

Referências bibliográficas

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DEAL, T. & KENNEDY, A. Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life. Massachussets: Addison-Wesley, 1982.

FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. Editora Atlas, 1996.

FREITAS, M.E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GORDON, G.G. The relationship of corporate culture to industry Sector and Corporate Performance. 1985. In: FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

———. Industry Determinants of Organization Culture. **The Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 2. Abr 1991. 396-415

HOFSTEDE, G. (1991/1997), Cultures and Organizations. Software of the Mind – London – McGraw-Hill –UK

———. (1994), Uncommon sense about organizations: cases, studies and field observations, Thousand Oaks: CA: Sage.

———. (1996 b), An American in Paris: the influence of nationality on organization theories, **Organization Studies**, pp. 525-537.

———. (1998), Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts, **Organization Studies**: summer 1998 – V. 19, n. 3, p. 477 (15).

———. (2001), Culture's Consequences, second edition, London: Sage Publications.

HILAL, A. Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a pratica gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 1996. Dissertação de Mestrado.

LUZ, R. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. In MOISEICHYK, A.E. Organizações enquanto Culturas: Um Estudo de Caso do Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense. Florianópolis, UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado.

MCGREGOR, D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill. 1960. In FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991

MINTZBERG, H. Patterns in strategy Formation. **Management Science**, Vol. 24, No. 9, Mao 1978, 934-948.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, A.M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, No. 4. Qualittive Methodology. Dez, 1979.

PINTO, S.R.R. A mudança de cultura de um banco de varejo: um estudo de caso. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1993. Dissertação de Mestrado.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Normas para Apresentação de Teses e Dissertações. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E.H. What You Need to Know About Organizational Culture. **Training & Development Journal**, Vol. 40 Issue 1, p. 30, 4p; Jan 1986.

SCHEIN, E.H. Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.

SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. “Arriving at four Cultures by Managing the Reward System”, in: Kilmann et al. Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, Vol 28, No 3. Organizational Culture. Setembro, 1983.

TOMEI, P.A. A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade. Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994.

TRICE, H.M. & BEYER, J.M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, Vol. 9. No. 4, Out 1984, 653-669.

Anexo

QUESTIONÁRIO

Apresentação

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para a Dissertação de Mestrado do programa de Mestrado em Administração de Empresas da PUC-RJ. Esta é uma entrevista **estritamente confidencial**: nenhuma das pessoas entrevistadas terá seu nome citado.

O objetivo desta Dissertação é entender o processo de gerenciamento de mudanças No Banco publico Federal desde a sua criação até os dias **atuais**.

Para isto, dividimos a história da BANCO em três fases:

- a) **a fase inicial:** que vai da criação em 1861 até a incorporação do BNH (Banco Nacional de Habitação) em 1986.
- b) **a fase intermediária:** que vai do ano de 1986 até meados da década de noventa , início da gestão do Sérgio Cutolo
- c) **fase atual:** a partir da gestão do Sérgio Cutolo

MÓDULO II – Dimensões Culturais (baseado em GORDON, 1985)

. Nas dimensões culturais abaixo marque com X a coluna que melhor descreve os valores mais importantes para o Banco hoje, conforme a tabela.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Neutro
- 3 - Concordo Plenamente

Dimensões Culturais	Conteúdo	BANCO		
		1 Discordo	2 Neutro	3 Concordo
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis			
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras			
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal			
4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical			
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos			
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente			

7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia			
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los			
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir			
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça			
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.			

a) como você imagina que era / é a cultura da BANCO?

fase inicial

Forte (cultura amplamente compartilhada e que exerce muita influência no comportamento da organização) ()

Fraca (cultura pouco compartilhada e que exerce pouca influência no comportamento da organização) ()

por quê?

fase intermediária

Forte (cultura amplamente compartilhada e que exerce muita influência no comportamento da organização) ()

Fraca (cultura pouco compartilhada e que exerce pouca influência no comportamento da organização) ()

por que ?

fase final

Forte (cultura amplamente compartilhada e que exerce muita influência no comportamento da organização) ()

Fraca (cultura pouco compartilhada e que exerce pouca influência no comportamento da organização) ()

por que ?

b) O que você acredita que a BANCO valoriza / valorizava mais: preocupação com o bem-estar de seus membros e sua dignidade ou preocupação com a performance da empresa?

fase inicial

preocupação com o bem-estar de seus membros e sua dignidade ()
 preocupação com a performance da empresa ()

por que ?

fase intermediária

preocupação com o bem-estar de seus membros e sua dignidade ()
 preocupação com a performance da empresa ()

por que ?

fase final

preocupação com o bem-estar de seus membros e sua dignidade ()
 preocupação com a performance da empresa ()

por que ?

c) Enquadre a BANCO nos quadros abaixo:

QUADRO I: CULTURA SEGUNDO RISCO/FEEDBACK

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho (Individualista, competição)	Cultura Aposte na sua Companhia (Persistência)
	Baixo	Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito (Quantidade mais importante que qualidade)	Cultura Processo (Perfeição técnica / falta de identidade com o sucesso)
		Rápido	Lento
		Velocidade de feedback	

fase inicial

Cultura Macho ()
 Cultura Aposte na sua Companhia ()
 Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito ()
 Cultura Processo ()

por que ?

fase intermediária

Cultura Macho ()
 Cultura Apose na sua Companhia ()
 Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito ()
 Cultura Processo ()

por que ?

fase final

Cultura Macho ()
 Cultura Apose na sua Companhia ()
 Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito ()
 Cultura Processo ()

por que ?

QUADRO II: CULTURA SEGUNDO PREOCUPAÇÃO COM PESSOAS OU COM RESULTADOS

Preocupação com pessoas	Alt	Cultura Cuidadosa (paternalista)	Cultura Integrativa (Sistêmica)
	Baixo	Cultura Apática (indiferente)	Cultura Exigente (Agressiva)
		Baixa	Alta
Preocupação com performance			

fase inicial

cultura cuidadosa ()
 cultura integrativa ()
 cultura apática ()
 cultura exigente ()

por que?

fase intermediária

cultura cuidadosa ()
 cultura integrativa ()
 cultura apática ()
 cultura exigente ()

por que?

fase final

cultura cuidadosa ()
 cultura integrativa ()
 cultura apática ()
 cultura exigente ()

por que ?

QUADRO III: CONTEXTO CULTURAL

A **Cultura Excelente** é planejada, os planos são comunicados, as pessoas sabem para onde estão se dirigindo, existe um sentido de missão. Enfatiza-se a formação de equipes. Os procedimentos, padrões operacionais e de desempenho, além da avaliação são relacionados ao planejamento.

Na **Cultura Vaga ou Indistinta**, existe mudança constante na equipe dirigente há uma indefinição de rumo, é mais comum em empresas em estágio de maturidade ou altamente reguladas. Constantemente são trocadas as equipes dirigentes. Nada de novo é tentado e a inovação é tida como algo a ser evitado.

A **Cultura Horrível** é caracterizada por crises constantes, existem grandes confusões, os membros trabalham para atender as emergências, “apagar incêndios”. O clima usualmente é frustrante, inseguro e desagradável. Mais comum em organizações familiares ou com um dono que acredita saber o que é certo para todos, em todos os momentos.

fase inicial

cultura EXCELENTE ()
 cultura VAGA ()
 cultura HORRIVEL ()

por que ?

fase intermediária

cultura EXCELENTE ()
 cultura VAGA ()
 cultura HORRIVEL ()

por que ?

fase final

cultura EXCELENTE ()
 cultura VAGA ()
 cultura HORRIVEL ()

por que ?

QUADRO IV: CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO IDEOLOGIA

TIPO DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS
CULTURA DO PODER	ENCONTRADA EM PEQUENAS ORGANIZAÇÕES. REPRESENTADA POR TEIA. EXISTEM POUCAS REGRAS E PROCEDIMENTOS. SÃO ORGULHOSAS E FORTES. DEPOSITA MUITA FÉ NO INDIVÍDUO. JULGA POR RESULTADOS REAGE RAPIDAMENTE ÀS AMEAÇAS AMBIENTAIS
CULTURA DE PAPEIS	ESTEREOTIPADA DE BUROCRACIA LÓGICA E RACIONAL. REPRESENTADA POR TEMPLO GREGO. CARACTERIZADA POR PROCEDIMENTOS E REGRAS. PODER PESSOAL É DESDENHADO. CULTURA LENTA TANTO EM PERCEBER QUANTO EFETUAR MUDANÇAS.
CULTURA DA TAREFA	ORIENTADA PARA O TRABALHO OU PROJETO ESTRUTURA REPRESENTADA POR REDE BASEIA-SE PRIORITARIAMENTE NO PODER DO PERITO. TRABALHO EM EQUIPE ESTIMULADO CULTURA EXTREMAMENTE ADAPTÁVEL CONTROLE DIFÍCIL.
CULTURA DA PESSOA	O INDIVÍDUO É O PONTO CENTRAL ESTRUTURA REPRESENTADA POR UMA GALÁXIA DE ESTRELAS INDIVIDUAIS

fase inicial

cultura DE PODER ()

cultura DE TAREFA ()

cultura DE PESSOA ()

cultura DE PAPEIS ()

por que ?

fase intermediária

cultura DE PODER ()

cultura DE TAREFA ()

cultura DE PESSOA ()

cultura DE PAPEIS ()

por que ?

fase final

cultura DE PODER ()

cultura DE TAREFA ()

cultura DE PESSOA ()

cultura DE PAPEIS ()

por que ?
