesso para a mudança organizacional

Para Pinto, Kanaane e Pichiai(2007, p. 116) apontam como fator fundamental para que a mudança possa acontecer é que haja vontade de mudar e que a organização precisa estar pronta e compromissada com a mudança. Os autores ressaltam ainda três fatores que tornam a organização apta a mudar: Cultura organizacional, conteúdo estratégico e o poder de mobilização.

A cultura organizacional, primeiro fator, é definida das seguintes maneiras: Para Schein⁸ (*apud* Pinto; Kanaane e Pichiai, 2007, p. 116) ela é um modelo mental coletivo compartilhado por um grupo e sua validade se dá pela transmissão aos futuros membros; para Schneider⁹ podemos identificá-la na maneira como os membros agem para alcançar o sucesso; para Lacombe¹⁰ a cultura organizacional é o que distingue uma organização da outra.

Para Schneider¹¹ (*apud* Pinto; Kanaane e Pichiai, 2007, p. 117) mudanças que contrariam alguma das culturas essenciais de uma empresa tendem a não funcionar e podem até mesmo causar danos a empresa. Já para Schein¹² citado pelos mesmos autores a cultura das empresas se encontra em duas camadas e as mudanças aconteceram mais facilmente na camada periférica dando a ela um novo colorido, e os pilares de sustentação da cultura se mantêm.

A discussão sobre a cultura das empresas em fase das mudanças na organização mostra que podemos identificar:

a corrente que acredita em mudança *na* cultura e a que entende que pode haver mudança *da* cultura. Esta tem um posicionamento de mudança profunda, aquela de alteração na superfície, mas mantendo-se os fundamentos. Mas sabe-

⁸ SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

⁹ SCHNEIDER, W. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

¹⁰ LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

¹¹ SCHNEIDER, W. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

¹² SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985

se que a *mudança na ou da cultura* não se faz por decreto nem do dia para a noite.(Pinto; Kanaane; Picchiai, 2007, p. 118)

O segundo fator – conteúdo estratégico – entende que a mudança estabelecida pelo referencial estratégico da empresa, proporcionando ao mesmo, bases sólidas para ocorrer. Esse referencial evolui nas empresas que se avaliam e perduram mais do que mudanças meramente periféricas. O conteúdo estratégico é melhor construído quando definido e revisado por todos os atores interessados: “acionistas, consumidores, fornecedores, distribuidores, representantes, franqueados, funcionários, organizações e comunidade em geral.” (Pinto; Kanaane; Picchiai, 2007, p. 119)

Como terceiro fator – poder de mobilização – é apontada a “importância do trabalho em equipe para iniciar e sustentar o processo de mudança organizacional, sejam as incrementais ou as transformadoras.”(Pinto; Kanaane; Picchiai, 2007, p. 124)

Ulrich¹³ (*apud* BONATTO, 2010, p.15) aponta em sua obra o que ele chama de fatores chaves para o sucesso na implantação de mudanças:

- O processo de mudança necessita de uma liderança para a condução do processo;
- Os envolvidos no processo precisam compreender a importância e a razão da mudança;
- Os funcionários precisam conseguir visualizar o resultado esperado após a mudança;
- Todas as pessoas precisam ser envolvidas no processo de mudança;
- As mudanças precisam estar vinculadas a sistemas e processos de Recursos Humanos, identificando as suas implicações;
- Devem haver formas para observar e medir o sucesso das mudanças;
- A mudança necessita de mecanismos de curto e médio prazo para serem mantidas.

Para complementar estes fatores veja-se a lista das dez chaves-mestras apresentadas por Covey (*apud* BONATTO, 2010, p. 17)¹⁴ para o sucesso de qualquer tipo de mudança:

- Conscientização – as pessoas envolvidas no processo de mudança precisam estar conscientes de sua necessidade:

¹³ ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 8.ed. São Paulo: Futura, 1998.

¹⁴ COVEY, S. P. **Liderança Baseada em Princípios**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- Envolvimento – todos devem estar envolvidos, e suas missões pessoais e individuais devem estar alinhadas com as da empresa;
- Segurança interior – as pessoas devem estar seguras interiormente quanto a mudança;
- Legitimação – os envolvidos devem reconhecer a necessidade da mudança;
- Responsabilidade pelos resultados – os funcionários devem se sentir responsáveis pelos resultados da mudança;
- Enterre o velho – deixar os velhos hábitos e se apropriar dos novos;
- Abrace o novo caminho com espírito de aventura – os líderes devem ter uma visão comum para reduzir as limitações;
- Espírito Aberto – as pessoas devem estar abertas a buscar uma solução melhor que a atual;
- Sinergia - as pessoas valorizadas podem transformar o seu próprio modo de agir;
- Propósito transcendental – deve haver um propósito maior que os individuais e particulares.

Dois pontos estão em destaque nas listas apresentadas: compreensão e envolvimento. As pessoas envolvidas no processo de mudança precisam compreender porque a mudança está acontecendo, o que irá ser alterado e qual o objetivo da alteração. Todos devem estar envolvidos no processo de mudança, coletivamente e individualmente sentindo-se parte do processo, fazendo com que a presença desses dois aspectos, somados a comunicação, mostrem-se como fatores decisivos para o sucesso da implantação de mudanças.

A comunicação é apontada como um dos fatores de maior importância para o sucesso da implantação de qualquer processo de mudança.

Ela é um instrumento para anunciar e explicar as transformações; preparar as pessoas para seus efeitos positivos e negativos; elevar a compreensão e o comprometimento com o processo; reduzir a confusão de significado e a resistência à inovação; sustentar o processo de mudança; obter feedback sobre percepções e crenças dos membros da organização e preparar as pessoas para as alterações nas suas atitudes e comportamentos. (SILVA; VERGARA, 2000 apud SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009, p. 40)¹⁵

¹⁵ SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização.** Revista de Administração Pública, 34(1), 2000, p. 79-99.

Gouillart e Kelly (1995, p.7 -10) apontam quatro tarefas que devem ser desenvolvidas para a obtenção de mobilização necessária para uma transformação:

1 – Desenvolvimento de líderes – esses irão determinar o curso da mudança e o alto escalão da empresa deve ser o modelo de atuação a ser seguido por esses líderes, que irão influenciar os escalões mais baixos da empresa;

2 – Criação de uma comunicação interativa e de faixa ampla – o processo de comunicação deve envolver toda a empresa no processo, utilizando diferentes veículos de acordo com o nível da empresa;

3 – Incentivo à formação de times naturais de trabalho – pequenas equipes de trabalho buscando mobilização e solução de problemas nos diversos âmbitos da empresa em busca da transformação;

4 – Preparação dos indivíduos para o ciclo de mudança – a empresa deve auxiliar cada indivíduo a aceitar e adaptar-se às muitas mudanças em curso, auxiliando no ciclo emocional envolvido.

Nolan e Crosson¹⁶(*apud* Pinto; Kanaane e Pichiai, 2007, p. 118)identificam o processo de transformação organizacional como um destruição criativa, aponta seis etapas pelas quais ela pode acontecer: “*downsizing*, busca de equilíbrio dinâmico, desenvolvimento de uma estratégia de acesso ao mercado, orientação para o cliente, estratégia de demarcação do mercado e inserção mundial.”

Cada processo de mudança terá as suas próprias conseqüências, no entanto todos eles trazem mudanças ao ambiente de trabalho, no nível de eficiência interna e da organização bem como nas relações de trabalho. Em muitos casos pode ser observada uma piora do clima organizacional, gerando mais conflitos e stress. Também observar-se em alguns casos uma perda de memória da organização, em função da troca dos funcionários mais antigos por outros que chegam a instituição (CALDAS, 2002 *apud* FANDIÑO, 2007, p.4)¹⁷.

Assim como há uma complexidade e variedade de processos de mudança, bem como na sua forma de planejamento, implantação e avaliação, devemos observar que o fator sempre presente é o humano. No final, bem como na finalidade e no meio da reestruturação interna, sempre encontraremos pessoas envolvidas neste processo. Tão

¹⁶ NOLAN, R. L.; CROSSON, D. C. **Destruição criativa: um processo de seis etapas para transformar sua organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

¹⁷ CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

complexas e tão variadas, quanto o próprio processo em que se encontram, das pessoas se esperam posturas específicas, determinadas reações e ações frente às mudanças.

1.4 – As pessoas no contexto de mudança - administrando resistências à mudança

As empresas exigem cada vez mais que os seus funcionários estejam prontos a se adaptar num cenário de mudanças, estando sempre prontas a se renovarem. No entanto essa exigência as torna mais instáveis, justamente num momento em que a empresa espera que estejam mobilizadas em prol das mudanças (CESAR, 2006, p.2). Quando as organizações passam de estruturas tradicionais para estruturas inovadoras exige também que os participantes da mudança rompam com crenças e valores já estabelecidos assumindo novos papéis. Essa ruptura de valores pode também se tornar uma forma de resistência a mudança (CESAR, 2006, p.2).

Qualquer tipo de alteração no ambiente de trabalho irá de alguma forma afetar as pessoas envolvidas, causando reações positivas e negativas (LIMA; BRESSAN, 2003 *apud* SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009, p.34)¹⁸. Conforme Bressan¹⁹ (*apud* SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009, p.4) a percepção que os envolvidos têm quanto a essas mudanças é fundamental porque determinara a reação que terão frente a ela. Não podemos ignorar que a mudança organizacional mobiliza especialmente as emoções das pessoas, sendo observado que nas instituições bancárias as mudanças causam mais ansiedade e sentimento de impotência (SILVA; VERGARA, 2003 *apud* SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, p.38)²⁰.

Segundo apontamentos apresentados por Armenakis e Bedeian (*apud* SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009, p.34)²¹ as pesquisas realizadas no campo das mudanças organizações estudam, em sua maioria, as macro mudanças das organizações, no entanto há estudos voltados ao comportamento individual frente as mudanças, apontando faces vividas pelos indivíduos bem como suas reações afetivas e

¹⁸ LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: **Mudança Organizacional: Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

¹⁹ BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial**. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2001.

²⁰ SILVA, J. R. G; VERGARA, S. C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. In: Revista de Administração de Empresas, 43(3), 2003, p. 10-21.

²¹ ARMENAKIS, A. A; BEDEIAN, A.G. **Organizational change: a review of theory and research in the 1990s**. Journal of Mangement, 25, 1999, p. 293-315.

comportamentais. Essas mesmas pesquisas demonstram que há variações quanto a lealdade, comprometimento e stress, já as ligadas as reações afetivas trabalham com as variáveis de comprometimento e satisfação.

...embora haja um discurso voltado para a exaltação de pessoas como fator de competitividade, pouco se discute sobre o fato de que os funcionários dessas organizações mutantes passam por dificuldades, decorrentes da perda de posição, da ameaça do emprego, da ruptura de equipes de trabalho e de outras condições de mudança irreversível. (CESAR, 2006, p.5)

Todo o processo de mudança lida com a mente e geralmente muda fundamentalmente a fonte de motivação da empresa, alterando os padrões que pautam seus julgamentos e seus valores e nos quais está baseado seu senso de bem estar. Mudar significa alterar o quadro mental de muitas pessoas quando na realidade tendem a permanecerem na situação presente, significa “gerar confiança no resultado final de uma transformação profunda quando aquele resultado final é, por definição, incerto.” (GOUILLART; KELLY, 1995, p.3)

Também cabe salientar que o processo de mudança precisa encontrar resistência, caso contrário pode não estar realmente avançando, o processo de resistir é normal e observado ao longo da história segundo Jick²²(*apud* Pinto; Kanaane e Pichiai, 2007, p. 127.), esse mesmo autor apresenta alguns mitos sobre mudança:

- você não consegue ensinar novos truques a um cachorro velho: rotular os outros de inertes;
- reclamações e problemas sobre mudanças vêm dos resistentes;
- os resistentes são sempre os outros;
- mude o sistema de recompensas, e o coração e a mente das pessoas o seguirão.

Segundo Gouillart e Kelly (1995, p.4) a maioria das pessoas não tem o espírito aventureiro e poucas estão dispostas a trocarem o presente pela esperança de um futuro melhor, uma vez que a tranquilidade repousa sobre o que conhecemos e dominamos e acabamos por tentar manter. Sempre a posição presente se mostrará como mais confortável. Na processo de mudança podemos acabar perdendo, sendo transferidos ou até mesmo demitidos.

Estes mesmos autores apontam para o paralelo que podemos encontrar entre os ciclos emocionais pelos quais as pessoas passam durante o processo de mudança e os experimentados no processo de aceitação de doenças e morte. Kübler-Ross (*apud*

²² , Todd D. **Managing change**. Nova York: McGraw-Hill, 1993.

GOUILLART; KELLY, 1995, p. 33) apontam o padrão emocional seguido por essas pessoas: recusa, raiva, negociação, depressão e aceitação. Sendo que se aconselha um acompanhamento pessoal para as pessoas confrontadas com as situações de transformação pois as pessoas que trabalham em equipes podem ver o processo de transformação como uma ameaça ao seu grupo e a si mesmo.(GOUILLART; KELLY, 1995, p. 34)

No entanto esse medo mostra-se infundado. Na realidade os líderes de mudanças e pessoas que se envolvem com ela na maioria das vezes sobrevivem à ela. Não haveria sentido em demitir justamente aqueles que se mostraram dispostos a mudar e se envolveram no processo, pelo contrário, envolver-se com a mudança traz mais chances de ascensão para os envolvidos com ela.(GOUILLART; KELLY, 1995, p. 34)

Pinto; Kanaane e Pichiai apresentam um quadro para facilitar a compreensão do processo de adesão à mudança, bem como das resistências individuais e sociais que surgem:

Fases de adesão à mudança	Obstáculos advindos das características dos indivíduos	Obstáculos advindos do contexto social
1ª. Resistência maciça e indiferenciada. Os proponentes são chamados de fanáticos e visionários.	Homeostase: são mecanismos reguladores para manter constantes certos estados. O estímulo à mudança precisa ser mantido, senão volta-se ao estado original. Hábito: supõe-se que a menos que a situação mude notavelmente e haja repetições os organismos continuarão a reagir como de costume, isto é, não incorporando a mudança.	Conformidade com as normas: são modos de comportamento costumeiros e esperados. Espera-se que cada um se comporte de acordo com os valores e as normas institucionalizados.
2ª. Crescimento do número de apoiadores. Visualizam-se as forças favoráveis e contrárias.	Percepção seletiva e retenção: reagimos a outras sugestões dentro de uma estrutura estabelecida. Há a tendência a mantermos o conhecimento consolidado em detrimento do novo. Muitas vezes memorizamos temporariamente o novo, mas acreditamos, ou praticamos, o conhecido.	Coerência sistêmica e cultural: o princípio Gestalt de que as partes adotam características por causa de sua relação com o todo significa que é difícil mudar uma parte sem afetar as outras. Inovações que são úteis em uma área podem ter efeitos colaterais destrutivos em regiões correlatas.
3ª. Conflitos e confrontos. Resistências explícitas. Estágio de vida ou morte para o projeto.	Superego: desde o primeiro não ouvido na infância, um código de controle do que é ético e moral é internalizado. Isso leva o indivíduo a ter determinados padrões de expectativa consigo próprio e com	Interesse em jogo: os interesses do grupo são a fonte de resistência mais forte.
4ª. Redução das resistências. Exige-se atenção aos contrários e às potenciais dissonâncias.		O sacrossanto: determinadas crenças
5ª. O oposto do		

<p>primeiro momento. Ou seja, os adeptos superam os contrários à mudança.</p>	<p>os outros. Desconfiança: a voz do superego leva o indivíduo a desconfiar de impulsos não condizentes com o estabelecido. O sentimento de culpa imobiliza a ação para a mudança. Insegurança e regressão: diante de uma mudança que cause ansiedade, o indivíduo tende a se apoiar em algo bem-sucedido no passado. A ironia é que esta seqüência frustração-regressão entra na vida justamente quando uma mudança seria mais construtiva.</p>	<p>prevalecem por muito tempo. Quando a proposta de mudança ‘toca’ em constructos considerados sagrados, dificilmente será aceita.</p>
---	--	--

Quadro 5 – Fases de adesão à mudança, resistências individuais e sociais
Pinto; Kanaane e Picchiai, 2007, p. 129

O fator humano terá um peso significativo em todos os processos de mudança. Não basta uma razão para a mudança, nem mesmo um objetivo claro ou uma boa forma de implantação. O fator “pessoas” será decisivo para o processo. Em todos os momentos as ações e o envolvimento pessoal terão valor especial nas mudanças, podendo comprometer o seu sucesso bem como impulsiona-lo.

1.5 – O Processo de Mudanças no Trabalho Bancário

O contexto deste estudo não estará completo se não olharmos, mesmo que brevemente, as alterações que ocorreram no trabalho bancário nas últimas décadas. A grande trajetória e a amplitude de alterações ocorridas no setor bancário estão inseridas dentro do cenário moderno de globalização, mudanças tecnológicas e sociais. Esse cenário exige estruturas que se adaptem a desafios constantes de diminuição de custos, tempo de desenvolvimento de novos produtos e qualidade (GUDMANN, 2004 apud CESAR, 2006, p.2)²³.

As últimas décadas do setor bancário foram marcadas por fusões e incorporações, ocorrendo também uma modernização do sistema financeiro bem como

²³ GUBMAN, Ed. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Palnning**. New York: 2004. Vol 27, Iss. 1, p. 13-23.

alto investimento em tecnologia de informação (ALMEIDA, 1992 *apud* CESAR, 2006, p.6)²⁴. As funções típicas de bancário foram alteradas, antes voltadas a burocracia, agora voltam-se as vendas e consultoria, mudanças que geram um misto de entusiasmo e medo profundo (CESAR, 2006, p.3).

Grandes transformações podem ser percebidas especialmente na área tecnológica, que vão desde os processamentos em tempo real (on-line), digitalizações de documentos e assinaturas, sistemas de simulação de operações e sua avaliação de risco até os grandes bancos de dados de clientes e suas informações negociais. Na outra ponta temos os serviços de auto-atendimento, através de meios remotos e pontos de auto-atendimento, situações nas quais há cada vez menos contato pessoal com o funcionário. O papel desempenhado pelos funcionários bancários, antes burocrático e reativo, passa a ser cada vez mais vendedores de produtos bancários, buscando a fidelidade do cliente a instituição (CESAR, 2006, p.3).

Esse conjunto complexo de mudanças expõe o trabalhador bancário a mudanças constantes, de pequeno, médio e grande porte. Exigindo que esteja pronto a responder às mudanças tecnológicas e estruturais de forma a administrá-la, mantendo seu rendimento, aumentando seu conhecimento, buscando gerenciar sua carreira e sua vida pessoal.

²⁴ ALMEIDA, S.R.P. de. **Estudos do Futuro do Ambiente Empresarial – Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no Ano de 2000**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1992.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 – Método escolhido e justificativa

O método de estudo a ser utilizado na pesquisa será o de estudo de caso, buscando uma abordagem qualitativa. Essa escolha decorre do fato da pesquisa ter como objetivo estudar a percepção dos funcionários de uma determinada agência em relação às mudanças ocorridas num determinado momento de reestruturação interna.

2.2 – Instrumento de coleta de dados

Os principais aspectos a serem levantados pelo instrumento de pesquisa dizem respeito a percepção que os funcionários da agência X do Banco Y tiveram em relação ao processo de mudança ocorrido no ano de 2010. Levantando informações de como os funcionários descrevem o processo, como entendem a estrutura antes da mudança e como entendem que a estrutura ficou. Junto a esses dados, levantar a percepção do funcionário quando a sua participação no processo e o entendimento quanto à razão da implantação e seus objetivos.

2.3 – Aplicação do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa será aplicado através de entrevistas pessoais pré-estruturadas aplicadas a todos os funcionários lotados na agência no momento da reestruturação objeto de estudo.

2.4 – Análise dos dados

A técnica utilizada para a análise dos dados será a de análise de conteúdo através da técnica categorial. Bardin²⁵ nos apresenta uma síntese consensual sobre a análise conteúdo:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não)

²⁵ BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Editora Presses Universitaires de France. Paris, 1977.

que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens(*apud* OLIVEIRA, 2008, p. 570).

Dentre as técnicas possíveis de análise de conteúdo será utilizada a técnica categorial. Para melhor compreensão e utilização da técnica Oliveira(2008, p.571) nos apresenta alguns conceitos-chaves do método:

- Objetividade – consiste na possibilidade de que qualquer pesquisador possa verificar e reproduzir a análise realizada. Deve haver precisão e clareza nas categorias utilizadas;

- Sistematicidade – Tem por objetivo principal impedir que o pesquisador retenha as informações de forma arbitrária, buscando com que o conteúdo seja considerado num todo;

- Conteúdo Manifesto – A análise deve ter como objeto apenas o conteúdo realmente apresentado, evitando a utilização de preconceitos do pesquisador;

- Unidades de Registro (UR) – é a unidade a partir da qual se faz a segmentação do texto. Essa unidade pode ser uma palavra, frase ou parágrafo.

- Unidades de Contexto (UC) – são unidades através das quais se entende e classifica as unidades de registro (UR);

- Construção de Categorias (CC) – consiste na classificação dos elementos, diferenciando-os e reagrupando segundo determinados critérios;

- Análise Categorical (AC) – consiste em classificar e quantificar a totalidade do texto;

- Inferência – é uma operação lógica pela qual se admite uma proposição por estar ligada a outras já aceitas como verdadeiras;

- Condições de Produção (CP) – refere-se ao campo de determinação dos textos, qual a sua intenção subjacente e suas principais características.

Bardin²⁶(*apud* OLIVEIRA, 2008, p. 572) defini as etapas a serem utilizadas na análise de conteúdo:

- Pré – análise – consiste na preparação para a análise, consiste na escolha dos documentos, formulação de hipóteses e dos objetivos;

²⁶ BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Editora Edições 70, Lisboa, 2000.

- Exploração do material ou codificação – processo no qual os dados brutos são agregados em unidades permitindo a descrição de suas características;

- Tratamento dos resultados – nesta etapa as informações fornecidas pela análise são colocadas em destaque.

Oliveira(2008, p.572) apresenta uma breve sistematização dos procedimentos a serem utilizados na análise de conteúdo temático-categorial:

- Leitura flutuante, intuitiva ou parcialmente orientada do texto – consiste em várias leituras do texto a ser analisado, buscando perceber elementos específicos na leitura;

- Definição de hipóteses provisórias sobre o objeto estudado e o texto analisado – a leitura flutuante irá possibilitar a construção de algumas hipóteses provisórias sobre o objeto de estudo e o texto;

- Determinação das unidades de registro – momento em que serão determinadas as Unidades de Registro (UR) a serem utilizadas ao longo da análise, devendo ser utilizada apenas um tipo de UR. Uma vez determinadas as UR essas devem ser marcadas em todo o texto de tal forma que praticamente todo o texto seja marcado;

- Determinação das unidades de significação ou temas: cada unidade será formada por um conjunto de UR;

- Análise temática das UR: consiste na quantificação das UR por tema;

- Análise categorial do texto: a partir da determinação dos temas e de sua quantificação devem ser definidas as dimensões nas quais os temas aparecem.

O mesmo artigo de Oliveira apresenta alguns critérios para a boa construção de categorias empíricas na análise de conteúdo:

homogeneidade (não se misturam *alhos com bugalhos*); exaustividade (esgotam a totalidade do texto); exclusividade (um mesmo elemento não pode ser classificado em duas categorias diferentes); objetividade(codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais); adequação ou pertinência (adaptadas ao conteúdo e ao objetivo do estudo).

Um segundo conjunto de características das boas categorias pode ser destacado: importância quantitativa dos temas e importância qualitativa dos temas.

Importância quantitativa dos temas em termos de: total de unidades de registro no conjunto da análise (todas as entrevistas) e distribuição das unidades de registro por entrevista;

Importância qualitativa dos temas para o objeto de estudo: o tema é fundamental para compreender o objeto de estudo? o tema revela alguma faceta do objeto de estudo que interessa ao pesquisador? o tema desvela alguma dimensão do referencial teórico adotado?(OLIVEIRA, 2008, p573)

As categorias de análise foram determinadas à partir das respostas dadas as questões da entrevista, os resultados serão apresentados de forma discursiva utilizando essas categorias buscando um diálogo com o referencial teórico.

2.5 – Categorias utilizadas na análise dos dados

1 – A visão do funcionário quanto à estrutura antes e depois da reestruturação:

- Não descreve como a estrutura era antes da reestruturação e como ficou depois da reestruturação;
- Descrevem exatamente como a estrutura era antes e depois da reestruturação;
- Descrevem a reestruturação como “perda”, “extinção”, “diminuição” e “redução”;
- Identificam a criação do cargo de Supervisor de Atendimento;
- Apontam para uma piora na estrutura;
- O parâmetro da reestruturação deve levar outros aspectos em consideração além do número de clientes.

2 - Comunicação e conhecimento sobre a reestruturação:

- Tiveram conhecimento sobre o processo de reestruturação através de sistemas informativos internos;
- Obtiveram informações por contatos pessoais com colegas
- Obtiveram informações pelo primeiro administrador da agência em reuniões;
- Obtiveram informações através da TV do Banco X;
- Obtiveram informações através de notícias na intranet;
- Obtiveram informações através de Normativos Internos;
- Quantos meios de informação foram citados pelo funcionário.

3 – O processo de implantação na visão dos funcionários da Agência Y:

- Houve ingerência de pessoas sobre o que o sistema havia determinado para a reestruturação;
- Perceberam a implantação de sistemas e aplicativos no processo de reestruturação;
- O funcionário não consegue relatar um roteiro de implantação;
- O funcionário descreve um roteiro de implantação;

- Reconhece o Gerente da Agência como responsável pela implantação da reestruturação;

- Identificam o comitê da agência como responsável pela implantação da reestruturação;

- Identificam o Banco como estrutura impessoal como responsável pela implantação da reestruturação.

4 – Como o funcionário identifica a sua participação no processo de reestruturação:

- Se posiciona no centro do processo e como responsável por ele;

- Se posiciona em torno do centro, participando dos processos de decisão envolvidos na reestruturação;

- Se posiciona de forma passiva em relação ao processo, não participando ativamente, apenas se adaptando.

5 – Os objetivos da reestruturação na visão do funcionário da agência Y:

- Melhorar o atendimento ao cliente;

- Rentabilizar o cliente;

- Redução de custos com funcionários;

- Ter um modelo único para o país;

- Fidelizar o cliente;

- Liberar funcionários para a área de negócios;

- Unificação de informação;

- Melhorar a performance de sistemas.

6 – Principais dificuldades apontadas pelos funcionários:

- Diminuição do número de comissionados;

- Aumento do volume de trabalho;

- Dificuldade de lidar com a insatisfação do público;

- Tempo da implantação considerado muito longo;

- Stress causado pelo processo em função da indefinição;

- Falta de informações;

- Escolher quem deveria sair da agência;

- Dificuldades com interferências pessoais no processo.

3 – ESTUDO DE CASO

3.1 – A reestruturação na Agência Y do Banco X

O Banco X formulou e implementou uma reestruturação interna no ano de 2010. Buscando essencialmente um novo formato de atendimento e funcionamento de todas as agências do país. Já no segundo semestre de 2009 essa mudança foi anunciada, e aplicada no primeiro semestre de 2010. A implantação se deu de forma gradativa, sendo implantada em momentos distintos em cada região do país.

No centro das mudanças estava o reencarteiramento de todos os clientes e uma nova segmentação do grupo comercial, bem como carteiras específicas voltados ao agro negócio. Junto com essa nova segmentação e encarteiramento ocorreu uma revisão das dotações de cada uma das agências e dos cargos comissionados, bem como a criação do cargo de Supervisor de Atendimento.

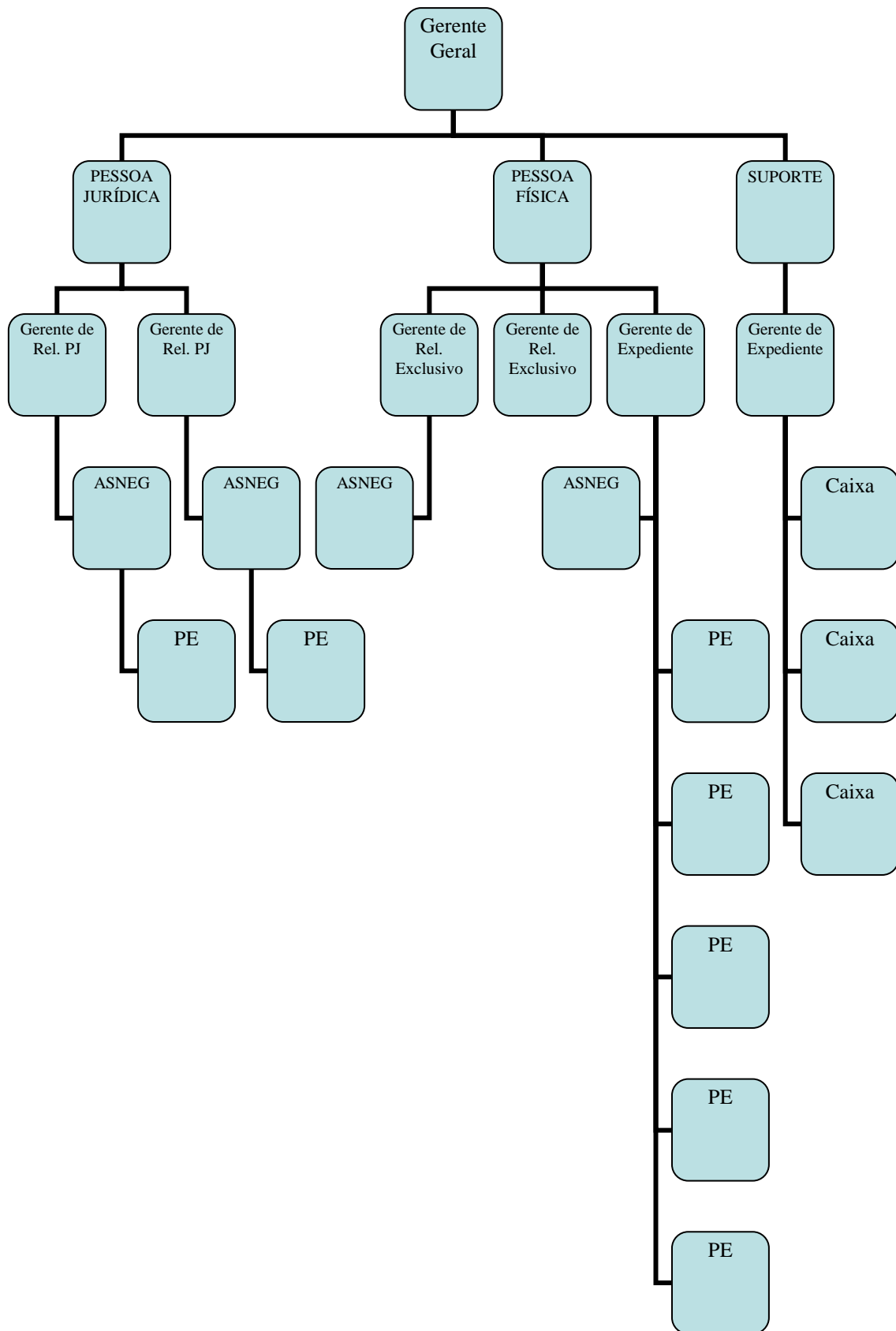
Essa avaliação, do número de carteiras e conseqüentemente das dotações, foi realizada de forma automatizada. Havia uma régua que determinava o número mínimo e máximo de clientes por carteira, possibilitando a criação do número de carteiras de acordo com a necessidade de cada agência. Uma margem muito grande entre o número mínimo e o máximo de uma carteira fez com que ocorressem pequenas distorções: a carteira denominada como Atendimento Personalizado poderia ter entre 200 e 600 clientes. O que deixou uma margem muito grande, situação na qual uma agência com 600 pessoas nessa carteira poderia ter até mesmo três carteiras, ou apenas uma. Caso houvesse excesso de funcionários em uma agência esses iriam buscar lotação em outras agências dentro do mesmo cargo que ocupavam, ou concorrendo a outros cargos.

Além do reencarteiramento e novas dotações na agência, foram implementadas mudanças nos sistemas utilizados no atendimento ao público, nos equipamentos utilizados no dia-a-dia, como computadores, Terminais de Auto-atendimento, scanners, bem como a alteração do fluxo de documentos e contratação de operações. As mudanças de sistema tinham como principal objetivo oportunizar um melhor atendimento e criar uma base de informações sobre o comportamento do cliente para efetuar a sua rentabilização, fidelização e aumentar sua satisfação.

Todos os funcionários das agências, de uma forma ou outra, foram afetados pelas mudanças implementadas. Nosso estudo irá se debruçar sobre como essa mudança

interna foi conduzida na agência Y e como ela foi percebida pelos funcionários. Foram entrevistados funcionários que estavam lotados na agência no momento da reestruturação, perfazendo um total de 17 entrevistados.

Antes da reestruturação a Agência Y possuía uma estrutura dividida em três segmentos: Pessoa Jurídica, Pessoa Física e Suporte. Havia dois Gerentes de Relacionamento PJ, dois de Relacionamento Exclusivo e dois de Expediente, subordinados a eles quatro Assistentes de Negócios(ASNEG) e seis postos efetivos(PE), sendo que três desses eram caixas executivos. Abaixo apresentaremos o organograma da estrutura da Agência Y, antes da reestruturação:



Organograma 1 – Estrutura Utilizada na Agência Y antes da Reestruturação

A estrutura era dividida em três segmentos, Pessoa Jurídica, Pessoa Física e Suporte. Do total de 20 funcionários havia um Gerente Geral, seis Gerentes de nível médio, quatro assistentes, seis postos efetivos e três Caixas Executivos. O gráfico abaixo nos mostra esses dados:

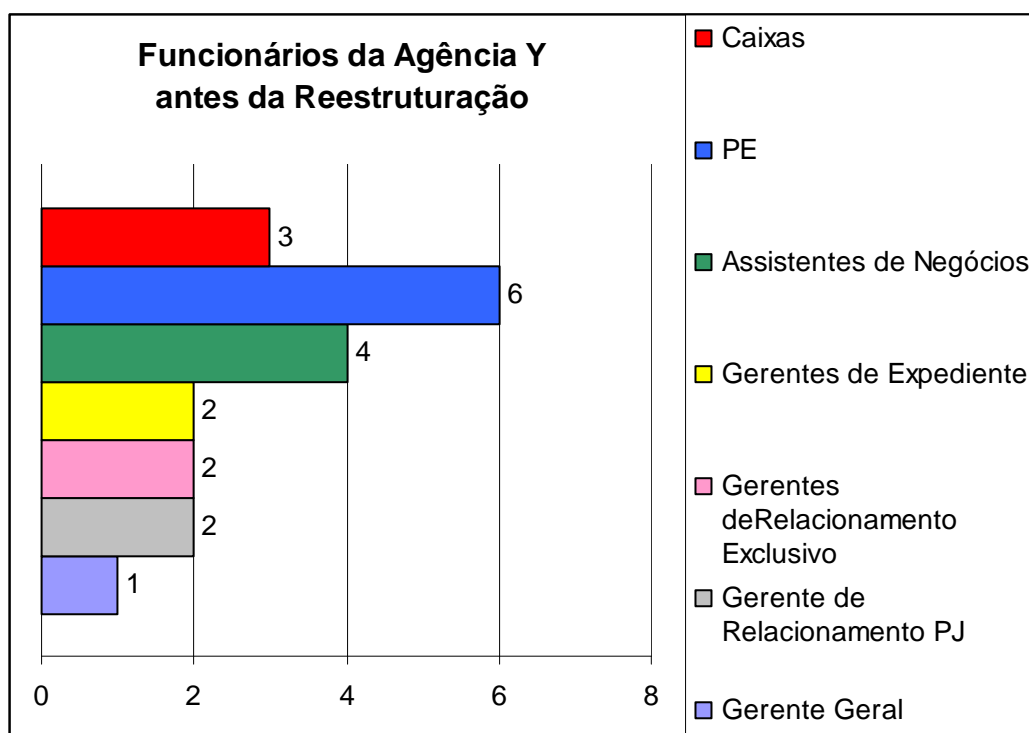


Gráfico 1 – Funcionários da Agência Y antes da Reestruturação

Podemos observar no gráfico abaixo a relação de cargos comissionados em função do número total de funcionários na agência:

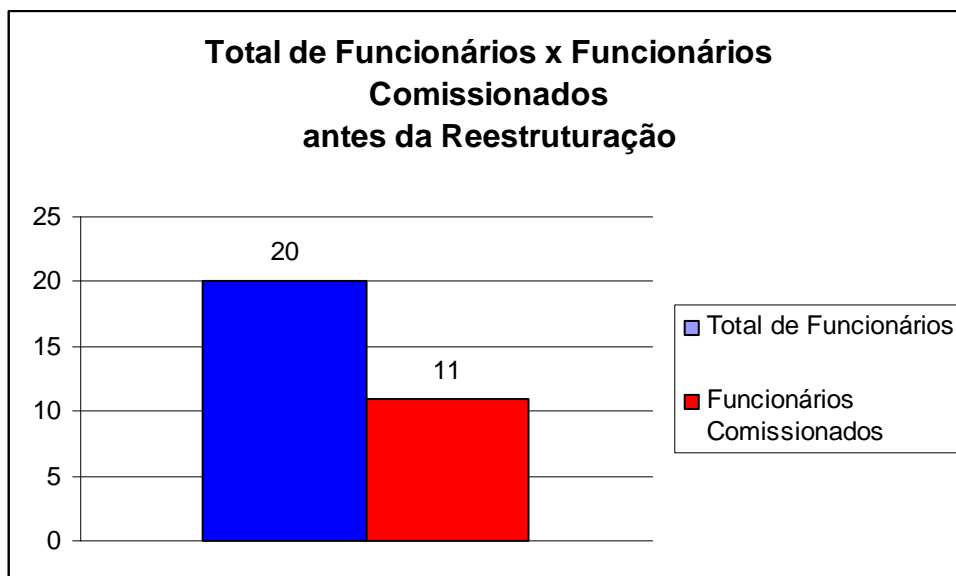
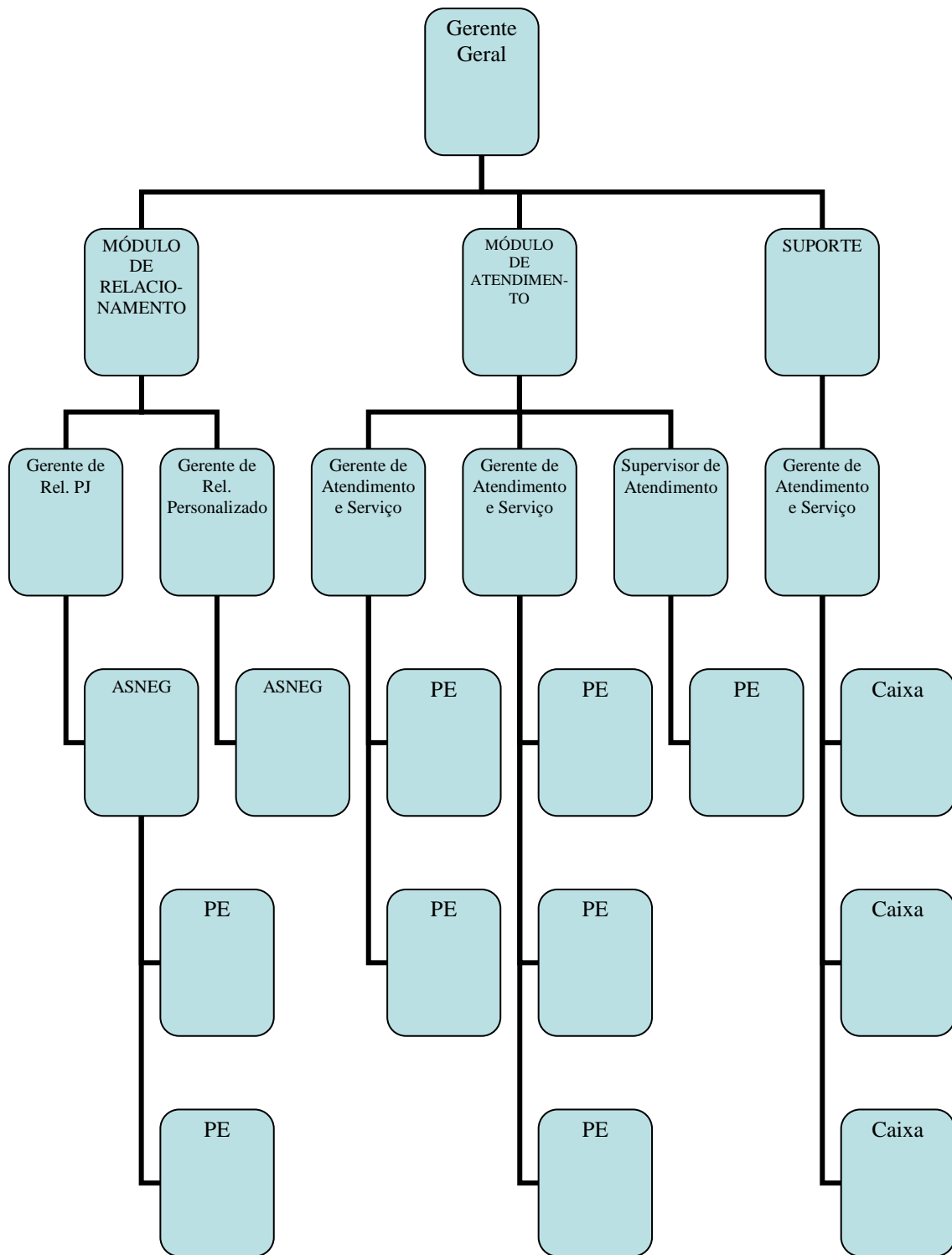


Gráfico 2 – Total de Funcionários versus funcionários comissionados antes da Reestruturação

A dotação na nova estrutura foi determinada automaticamente pelo sistema, determinando o novo número de postos efetivos e cargos comissionados. A dotação total da agência não sofreu alteração em termos de quantidade. Foram mantidos os mesmos vinte funcionários, havendo uma diminuição dos postos comissionados na agência, permanecendo um Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica, um Gerente de Relacionamento Personalizado, três Gerentes de Atendimento e Serviço, dois Assistentes de Negócios e um Supervisor de Atendimento, conforme mostramos no fluxograma e gráficos abaixo:



Organograma 2 – Estrutura Utilizada na Agência Y depois da Reestruturação

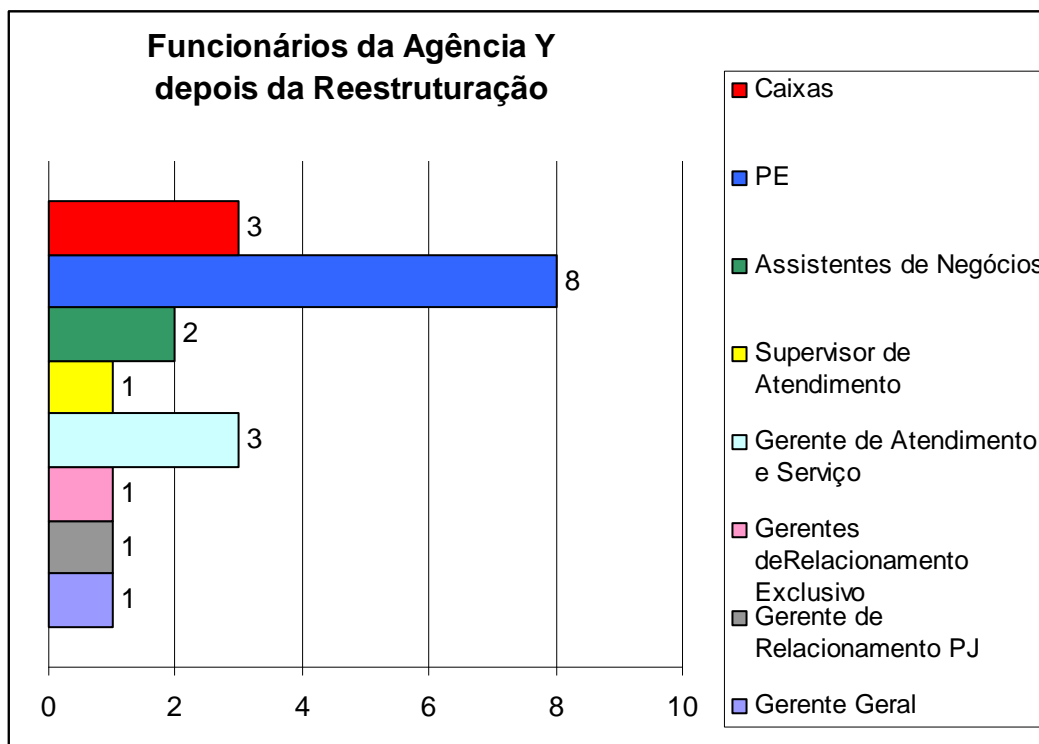


Gráfico 3 – Funcionários da Agência Y depois da Reestruturação

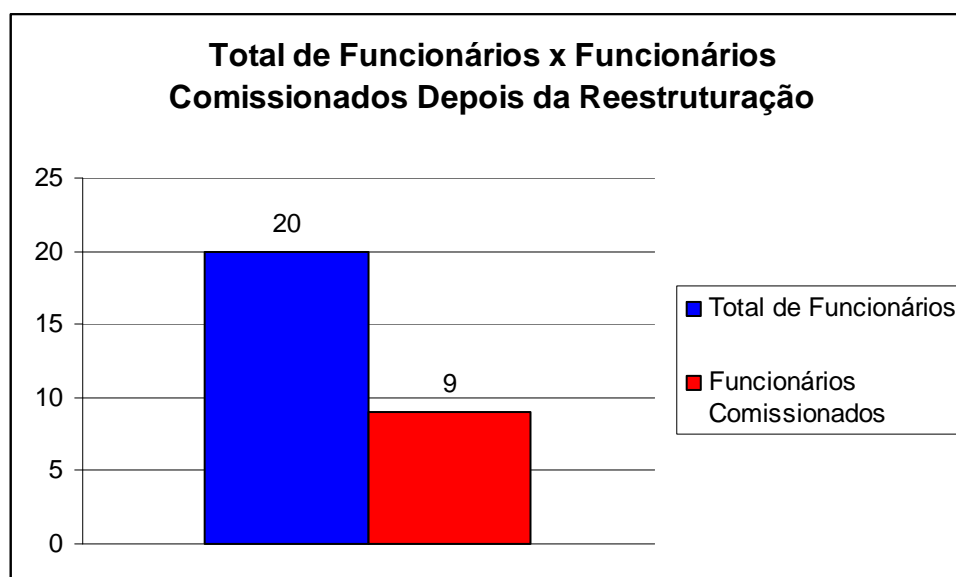


Gráfico 4 – Total de Funcionários versus funcionários comissionados depois da Reestruturação

A diminuição do número de cargos com comissão na nova estrutura obrigou uma movimentação de funcionários para outras agências do Banco X, assim como a vinda de funcionários de outras agências bem como funcionários novos para os postos efetivos. Essa movimentação acarretou a saída de três funcionários, que foram comissionados em outras agências, a vinda de uma funcionária para ocupar um dos cargos comissionados e a admissão de dois novos funcionários, conforme mostramos no quadro abaixo:

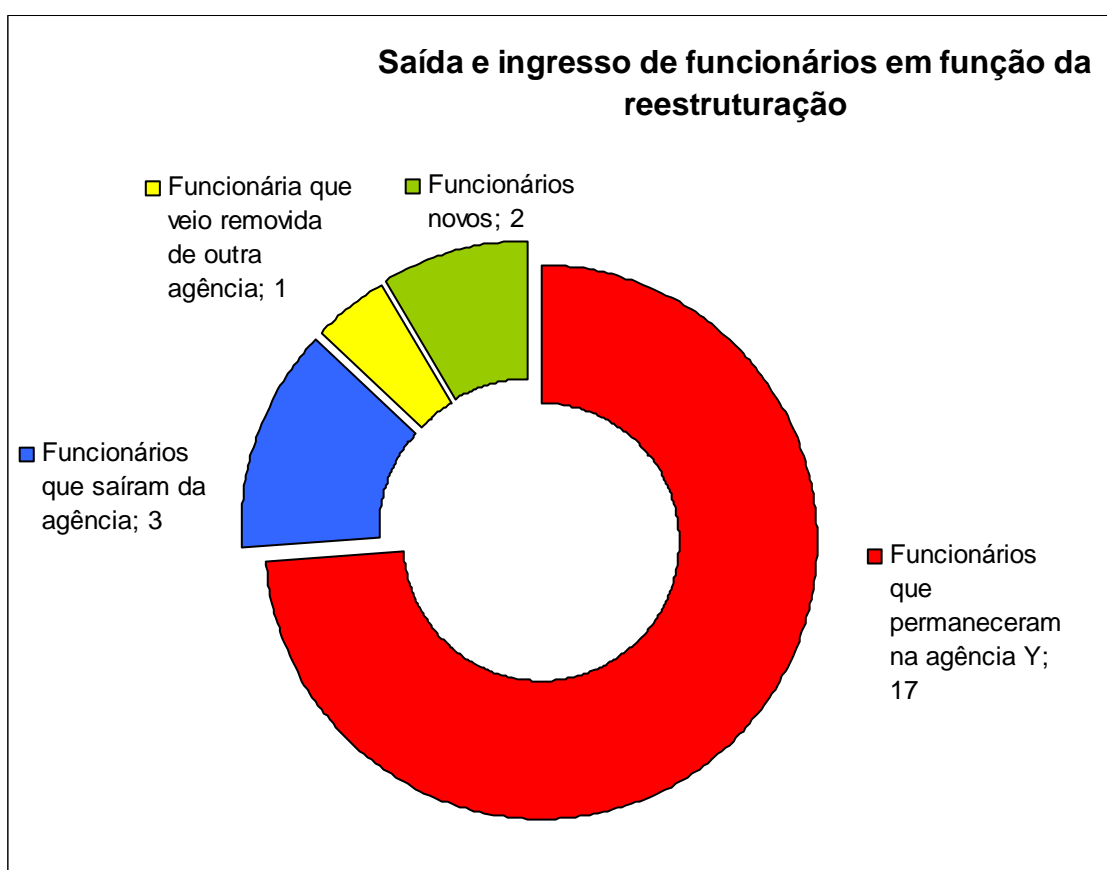


Gráfico 5 – Saída e ingresso de funcionários em função da reestruturação

Cabe observarmos que o número de funcionários da agência não foi alterado, foram mantidos os vinte funcionários, houve uma redução do número de cargos comissionados de 11 para 9 tornando os setores mais enxutos.

O quadro abaixo apresenta um resumo das características dos entrevistados. Dos 20 funcionários lotados na agência na época em que ocorreu a reestruturação foram entrevistados 18, um dos funcionários não trabalha mais na instituição e o outro funcionário trata-se do pesquisador.

QUADRO RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS				
Entrevistado	Formação	Idade	Tempo de Trabalho na instituição	Cargo que ocupa
1	Superior Completo	39	11	Gerente de Relacionamento Personalizado
2	Ensino Médio	33	6	Caixa
3	Ensino Médio	42	24	Caixa
4	Superior Completo	31	8	Gerente de Relacionamento PJ
5	Ensino Médio	32	2	Posto Efetivo
6	Superior Completo	33	8	Supervisor de Atendimento
7	Ensino Médio	37	11	ASNEG
8	Superior Completo	31	8	ASNEG
9	Ensino Médio	43	10	Gerente De Atendimento e Serviço
10	Superior Completo	42	2	Posto Efetivo
11	Superior Completo	45	18	Gerente de Relacionamento PJ
12	Pós Graduação	40	26	Gerente de Unidade
13	Superior Completo	30	11	Gerente de Relacionamento Estilo
14	Superior Completo	30	11	Gerente de Atendimento e Serviço
15	Pós Graduação	46	8	Posto Efetivo
16	Superior Completo	46	5	Posto Efetivo
17	Ensino Médio	46	10	ASNEG
18	Superior Completo	30	4	Posto Efetivo

Quadro 6 - Quadro resumo das características dos entrevistados

3.2 – A visão dos funcionários quanto à estrutura antes e depois da reestruturação

Os funcionários foram solicitados a informarem como era a estrutura da agência antes da reestruturação e como havia ficado após a reestruturação, um grande número não descreve precisamente como era a estrutura anterior e como ficou após a reestruturação. As descrições mais objetivas foram apresentadas pelo gerente da agência e por outros três gerentes de nível médio; que conseguiram descrever exatamente a estrutura no antes e depois, bem como a adição e supressão de cargos ocorridos. Esse dado pode ser ligado com o fato de que as informações circulam de formas diferentes para cada nível hierárquico, fazendo com os gerentes tenham mais acesso as informações. Outro aspecto que pode ocasionar essa diferença de informações e conhecimento é o fato de que os comissionados teriam muito mais possibilidade de que as mudanças afetariam os seus cargos, já caixas e postos efetivos não seriam muito atingidos. Quanto mais a mudança afeta o funcionário mais informações a respeito ele busca.

Expressões como “perda”, “extinção”, “diminuição” e “redução” foram utilizadas para descrever o resultado da reestruturação da agência, demonstrando que a leitura do resultado da reestruturação foi feita em função da diminuição do número de cargos comissionados na agência. Nove dos entrevistados apontaram a criação do cargo de Supervisor de Atendimento como um dos resultados da reestruturação. Também podemos observar que quanto mais na base da pirâmide da estrutura da agência, menos informação sobre a mesma o funcionário apresentou, havendo até mesmo funcionários que digam não recordar de como era a estrutura antes e nem mesmo depois da reestruturação, ou alguns que tiveram dificuldades apontando uma diminuição do número de funcionários, fato não realmente ocorrido, ou até mesmo informando não ter havido uma real mudança.

A qualidade da estrutura foi um dos aspectos apontados pelos entrevistados, que indicaram que já havia uma deficiência na estrutura e que veio a ficar pior após a mudança. Nas palavras de um entrevistado: “A estrutura da agência já possuía algumas deficiências, por apresentar poucos funcionários... No meu ponto de vista ficou pior, tanto para os clientes, quanto para os funcionários...”²⁷. Ou outro que disse: “ A

²⁷ Entrevistado 18

estrutura era boa(antes), e a gente achava que era ruim. (Depois ficou) ruim e a gente acha que ficou péssima”²⁸.

Outro aspecto levantado pelos funcionários em relação à reestruturação é de que ela deveria levar em consideração outros aspectos além do número de cliente por carteira. Deveria haver uma forma de considerar população, mercado e aspectos específicos do orçamento de metas da agência, adequando o número de funcionários com esses dados, no entanto uma análise muito individualizada pode até mesmo inviabilizar uma reestruturação numa organização de grande porte.

3.3 – Comunicação e conhecimento sobre a reestruturação

Como observamos anteriormente no desenvolvimento teórico da presente pesquisa, a comunicação é apontada como um dos fatores mais determinantes para o sucesso da mesma. Observamos que os funcionários da agência Y informaram terem tido conhecimento e acesso as informações sobre a reestruturação, pela qual o Banco X e a agência Y iriam passar, especialmente através dos sistemas informativos internos, que incluem correios eletrônicos e mensagens enviadas pelos administradores dos diversos níveis, juntando-se a esses as informações na agência de notícias da Intranet. Contatos pessoais com colegas e com o primeiro administrador da agência, em reuniões informativas, também foram apontados como fontes importantes de contato com as informações. O gráfico abaixo nos mostra quantitativamente esses dados:

²⁸ Entrevistado 4

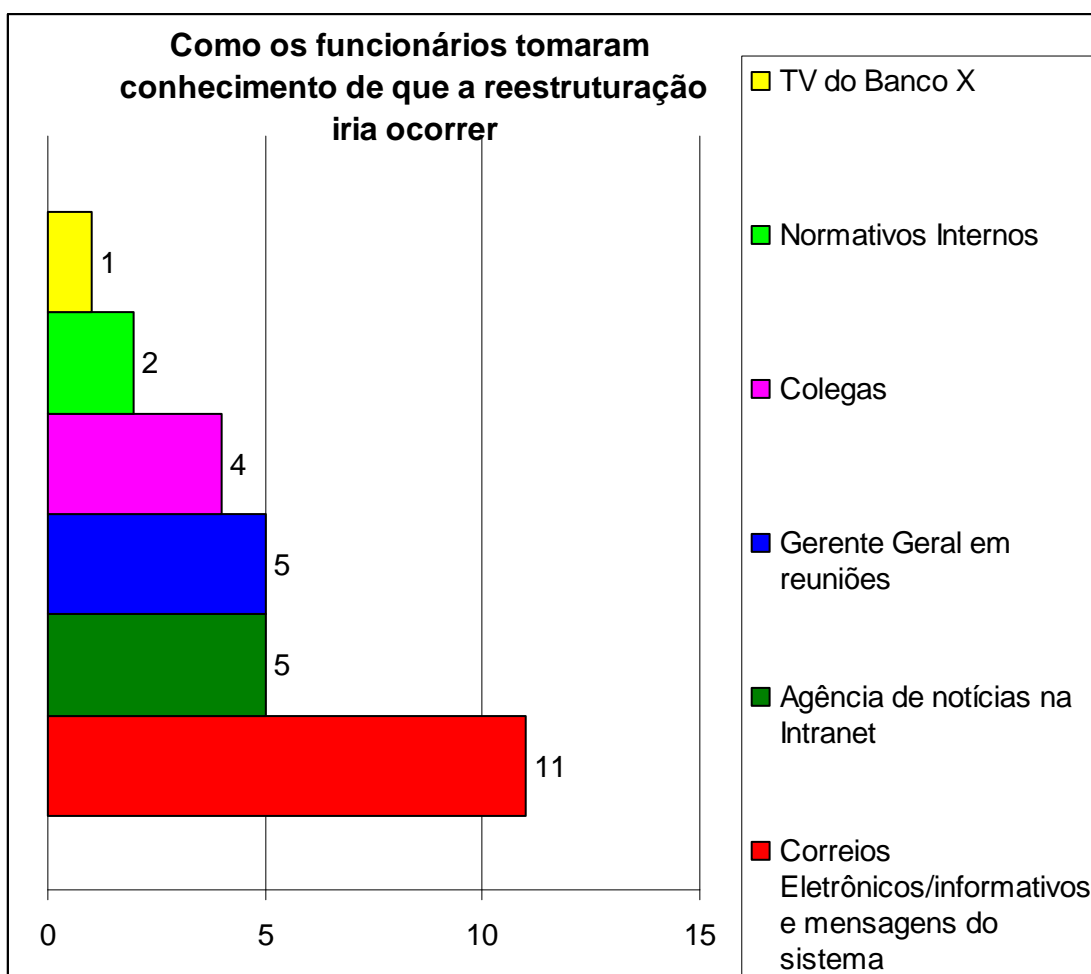


Gráfico 6 – Como os funcionários tomaram conhecimento de que a reestruturação iria ocorrer

Funcionários em cargos de comissão mostraram ter tido informações sobre a reestruturação através de diversos canais de informação, diferentemente dos funcionários sem comissionamento, que informam ter tido informações através de um menor número de canais. Podemos efetuar a leitura dessa informação também em função do fato de que os comissionados estavam sempre de uma ou de outra forma sendo atingidos pela reestruturação, podendo ser descomissionados, removidos ou terem sua função alterada, o que não era o caso dos postos permanentes e caixas executivos. Os comissionados também tiveram participação no comitê administrativo que tomou algumas decisões sobre a reestruturação.

3.4 – O processo de implantação na visão dos funcionários da Agência Y

O processo de reestruturação tomou como base os clientes da agência, que foram reagrupados por segmentos formando as novas carteiras. Essa parte do processo foi gerada por um sistema, que criava carteiras e cargos para as agências, no entanto, pode ter havido uma ingerência nas dotações, pelo que percebemos no relato de um dos funcionários sobre essa parte do processo:

” - Foi conduzida de forma arbitrária e centralizada na Superintendência Estadual, com poder de alteração das dotações indicadas pelo sistema de implantação, ou seja, o modelo não foi aplicado conforme indicadores balizados pelos dados fornecidos pelos diversos sistemas do banco, como base de clientes, movimento do GAT²⁹, autenticações caixas, utilização dos TAA³⁰, etc. Essa situação foi verificada já no primeiro dia em que o sistema Banco Y foi rodado, onde se verificava uma dotação de cargos mais qualificada para nossa agência e que no outro dia foi alterada.”³¹

A partir do momento em que as dotações e cargos foram definidos o Gerente da Agência tinha as seguintes incumbências:

- Determinar qual dos atuais funcionários, que ocupavam a função, iria permanecer ocupando esse cargo na agência;
- Indicar a lista dos funcionários que ficariam a disposição da Superintendência Estadual do Banco Y, para eventual aproveitamento em outras agências que tiveram aumento de dotação e com novos cargos comissionados;
- Indicar qual dos funcionários aptos iria ocupar o cargo novo criado na agência.

A implantação do novo projeto tinha também o objetivo de apresentar novas ferramentas de trabalho, plataformas mais sociáveis e de fácil utilização, bem como a substituição de velhos sistemas, modernização dos Terminais de Auto-atendimento, Aplicativos de gerenciamento de atendimento e toda uma plataforma de registro das interações com o cliente. Essas modificações foram sendo implantadas gradativamente, no entanto não foram percebidas pelos funcionários como parte do processo em si de mudança, não mais de dois funcionários chegaram a citar esses pontos de forma muito breve.

²⁹ Gerenciador de Atendimento

³⁰ Terminal de Auto-atendimento

³¹ Entrevistado 14

Sete dos dezanove entrevistados não conseguiram descrever um roteiro da implantação, os que buscaram descrever um roteiro citaram os seguintes pontos do processo:

- Comunicação e conscientização dos funcionários;
- Implantação do Projeto em outras regiões do país;
- Nova dotação apontada pelo sistema;
- Implantação de novos sistemas;

O quadro mais comum da descrição do processo de implantação iniciava com a mudança de dotação de funcionários e cargos comissionados, demonstrando o alto valor que esse ponto acabou ganhando no todo do processo e a energia gasta com o mesmo, sendo que as descrições citam stress, pressão psicológica e descrevem a experiência como “muito ruim”, um dos funcionários diz:

“ - Não recorro exatamente o passo-a-passo. Mas lembro que a implantação na agência ficou muito mais fundamentada sobre a alteração do quadro de funcionários da agência do que nos outros aspectos conceituais do programa, justamente pelo fato de haver redução da quantidade de cargos comissionados existentes. Assim, a realocação dessas pessoas acabou tomando uma dimensão maior do que a essência do novo Projeto.”(Entrevistado 13)

A responsabilidade sobre a implantação das mudanças era o Gerente da Agência, que no decorrer do processo decidiu compartilhar a tomada de algumas decisões com o comitê administrativo da agência.³² Nove dos entrevistados reconhecem o Gerente da Agência como responsável pela implantação do programa, três colocaram a responsabilidade sobre o comitê, quatro sobre o Banco como instituição e não a personificam.

Funcionários apontaram a necessidade de que o gestor da reestruturação na agência tivesse um treinamento específico para que pudesse ter informações claras e não apresentar tantas dúvidas no processo de implantação, fazendo que as tensões e dúvidas ficassem ainda mais claras, causando um desconforto que poderia ter sido evitado.

3.5 – O posicionamento dos funcionários no processo de reestruturação

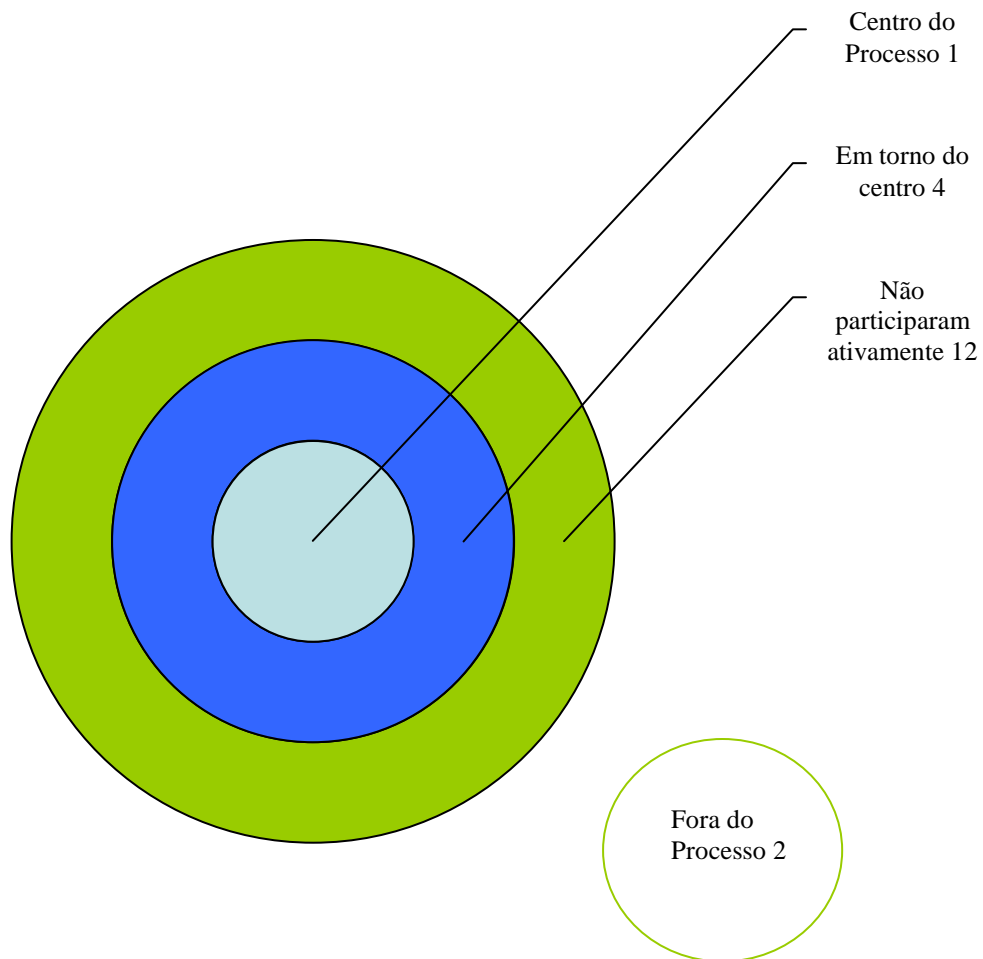
Quando questionados quanto a sua participação no processo de mudança os funcionários se posicionam de quatro diferentes maneiras, o Gerente Geral se posiciona no centro do processo como responsável pela condução do mesmo; quatro Gerentes de

³² - Em nossa agência houve participação dos comissionados pertencentes ao comitê de administração para decisão das ações a serem tomadas, de forma democrática, pois o gerente geral assim entendeu ser mais justo e menos “traumático” para a equipe, não centralizando as decisões.”(Entrevistado 14)

nível médio se posicionam em torno do centro, auxiliando no processo de decisão de alguns pontos, como por exemplo, determinar quem iria permanecer na agência; os dois gerentes que não iriam permanecer na agência se viram fora do processo, focados em buscar uma nova locação, os doze funcionários, que representam a maioria, relatam a sua participação como passiva, não ativa e apenas como adequação ao processo.

O envolvimento dos funcionários no processo esteve ligado diretamente com o quanto a mudança os atingia ou não. Funcionários do setor do suporte – caixas e funcionários não comissionados do atendimento praticamente não se envolveram nem buscaram informações sobre o processo, também em função de que não poderiam efetivamente alterar nada no processo, ou mesmo a sua posição no período da mudança. Já os funcionários comissionados se envolveram muito mais com o processo. Todos iriam de alguma forma ser atingidos, ocasionando um envolvimento maior. O envolvimento dos funcionários que foram considerados excedentes acaba por ficar totalmente prejudicado como demonstram as palavras de uma das funcionárias nessa situação: ” - Não tive uma participação direta na implantação. Como meu cargo foi extinto na agência, precisei procurar realocação.”(Entrevistado 13)

O organograma abaixo representa o posicionamento dos funcionários em relação ao processo de mudança, quanto mais ao centro mais participativo, e totalmente fora do centro os que se viram como excluídos em função de sua remoção.



Organograma 3 – Posicionamento dos funcionários em relação a sua participação no processo de mudança

3.6 – Os objetivos da reestruturação na visão do funcionário

Quando uma empresa se propõe a efetuar uma grande mudança, ela está obrigatoriamente buscando objetivos bem determinados com esse movimento. Dos planos traçados nas diretorias de gestão até a implantação a compreensão e os reais objetivos podem ser vistos e interpretados de formas muito diferentes do que se quis na fase inicial. Isso dependerá da clareza de comunicação e implantação do projeto. A reestruturação proposta pelo Banco X visava rentabilizar e fidelizar a base de clientes. Para atingir esse objetivo a estrutura das agências iriam ser adequadas para prestar um melhor atendimento ao cliente, com sistemas ágeis e com uma base ampla de

informações sobre os mesmos, buscando ofertar o produto adequado a cada cliente. Na realidade esta mudança se dá em várias categorias, estrutura, tecnologia, disposição física e pessoal.

Como os funcionários da agência Y compreenderam e elaboraram os objetivos buscados com o processo de reestruturação ocorrido no Banco e na agência? Em suas respostas a grande maioria apontou pelo menos um dos objetivos principais do programa. Houve claramente uma compreensão de que “atender melhor o cliente” era um dos objetivos, juntando-se a esse a rentabilização da base de clientes.

A redução de custos nunca foi apresentada como um dos objetivos diretos do programa, no entanto os funcionários apontaram a redução de custos com funcionários como um dos objetivos, muito provavelmente em função de terem observado cortes de pessoal nas agências, e em poucos casos um aumento do número de funcionários.

Na observação de alguns funcionários, o novo encarteamento dos clientes e a plataforma de atendimento, vieram para prejudicar o acesso do cliente aos serviços da empresa e de atendimento das demandas sociais, apontadas como parte da função da instituição.

Todas as transformações de sistemas eram na realidade uma forma de atingir os objetivos originalmente propostos, nunca um objetivo em si. A mudança de equipamentos e sistemas serve para auxiliar no novo processo de atendimento, rentabilização e fidelização do cliente. Alguns funcionários compreenderam os registros de processos e atendimentos apenas como uma forma de controle e não como base de dados para atendimentos futuros.

Cabe observar também que a fidelização do cliente foi citada apenas uma vez, mesmo sendo um dos objetivos buscados na mudança. Cabe avaliar se houve algum problema na comunicação desse objetivo, ou mesmo ponderar sobre o fato de que o funcionário não vê na nova forma da estrutura uma possibilidade de fidelidade. Qualquer forma de ruptura sempre gera um movimento de saída de alguns clientes, e mesmo a dificuldade dos funcionários de se desligarem do antigo modelo pode fortalecer a idéia de que a fidelização na nova forma seja mais complexa de ser realizada. O quadro abaixo mostra quantitativamente a visão dos funcionários quando aos objetivos:

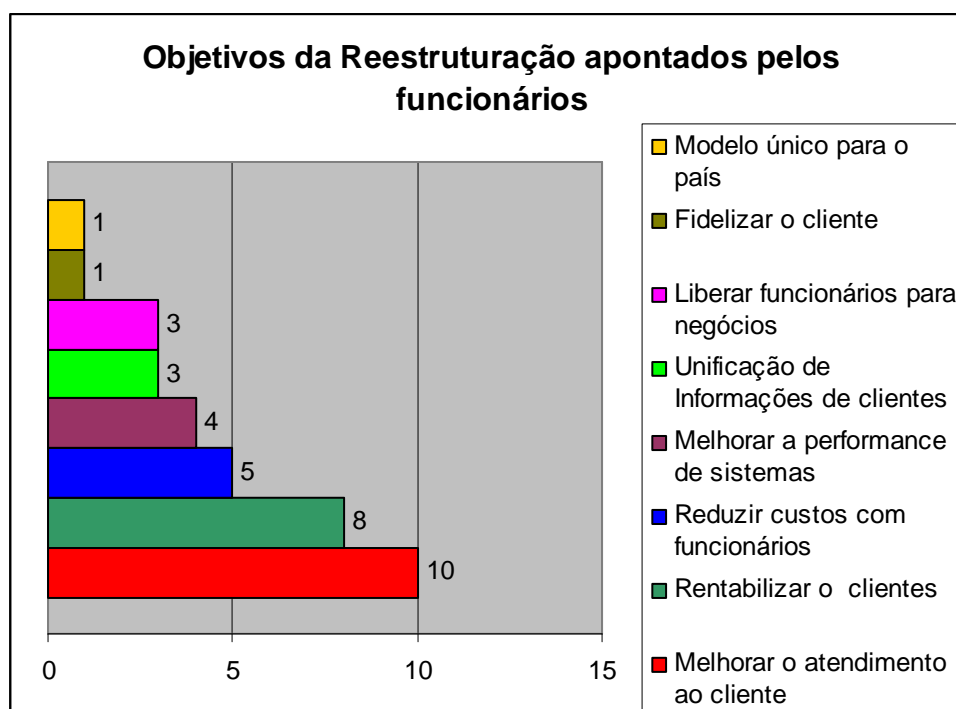


Gráfico 7 – Objetivos da Reestruturação apontados pelos funcionários

A fora pequenos desvios, podemos observar que os funcionários compreenderam os principais objetivos da reestruturação, mesmo assim os objetivos centrais devem ser retrabalhados e lembrados junto ao funcionário, tanto durante do processo de reestruturação quanto depois de sua implantação. Dessa forma volta-se novamente ao objetivo central, evitando que a leitura busque aspectos periféricos e mesmo que resultados indiretos da mudança sejam lidos como objetivos centrais da mesma, como ocorreu com a questão da diminuição de funcionários, que passou de consequência para objetivo na análise de um determinado grupo.

3.7 – Principais dificuldades apontadas pelos funcionários

Quando questionados, sobre as dificuldades que sentiram no processo de implantação, os funcionários apontaram uma série de ítems em diferentes áreas. Um dos aspectos que mais foi apontado³³ refere-se à diminuição do número de comissionados. Esse aspecto é apontado como problema porque todas as pessoas acabam sendo

³³ Seis dos entrevistados falaram sobre a diminuição do número de comissionados

atingidas pelo fato: cada um dos comissionados poderia perder a sua comissão, tendo que mudar de agência, implicando em alguns casos mudar de cidade ou região, ou eventualmente mudar de cargo na mesma agência; para os funcionários que permanecem na agência numa situação em que há diminuição de cargos resta o trabalho executado por um grupo maior que agora terá que ser redistribuído. O aumento de volume de trabalho também foi citado como um problema enfrentado, juntamente com uma maior burocratização: as carteiras passaram a ter um número muito maior de clientes, causando uma sobrecarga imediata após a reestruturação.

Outro aspecto bastante citado³⁴ foi a dificuldade de lidar com a insatisfação dos clientes que passaram de uma carteira para a outra. No processo de reencarteiramento vários clientes que antes eram atendidos por um gerente de relacionamento passaram para uma plataforma de atendimento não tão personalizada. Essa mudança “para baixo” causou insatisfação nos clientes, muitos buscavam reverter a situação, outros reclamavam do novo tipo de atendimento, questionando os funcionários quanto as razões do reencarteiramento o que causou atrito e stress entre funcionários e clientes. Uma alternativa apresentada pelos entrevistados aponta para a possibilidade de que os clientes pudessem ter sido informados sobre a sua mudança de gerente ou carteira, evitando que o cliente apenas se deparasse com a nova situação sem compreender a razão.

Um aspecto levantado como problemático no processo de mudança foi o tempo e os prazos na qual ela aconteceu. Os funcionários apontaram que os prazos entre uma etapa e outra eram muito longos, assim os períodos de indefinições acabavam por se tornarem maiores e consequentemente causando mais dúvidas e apreensões. O tempo da implantação do projeto como um todo foi considerado longo. Um dos funcionários diz:

“Lembro que foi um processo moroso, o que talvez tenha tornado ele mais “doloroso”, justamente pelo fato de haver redução do número de cargos comissionados. A definição de datas distantes para ocorrerem as mudanças gerava muita insegurança, mesmo naquelas dependências que foram beneficiadas em quantidade de funcionários pelo Programa.”

Não muito distante deste aspecto encontramos também os que apontem como problema enfrentado, o stress causado pelo processo, em função das indefinições, ocorrendo um eventual temor de perda de comissões, ou de mudança de agência, processo esse que com certeza fica persistindo e se intensificando na medida em que o processo vai se estendendo. O processo não buscava minimizar este impacto, fazendo

³⁴ Item citado por cinco funcionários

com o processo se tornasse mais extenuante aos atingidos. Enquanto o funcionário não tem definições claras sobre o que irá acontecer ele fica alimentando suas preocupações e temores.

A falta de informação sempre foi apontada como uma das questões enfrentadas ao longo do processo. Em alguns momentos há uma falta de informações ou mesmo transparência quanto a como um determinado ponto do processo irá acontecer. A informação é o ponto de partida para que haja menos tensão e o funcionário possa absorver de forma adequada os acontecimentos.

Os entrevistados também demonstraram dificuldades de lidar com processo de sair da agência e escolher quem deveria sair. Nesses aspectos temos claramente a questão da perda. Perdas pessoais, sentidas por quem precisa mudar de agência, sentido-se preterido aos que permaneceram, e também a dificuldade de escolher quem deveria ficar e ir. Como a responsabilidade, por escolher os comissionados que iriam permanecer e os que iriam para outras agências, foi compartilhado com o comitê administrativo, os colegas tiveram que escolher entre eles quem ficaria e quem iria para outra unidade. Dessa forma acredito que o processo tenha se tornado mais complexo e cada integrante tenha sentido ainda mais o acontecimento.

Algumas dificuldades também foram apontadas no que diz respeito ao fato de terem ocorrido ingerências pessoais alterando o que o próprio programa determinava, alterando dotações e carteiras depois da reestruturação ter sido estabelecida pelo sistema. Não podemos desconsiderar de que esse sentimento de desconforto causado neste fato está ligado com a falta de informações e cronogramas claros. O que num primeiro momento seria determinado por um sistema automatizado, posteriormente mostrou-se como uma ferramenta alterável manualmente, causando desconforto e dando a impressão de manipulação. Um cronograma mais claro para a implantação e com prazos mais curtos entre os acontecimentos teria auxiliado no sentido de minimizar as dúvidas e angústias.

Observados os dados coletados e contrapondo-os as informações coletadas podemos fazer um pequeno resumo da análise a qual chegamos. O quadro abaixo mostra um resumo dos objetivos do presente trabalho e seus resultados:

QUADRO RESUMO DOS RESULTADOS

<p>Objetivo Geral Compreender a forma como o bancário percebe o processo de mudança, ocorridos em reestruturações internas na agência.</p>	<p>No estudo de caso realizado na Agência Y do Banco X observamos:</p> <ul style="list-style-type: none">- o funcionário tende a perceber a mudança como uma perda e redução, focando na diminuição da estrutura de cargos. Quanto mais alto se localiza no organograma da instituição mais conhecimento apresenta sobre a estrutura, antes e depois da mudança; funcionários da base e sem chance de alterarem a sua posição tendem a não buscarem informações sobre a estrutura;- Esse mesmo aspecto pode ser visto sobre a busca de informações do processo, quanto menos afetado pela mudança, menos informações o funcionário busca, já os funcionários propensos a serem atingidos diretamente pela mudança buscam mais fontes de informação;- Não houve no caso estudado a percepção de um roteiro claro de implantação, algumas fases foram identificadas, no entanto, a percepção do processo diferiu muito entre os participantes;- Boa parte do grupo identifica uma liderança única como responsável pela implantação, no entanto alguns colocam a responsabilidade da mesma sobre um grupo de gestores;- A maioria dos funcionários não se vê participando do processo de mudança ativamente, apenas absorvendo e executando o que lhes era determinado;- Boa parte dos entrevistados compreendeu o objetivo principal do processo de mudança no entanto a percepção dos funcionários permaneceu centrada nas mudanças ocorridas no quadro de pessoal e cargos, desviando sua atenção das outras mudanças implantadas na área tecnológica e conceitual;- Houve uma percepção de que o processo foi longo demais causando em função disso um desgaste e stress maior;- Os funcionários apontaram uma falta de preparação do cliente para o processo de
---	---

	<p>mudança, o que teria acarretado um desconforto entre funcionários e clientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> - podemos observar que o boa parte do stress causado no processo surge em função da indefinição dos atos e fatos, nem sempre devido ao acontecimento em si, mas as indefinições; - ingerências no processo foram consideradas como grande ponto negativo, uma vez que algumas diretrizes não foram seguidas no processo como foram anunciadas durante a implantação;
<p>Objetivo Específico 1 Investigar a percepção do funcionário quanto ao processo de mudança</p>	<p>Em um processo de reestruturação interna todos os funcionários são envolvidos, e lhes é exigido que estejam prontos para tal processo. O processo sempre irá causar reações negativas e positivas, sendo mobilizados especialmente no âmbito das emoções. As resistências às mudanças são parte natural do processo. O funcionário tende a passar por ciclos de perda e luto no processo de mudança.</p>
<p>Objetivo Específico 2 Identificar os objetivos e características dos processos de reestruturação interna</p>	<p>Identificamos que os processos de reestruturação interna podem ser, quanto a sua intencionalidade, classificados em reativos ou voluntários; a forma de implantação pode ser reeducativa ou coercitiva, ou também colaborativa ou coercitiva; quanto ao objetivo da mudança podem ser classificados como incrementais ou radicais.</p> <p>As mudanças podem ser classificadas em categorias: estrutural, tecnológica, mudança física e de pessoas.</p>
<p>Objetivo Específico 3 Descrever a forma como são conduzidos os processos de mudança</p>	<p>Os processos de mudança devem ser implantados quando a empresa estiver pronta e mobilizada para mudar, vendo necessidade para tanto. O processo de comunicação interna é apontado como fator determinante do sucesso, bem como a condução do processo por uma liderança clara e convicta. O líder deve mobilizar as pessoas para a mudança, fazendo com que se sintam participando do processo e seguras com os acontecimentos, efetivando a mudança de forma efetiva. Bons processos de mudança possuem mecanismos para amenizar o processo e seus sentimentos de insegurança e</p>

	desconforto causado aos participantes, bem como mecanismos para o controle da efetividade da mudança e do cumprimento dos seus objetivos.
--	---

Quadro 7 – Quadro Resumo dos Resultados

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de mudança sempre acabam por mexer e revelar muito sobre cada um de nós. Não se muda sem olhar para tudo que somos e temos e assim para onde vamos ir. Quando quem muda é uma grande empresa, envolvendo muitas pessoas, funcionários, clientes, gestores, acionistas a força para gerar o movimento precisa ser muito maior, o movimento precisa ser muito mais preciso. Cada aspecto tem que ser cuidado para que ao final todos estejam no mesmo lugar, efetuado o mesmo movimento e chegado ao mesmo termo. Provavelmente para reiniciar o movimento de mudança pois não sobrevivemos sem ela.

Buscamos nos debruçar neste estudo sobre o objetivo geral de compreender a forma como o bancário percebe o processo de mudança, ocorridos em reestruturações internas na agência. Para tanto estudamos especificamente o caso de reestruturação ocorrido na Agência Y do Banco X onde observamos:

- O funcionário tende a perceber a mudança como uma perda e redução, focando especialmente na diminuição da estrutura de cargos, onde toda a atenção ficou concentrada. Quanto mais alto se localizava o funcionário no organograma da instituição mais conhecimento apresentou sobre a estrutura, antes e depois da mudança; funcionários da base e sem chance de alterarem a sua posição não tinham informações claras sobre a estrutura;

- Esse mesmo aspecto pode ser visto em relação a busca de informações sobre o processo de mudança. Quanto menos o afetado pela mudança, menos informações o funcionário buscou sobre a mesma, os funcionários diretamente atingidos pela mudança buscaram mais fontes de informação;

- Os funcionários diferiram muito em relação ao roteiro da implantação, algumas fases foram identificadas no entanto a percepção do processo não foi clara, nem sequer coesa entre os participantes;

- Boa parte do grupo identifica uma liderança única como responsável pela implantação, no entanto alguns colocam a responsabilidade da mesma sobre um grupo de gestores;

- A maioria dos funcionários não se vê participando do processo de mudança ativamente, apenas absorvendo e executando o que lhes era determinado;

- Boa parte dos entrevistados compreendeu o objetivo principal do processo de mudança no entanto a percepção dos funcionários permaneceu centrada nas mudanças

ocorridas no quadro de pessoal e cargos, desviando sua atenção das outras mudanças implantadas na área tecnológica e conceitual;

- Houve uma percepção de que o processo foi longo demais causando em função disso um desgaste e stress maior;

- Os funcionários apontaram uma falta de preparação do cliente para o processo de mudança, o que teria acarretado um desconforto entre funcionários e clientes;

- Podemos observar que boa parte do stress causado no processo surge em função da indefinição dos atos e fatos, nem sempre devido ao acontecimento em si, mas muito em função das indefinições;

- Um dos pontos apontados como mais negativos no processo foram as ingerências pessoais no mesmo, uma vez que algumas diretrizes não foram seguidas no processo como foram anunciadas durante a implantação, ocorrendo interferências pessoais para adequações e mudanças;

Um dos objetivos específicos do nosso estudo era identificar os objetivos e características dos processos de reestruturação interna. Os autores nos trazem diversas formas de classificação e caracterizações do processo, dos quais podemos destacar os principais. Os processos podem ser reativos ou voluntários, a forma de implantação pode ser reeducativa ou coercitiva, os objetivos das mudanças podem ser classificados em incrementais ou radicais. Já a categoria de mudanças pode ser estrutural, tecnológica, mudança física e de pessoas.

Outro dos aspectos que estudamos buscava investigar a percepção do funcionário quanto ao processo de mudança. A literatura sobre processos de mudança aponta no sentido de que, de alguma forma, todos os funcionários de uma empresa acabam sendo atingidos pelo processo de mudança, não podendo permanecer alheio ao mesmo, fazendo com que tal capacidade de mudança seja um dos quesitos dos colaboradores modernos. Qualquer processo de mudança irá causar reações, que podem ser negativas ou positivas, e os processos tendem a mobilizar principalmente o âmbito das emoções. As resistências às mudanças são parte inerente do processo e boa parte das alterações causam um processo de perda e conseqüentemente de luto no funcionário envolvido.

Nosso processo de estudo visava também descrever a forma como são conduzidos os processos de mudança. Um bom processo de mudança inicia quando todos estão convictos de que a mudança é necessária e levará a empresa para uma situação melhor do que se encontra no presente. O processo de comunicação interna é

apontado como fator determinante do sucesso, bem como a condução do processo por uma liderança clara e convicta. O líder deve mobilizar as pessoas para a mudança, fazendo com que se sintam participando do processo e seguras com os acontecimentos, efetivando a mudança de forma efetiva. Bons processos de mudança possuem mecanismos para amenizar o processo e seus sentimentos de insegurança e desconforto causado aos participantes, bem como mecanismos para o controle da efetividade da mudança e do cumprimento dos seus objetivos.

Evidentemente nenhum dos aspectos de estudo foi esgotado, o tempo e a abrangência do estudo não nos permitem mais que inferências sobre o caso específico, sendo necessário que vários aspectos sejam aprofundados e outras fontes de informação sejam ainda consultadas.

Podemos levantar pequenas pistas que apontam na direção de um caminho a seguir no estudos dos processos de mudança, visando tornar as mudanças mais eficazes e minimizar seus efeitos negativos, as sensações de perda, angústia, encaminhando-se para as possibilidades novas que toda mudança trás.

Como podemos lidar e administrar fator tempo nas implantações de processos de mudança. Indicativos mostram que diminuir o tempo do processo possa colaborar para evitar algumas das ansiedades envolvidas no mesmo. Acredito que o tempo entre comunicar as mudanças e efetua-las deve ser o mais breve possível, evitando com que a espera e a incerteza quanto ao futuro tomem conta do processo. Uma vez que a mudança é comunicada ela automaticamente se inicia. Na cabeça de cada gestor, de cada funcionário, cada unidade de uma empresa as idéias começam a ferver e o vazio da ação desencadeia espaço para a insegurança. O tempo maior deve ser dedicado ao planejamento da mudança, ser efetuado por um grupo pequeno e mantido restrito até o momento de iniciar a implantação.

Em grandes empresas, ou instituições com muitas unidades, como é o caso de Bancos deve haver um cronograma claro a ser apresentado, objetivos específicos e detalhados que ao longo do processo devem ser sempre o foco de atenção do grupo envolvido na mudança. Observamos que nas situações de mudança em que haja uma mudança profunda no quadro de pessoas, essa mudança deva ocorrer separadamente das outras mudanças. Os funcionários tendem a gastar muito de sua energia para definir quem ele é na nova situação e onde ele está, e onde ficará. Assim aspectos de mudanças que tenham ligação com sistemas e objetivos específicos acabam por ficar em segundo

plano até que o funcionário sinta que está seguro. Na medida do possível a implantação de mudanças de pessoas deveria ser separada das outras mudanças.

Sistemas de acompanhamento da mudança implantada devem ser planejados e utilizados após o processo ocorrer. Os grupos tendem a voltar ao seu comportamento anterior e nas mudanças estruturais acabam por distorcer parte dessas mudanças, implantando apenas partes ou modificando algo com o qual estejam em desacordo. Esse movimento pode minar toda a reestruturação proposta.

Possíveis bonificações ou gratificações durante o processo de mudança e após o mesmo podem incentivar os funcionários na aceitação do mesmo. No momento em que o funcionário perceber que a mudança irá beneficiá-lo ficará mais disposto a enfrentá-la e buscar o sucesso da mesma. É importante que os líderes e funcionários de todos os setores sejam educados para o processo de mudança. O DNA da mudança deve ser implantado em todas as empresas. Todas as empresas passam por mudanças e não irão sobreviver se ficarem como estão. Assim, se educarem os seus colaboradores para o processo constante de mudança, terão uma facilidade muito maior de se adaptar e conseqüentemente se manter no mercado.

As empresas modernas, e especialmente as do ramo bancário, ainda passarão por muitas mudanças. Quanto mais as pessoas, cliente, funcionários, fornecedores e gestores forem respeitados nesses processos, mais fácil esses processos se tornarão. Mudanças que beneficiam a todos sempre encontrarão mais espaço para se desenvolver.

REFERÊNCIAS

BONATTTO, Regina Celia. **Mantendo Funcionários Motivados em Períodos de Mudança**. Vila Velha, 2010. 63 f. Monografia do Curso de Pós Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas da Escola Superior Aberta do Brasil. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Mantendo%20funcionarios%20motivados%20em%20periodos%20de%20mudan%C3%A7a_Regina%20Celia%20Bonatto.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2011.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Sentimentos de Apego e Perda em Processos de Mudança Organizacionais. **RBGN**. São Paulo, v.8, mai-ago 2006, p. 1-12. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/56/50>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

CHAVES, Antonio Marcos; SANTOS, Mariana Viana; MORAIS, José Henrique Miranda de. Representação Social de Mudança Organizacional: Estudo de Caso numa Empresa Petroquímica de Salvador. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Florianópolis, v.4, n.2, dez 2004, p. 1-18. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n2/v4n2a04.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

FANDIÑO, Antonio Martinez. et al. Privatização, Mudanças Organizacionais e Conseqüências sobre a Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso a partir da Ótica do Corpo Gerencial de uma Empresa do Setor de Energia. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2007, Resende – RJ, p. 1-16. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1327_SEGET_Privatizacao_15-072007%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 07 ago.2011.

GOUILLART, Francis J.; KELLY, James N. **Transformando a organização**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

SOUZA, Maíra Gabriela Santos de; VASCONCELOS, Lísian Camila e BORGES-ANDRADE, Jairo E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Florianópolis, v.9, n.2, dez 2009, p. 32-46. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v9n2/v9n2a04.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de Sistematização. **Revista Enfermagem da UERJ**. Rio de Janeiro, v.16, n.4, out/dez 2008, p. 569-576. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

PINTO, Éder Paschoal; KANAANE, Roberto; PICCHIAI, Djair. Gestão de Mudanças Organizacionais na Perspectiva Longitudinal. In: **Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. Éder Paschoal Pinto(Org). p. 115 – 130. São Paulo: Saraiva, 2007.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A

Roteiro para entrevista

- 1 – Qual cargo você ocupava antes da implantação do Banco X?
- 2 – Qual cargo você ocupou depois da implantação do Banco X?
- 3 – Qual cargo você ocupa atualmente?
- 4 – De que maneira você tomou conhecimento da implantação do Banco X?
- 5 – Como era a estrutura utilizada antes do projeto Banco X, como era a estrutura utilizada?
- 6 – Como essa estrutura ficou após a implantação?
- 7 – Como a implantação foi conduzida e quem você identificava como responsável pela implantação?
- 8 – Você poderia descrever um roteiro da implantação do projeto?
- 9 – De que maneira você participou da implantação?
- 10 – Que dificuldades você identificou ao longo do processo de implantação?
- 11 – Como você descreveria os principais objetivos buscados pelo novo modelo?
- 12 – Quais outros aspectos você considera que deveriam ter sido observados na implantação?