

1

O Problema

1.1

Introdução

O atual cenário financeiro, altamente competitivo, tem sido responsável por um aumento expressivo da velocidade das transformações ocorridas nas instituições financeiras. Frequentemente os jornais noticiam fusões, aquisições e privatizações, que podem ser traduzidas como a tentativa de adaptação das empresas frente às mudanças no ambiente externo.

As organizações de todos os segmentos de mercado têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os do passado. A mudança não é uma necessidade, um caso de sobrevivência. Devido a isso, as empresas têm gradativamente abandonado uma postura reativa frente às mudanças, para assumir uma postura pró-ativa. (Wood,1995)

Segundo Zago (2000), diante da variabilidade do ambiente e da incerteza econômica, as organizações procuram fazer frente a estes desafios, promovendo um fluxo constante de inovações, flexibilidade e melhoria dos produtos, processos e serviços; sendo estas ações ratificadas por pesquisas recentes que afirmam que empresas inovadoras tendem a ter maior parte no mercado, taxa mais alta de crescimento e maiores ganhos. As organizações que possuem a visão destas necessidades empreendem-se no repensar de suas ações, na valorização dos conhecimentos e na reconfiguração de suas estruturas, que lhe permitem a flexibilidade e a dinâmica exigida para inovação e mudanças constantes, que passam a ser fator crucial para o desempenho organizacional. Zago (2000) ainda ressalta que a essência da estratégia não é a estrutura de produtos e mercados de uma empresa; mas, sim, a dinâmica de seu comportamento, ou seja, a cultura organizacional.

Muitas organizações reconhecem a importância da cultura organizacional e a necessidade de conhecê-la como essencial para administrar organizações complexas. As lideranças destas organizações enfrentam o desafio de manter a

estabilidade no ambiente interno da organização e ao mesmo tempo em buscarem adaptar-se ao atual ambiente externo. Neste contexto, a cultura organizacional exerce um papel fundamental no processo de mudança.

Morgan (1996) alerta que as descobertas sobre a cultura como um importante fator de desempenho da organização tem feito com que muitos administradores e teóricos em administração se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa. A maioria dos gestores está agora consciente das conseqüências dos valores organizacionais e muitas organizações começaram a explorar o padrão de cultura e de sub-cultura que molda as ações do dia a dia.

O lado positivo dessa evolução é reconhecer que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas. Existe, todavia certo número de riscos, como o de tentar manipular a realidade da organização e dos empregados.

Silva (2001) ressalta que o tema mudança organizacional tem despertado o interesse de teóricos nas últimas décadas, produzindo uma quantidade considerável de reflexões, análises e proposições de soluções com o objetivo de ajudar as organizações a promoverem mudanças de forma eficaz e pouco traumática.

Segundo Enriquez (1992a:93),

a diferença essencial é que hoje as organizações (e não apenas as empresas) tentem consciente e deliberadamente construir tais sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo do espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Se assim procedem é porque tentam se tornar verdadeiras micro-sociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades.

Freitas (2000) afirma que a

cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal etc.

Deste modo, este trabalho **pretende analisar as barreiras do gerenciamento cultural no desempenho de uma organização.**

Este estudo está baseado no pressuposto abaixo que será aprofundado no referencial teórico:

- É possível gerenciar a cultura organizacional.

Alguns autores consideram que as organizações são culturas e, deste modo, acreditam que seria muito difícil modificá-las. Porém, muitos autores acreditam que as organizações produzem uma cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa, garantindo a coesão e, portanto, para estes autores a cultura pode ser gerenciada. (Tomei, 2002).

1.2

Objetivos

Segundo Barney (1986), as culturas podem ser consideradas como um fator de vantagem competitiva e fonte de desempenho superior. Por este motivo, as organizações precisam se preocupar com o gerenciamento cultural.

O objetivo final desta pesquisa é analisar **as barreiras do gerenciamento cultural no desempenho de uma organização**.

Para atingir este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários serão buscados:

- caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à cultura organizacional, gerenciamento e mudança cultural, e desempenho organizacional;
- apresentar e analisar algumas tipologias utilizadas para o estudo da cultura organizacional;
- analisar a cultura de um Banco Público Federal, utilizando as tipologias apresentadas;
- analisar o gerenciamento cultural e o desempenho da organização, tendo como foco as tipologias apresentadas;

- relacionar cultura, barreiras de mudança e desempenho organizacional a partir do caso estudado.

1.3

Delimitação do Estudo

Este estudo pretende identificar possíveis barreiras para o gerenciamento e mudança cultural do Banco e sua relação com o desempenho organizacional. Além do gerenciamento cultural, outros fatores são importantes em um processo de mudança, tais como; conjuntura econômica, estratégia, marketing e concorrência; porém, neste estudo, enfatizaremos principalmente questões relacionadas à cultura organizacional e seu papel no contexto de mudança.

O estudo não pretende esgotar os fatores responsáveis pela alteração no desempenho organizacional. Embora existam diversos fatores que possam levar uma organização a um desempenho superior. O foco deste estudo será apenas a questão cultural.

1.4

Relevância do Estudo

Apesar de diversos estudos terem desenvolvido a questão do gerenciamento cultural; poucos abordam o seu relacionamento com o desempenho organizacional, especialmente quando inseridos em um processo de mudança de cultura.

Como já foi mencionado, existe uma forte relação entre cultura organizacional, mudança e desempenho. A grande questão que se coloca é como fazer para que as variáveis culturais e a mudança promovam um desempenho organizacional superior. Portanto, a importância deste estudo está em colaborar na identificação de políticas organizacionais voltadas a este resultado, que podem ser utilizadas para alimentar modelos de gerenciamento de mudanças.

1.5

Estrutura do Trabalho

Este estudo está estruturado em seis capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia, O Caso de um Banco Público Federal, Conclusão, Considerações Finais e Bibliografia.

O primeiro capítulo corresponde à introdução. Neste capítulo o assunto é exposto, o problema definido, os objetivos gerais e específicos traçados, a escolha do tema justificada e são apontados os limites do estudo.

O segundo capítulo trata do entendimento de diversos conceitos através de uma revisão bibliográfica, que envolve os tópicos de importância para o tema do estudo: cultura organizacional e cultura empreendedora, desempenho organizacional, gerenciamento e mudança cultural e propostas metodológicas para o estudo da cultura.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele delimita-se a pesquisa, estabelece-se o sujeito, demonstra-se como foram coletados e tratados os dados e, por fim, quais as limitações da investigação.

No quarto capítulo apresenta-se o Banco: a história, o Banco atual, a sua administração, o resultado financeiro, sua Missão e visão e sua política de recursos humanos.

No quinto capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa de campo, contextualizando a organização pesquisada, relatando, descrevendo e analisando as informações coletadas na pesquisa.

No capítulo seis, finaliza-se apresentando conclusões e recomendações a respeito do estudo realizado.

Finalmente, no capítulo sete, são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração deste trabalho.