

Conclusão

O objetivo principal deste trabalho, o de verificar quais são as barreiras do Gerenciamento Cultural no desempenho de uma organização em um setor competitivo, foi respondido pela análise da cultura do Banco Público Federal. A análise permitiu compreender a cultura do Banco e a necessidade dele mudar, tornar-se rentável e mais competitivo para continuar atuando no mercado. Segundo Fleury (1996), “os momentos de crise vivenciados por essa organização são importantes para alavancar as mudanças na cultura organizacional.”.

O processo de mudança começou na gestão do Cutolo. Demonstrou a melhora no desempenho da instituição, utilizando o gerenciamento cultural na organização. Porém ressaltou dificuldades, barreiras, que impediram alcançar e finalizar a mudança desejada. A maior dificuldade foi o Banco ser público com uma grande interferência política na sua gestão, a cada troca do governo federal. As nomeações do presidente, vices presidentes e os demais cargos até a superintendência são negociadas politicamente.

Alguns valores não estão presentes no Banco como: incentivo à iniciativa pessoal, a resolução de conflitos, a interdependência horizontal e o principal, a pouca ênfase na integração horizontal, que segundo Gordon está presente nas instituições financeiras de melhor performance. Este fato demonstra a necessidade do processo de mudança interrompido pela nova gestão do Banco, continuar.

Na análise, os resultados das respostas para cultura macho e de papéis, já eram esperados, reforçando a idéia do pesquisador. Porém o resultado da pesquisa indicando a cultura exigente conforme o sistema de recompensas de Sethia/Von Glinow e cultura excelente diverge da literatura vigente. O senso comum da minha observação como funcionário da Instituição percebe que o Banco tem uma cultura paternalista personalista e uma cultura vaga no aspecto estratégico do Banco, onde os funcionários não detentores de função de confiança e os antigos funcionários têm baixo nível de exigência na sua performance e uma alta preocupação com a sua satisfação. Os detentores de função de confiança, embora sejam mais cobrados na performance, o seu desempenho não é um fato

condicionante para permanência na função. Há uma tolerância pelo não cumprimento do objetivo. Não há uma estratégia definida pelo Banco de atuação no mercado ou de lançamento ou fortalecimento de um produto. Quando muito é feita de forma tímida e muitas vezes delegam aos Escritórios de Negócios e às agências a estruturação de uma estratégia.

O grande desafio do Banco é romper estas barreiras culturais, continuando o processo de mudança cultural, permanecendo um Banco rentável e ágil, capaz de atender às demandas sociais e comerciais inerentes a sua missão.