



Bruno Lima Pelluso

**Gerenciamento da Cultura Organizacional para o
Desempenho: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Abril de 2006



Bruno Lima Pelluso

**Gerenciamento da Cultura Organizacional para o
Desempenho: um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal

COPPEAD - UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 06 de abril de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Bruno Lima Pelluso

Formado em administração de empresas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 1992.

Ficha Catalográfica

Pelluso, Bruno Lima

Gerenciamento da cultura organizacional para o desempenho : um estudo de caso / Bruno Lima Pelluso ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

119 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Cultura Organizacional. 3. Mudança Cultural e Desempenho Organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

A minha esposa, Ana pela paciência, cumplicidade e compreensão dedicados durante a elaboração desta dissertação.

Ao meu pai e minha mãe, Antonio e Lourdes pela educação, carinho e incentivo a busca pelo conhecimento e desenvolvimento em todos os momentos de minha vida.

Agradeço a Professora Dra. Patrícia Amélia Tomei pelo constante desafio, exigência, comentários e críticas construtivas no processo de orientação deste trabalho.

Aos gerentes e gestores do Banco Federal estudado, pelas respostas aos questionários e colaboração prestados durante esta pesquisa, sem os quais este estudo não teria sido possível.

Aos meus colegas de mestrado e orientandos da Profa. Dra. Patrícia Amélia Tomei, Giuseppe, pela troca idéias e conceitos que muito contribuiu para a conclusão deste trabalho.

A todos os meus professores do IAG, colegas de turma e secretaria do mestrado, pelo incentivo e apoio durante e após o curso de mestrado.

Resumo

Pelluso, Bruno Lima; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **Gerenciamento da Cultura Organizacional para o Desempenho: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2006. 119p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação tem como propósito analisar o gerenciamento cultural e o impacto no desempenho organizacional de uma organização de 145 anos, com 68 mil funcionários, que representa o maior agente financeiro do Brasil de fomento ao desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, na administração de fundos, e em programas e serviços de caráter social. A posição da empresa no mercado nacional e principalmente sua trajetória, passando por uma crise de confiança e resultados, com motivos internos e externos, até a recuperação recente de seus resultados associada ao ambiente do mercado financeiro, vem apresentando constantes alterações, principalmente devido às mudanças no cenário econômico que foi responsável pela significativa mudança organizacional. Neste estudo foi feita uma análise qualitativa de questionários semi-estruturados, discursos presidenciais, e entrevistas individuais, segundo tipologias culturais e modelos propostos por Chow et al. e Gordon. Conclui-se que a organização passou a ter um planejamento estratégico mais voltado para o mercado e seus clientes, reforçando a premissa de que existe uma forte correlação entre cultura, estratégia e desempenho, e evidenciando a importância de algumas variáveis como: processo de comunicação, estrutura de poder e processo decisório no gerenciamento da mudança organizacional.

Palavras-chave

Cultura Organizacional; Mudança Cultural; Desempenho Organizacional.

Abstract

Pelluso, Bruno Lima; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Management of the Organizational Culture for the Performance: a case study**. Rio de Janeiro, 2006. 119p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This dissertation has as objective to analyze the cultural management and the impact on the organizational performance of a 145 year old organization, which with 68.000 employees represents the largest Brazilian financial agent. This organization fosters the urban development in real state, sanitation, infrastructure, funds administration and in social programs and services. The position the company holds in the national market and mainly its history through liability crisis and its results with internal and external reasons until its recent result recovery is associated with the financial market environment. This position has been showing constant alterations mainly due to the financial setting changes that have been responsible for the significant organizational changes. In this study, a qualitative analysis has been done on semi-structured questionnaires, presidential speeches and individual interviews according to cultural and proposed models by Chow & Al Gordon. It has been concluded that the organization has adopted a strategic planning more focused on the market and on the clients emphasizing the idea that there is a strong correlation among culture, strategy and performance and making more evident the importance of some variables such as combination process, power structure and decision process and the management of the organizational changes.

Keywords

Organizational Culture; Cultural Changes; Organizational Performance.

Sumário

1. O Problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivos	13
1.3. Delimitação do Estudo	14
1.4. Relevância do Estudo	14
1.5. Estrutura do Trabalho	15
2. Referencial Teórico	16
2.1. Cultura Organizacional	16
2.1.1. Conceituação	16
2.1.2. Formação e características	25
2.1.3. Funções e Importância	30
2.2. Manifestações e Níveis Culturais	32
2.2.1. Níveis culturais de acordo com Schein	33
2.2.2. Níveis culturais de acordo com Beyer & Trice	34
2.2.3. Níveis culturais de acordo com Hofstede	36
2.3. Tipologias Culturais	38
2.3.1. Modelo de Charles Handy / Roger Harrison	38
2.3.2. Modelo de Sethia & Von Glinow	41
2.3.3. Modelo de Donnelly	43
2.3.4. Modelo de Deal & Kennedy	44
2.3.5. Tipologia Cultural, Ciclo de vida e Estratégia	46
2.4. Mudança cultural	50
2.4.1. Resistência à mudança	53
2.4.2. Classificações da mudança cultural	55
2.5. Gerenciamento Cultural	59
2.6. Desempenho organizacional	68
2.6.1. Relacionando Cultura e Desempenho – Modelo de Gordon	73
3. Metodologia	80
3.1. Tipo de Pesquisa	80
3.2. Seleção dos sujeitos	81
3.3. Coleta de dados	82
3.4. Fundamentação metodológica	82
3.5. Tratamento dos dados	84
3.6. Limitações do método	86
4. A Empresa	87
4.1. História do Banco	87
4.2. A Empresa Atual	90
4.2.1. Administração do Banco	90
4.2.2. Resultado Financeiro	92
4.2.3. Missão e Visão	94
4.2.4. Política de Recursos Humanos	95

5. Análise dos Resultados da Pesquisa	97
5.1. Estrutura da Organização	97
5.2. Processo decisório e processo administrativo	97
5.3. Valores	100
5.4. Ritos, Símbolos, estórias, lendas, mitos e heróis	101
5.5. Políticas de Recursos Humanos	102
5.6. Classificação ou Tipologias Culturais	103
5.7. Orientação para processos versus para resultados	103
5.8. Orientação empregado versus para o trabalho	104
5.9. Paroquial versus profissional	104
5.10. Dimensões Culturais – Gordon	105
5.11. Atitudes dos empregados	108
6. Conclusão	109
Referências bibliográficas	111
Anexo	113

Lista de figuras

Figura 1 – Papel dos Fundadores na Formação da Cultura	27
Figura 2 – Manifestações da Cultura	37
Figura 3 – Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas	41
Figura 4 – Ciclo de Vida do Produto/Negócio	48
Figura 5 – Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural	49
Figura 6 – Comparações Culturais entre companhias que atuam em ambientes estáveis e dinâmicos	76
Figura 7 – Comparações Culturais entre companhias estáveis que apresentam alta e baixa performance	77
Figura 8 – Comparações Culturais entre companhias dinâmicas que apresentam performances alta e mista	78
Figura 9 – Comparações Culturais entre companhias financeiras que apresentam alta e baixa performance	79

Lista de tabelas

Tabela 1 – Diferença entre clima e cultura organizacional	16
Tabela 2 – Estilos de gerências	18
Tabela 3 – Conceitos de Cultura e de Organização e Temas de Pesquisa	19
Tabela 4 – Manifestações da Cultura Organizacional	35
Tabela 5 – Tipos de Ritos	36
Tabela 6 – Modelo de Harrison	40
Tabela 7 – Modelo de Sethia & Von Glinow	42
Tabela 8 – Modelos de Tribos Corporativas	44
Tabela 9 – Modelo BCG	45
Tabela 10 – Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança	47
Tabela 11 – Dimensões Culturais e Conteúdo	75