



INTER
FACES
CIENTÍFICAS

HUMANAS E SOCIAIS

ISSN IMPRESSO 2316-3348

ISSN ELETRÔNICO 2316-3801

CULTURA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO DOS MODELOS DE ANÁLISE

Carla Almeida²
Rodrigo Gurian Bortoloto³

Fabiola Dapuzzo Vinhas²
Neusa Maria Bastos F. Santos⁴

RESUMO

O presente trabalho pretende apresentar um quadro comparativo no que se refere a alguns dos principais modelos de análise da relação entre cultura corporativa e desempenho organizacional, retratados pela literatura administrativa. O tema tem estado presente em um número considerável de publicações e vem despertando o interesse de acadêmicos e de organizações. Para a realização desse artigo utilizou-se o método da análise de conteúdo, descrevendo os diferentes métodos e indicando suas semelhanças e características relevantes, constituindo-se, assim, em uma tentativa de síntese dos principais aspectos abordados pelos métodos estudados, visando contribuir para um melhor entendimento do tema.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional. Desempenho Organizacional. Análise de Modelos

ABSTRACT

This paper intends to present a comparative table in regards of the main models of analysis of the relation between corporative culture and organizational performance, portrayed by the management literature. The subject has been present in a large number of publications and has aroused the interest of scholars and organizations. For the realization of this paper used the method of content analysis, describing the different methods and pointing out their equalities and relevant characteristics, building this way, in an attempt to synthesize the main aspects in the methods studied aiming to contribute to a better understanding of the subject.

KEYWORDS

Organizational Culture. Organizational Performance. Analysis of Models.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo presentar un cuadro comparativo con respecto a algunos de los principales modelos de análisis de la relación entre la cultura corporativa y el desempeño organizativo, relatados por la literatura de gestión. El tema ha estado presente en varias publicaciones y ha suscitado el interés de académicos y organizaciones. Para llevar a cabo este artículo se utilizó el método de análisis de contenido, describiendo los diferentes métodos e indicando sus similitudes

y características importantes, convirtiéndose así en un intento de resumir los principales puntos planteados por los métodos estudiados, con el objetivo de contribuir a una mejor comprensión del tema.

PALABRAS CLAVE

Cultura Organizativa. Desempeño Organizativo. Modelos de Análisis

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, ainda que de forma incipiente, a literatura no campo da administração registra alguns autores que mencionaram a influência dos aspectos culturais no estilo de gestão empresarial. Embora não seja recente, é na década de 1980 que o interesse pelo estudo da cultura organizacional ganha importância, como um ponto chave da análise das empresas, por exemplo, na relação entre cultura e desempenho.

Autores como Peters e Waterman (1982) argumentam que a identificação das pessoas com a organização e uma cultura organizacional forte e coesa são fatores que promovem o desempenho e a competitividade. Muitos outros autores têm procurado ratificar esta relação entre cultura e desempenho organizacional, desenvolvendo modelos de análise e realizando pesquisas empíricas (DENISON, 1984; SAFFOLD,

1998; DENISON e MISHRA, 1995; GORDON, 1985; BARNEY, 1986; CALORI e SARNIN, 1991; KOTTER e HESKETT, 1994; MARCOULIDES e HECK, 1993; SANTOS, 1998; OGBONNA e HARRIS, 2000; SORENSEN, 2002).

Dentro desse cenário, o objetivo do presente trabalho é apresentar e descrever os principais modelos de análise da relação entre cultura e desempenho organizacional, possibilitando comparar os aspectos mais relevantes abordados pelos métodos estudados.

O método de pesquisa utilizado nesse estudo foi análise de conteúdo. A análise de conteúdo se aproxima da técnica de análise documental que objetiva dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os primeiros a analisar cultura organizacional foram os antropólogos, que buscaram definir a cultura

por meio dos costumes de uma sociedade e organização. Eles a percebem como uma formação de constru-

ções sociais. Já os sociólogos vêem a cultura através da elaboração de símbolos, ou seja, observam como certos símbolos são criados e como ocorre a legitimação dos mesmos.

Porém, só a partir da década de 1970 que o termo “cultura organizacional” (ou “cultura corporativa”) começou a fazer parte da literatura de administração. Foi Pettigrew (1979) na revista *Administrative Science Quarterly*, o primeiro autor a trazer a tona esse conceito. Para o autor, a organização está em constante movimento, assim como a cultura, pois para ele o homem cria a cultura e a cultura cria o homem (PETTIGREW, 1979). Foi então que o termo cultura começou a ganhar espaço e prestígio no mundo acadêmico.

De acordo com esse autor, a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações (PETTIGREW, 1979).

Nesse contexto, Schein (2001) define cultura organizacional de forma bem abrangente. Para ele, cultura é um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para tornarem-se válidos e repassados a novos membros como a forma correta de agir. Segundo ele a cultura de uma organização pode ser percebida e manifestada em três níveis:

- a) Nível dos artefatos: é o ambiente da organização, ou seja, sua configuração, seu layout, maneira de se vestir e de se comportar. E, portanto, “o que se vê, ouve e sente enquanto esta por lá”. É um nível de fácil identificação, contudo, seu significado, ou seja, o porquê daquele comportamento leva ao próximo nível.

- b) Nível dos valores: diz respeito à razão do comportamento das pessoas e são de difícil percepção, pois estão no inconsciente delas.
- c) Nível dos pressupostos: são intangíveis e invisíveis e determinam como os membros percebem, sentem e pensam.

Já Hofstede (1990) afirma que a cultura organizacional pode ser percebida a partir de quatro níveis: símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que o nível dos símbolos e a manifestação mais superficial e o nível dos valores e a manifestação mais profunda de uma cultura:

- a) Símbolos: caracterizam-se por palavras, gestos, figuras ou objetos que trazem um significado e são reconhecidos por pessoas que partilham a mesma cultura.
- b) Heróis: são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas na cultura cujo comportamento serve de exemplo a ser seguido.
- c) Rituais: são atividades coletivas consideradas socialmente essenciais dentro de uma cultura. Como por exemplo, festas de final de ano, cafés da manhã e almoços comemorativos.
- d) Valores: são as crenças e conceitos básicos numa organização.

Para chegar a esses níveis, o autor realizou um estudo de caso em 20 unidades de uma empresa (localizadas na Dinamarca e na Holanda) e nas entrevistas efetuou os seguintes questionamentos: “quais são as palavras e termos que somente os membros da organização compreendem?”; “que tipo de pessoas possui o perfil para ter uma carreira meteórica?”; “quem você considera como sendo a pessoa que melhor representa a organização?”; “com que periodicidade ocorre confraternizações?”; “como as pessoas se comportam

nestas ocasiões?”, “quais são os eventos celebrados pela organização?” E “que coisas as pessoas gostam de ver acontecer na empresa?”, “qual o maior erro que alguém pode cometer?”, “que tipos de problemas no trabalho deixam você com insônia?”.

Outro ponto importante a ser destacado na busca pela compreensão da cultura é a diferença entre ela e o chamado clima organizacional. Enquanto a cultura refere-se à identidade, valores e crenças, enraizadas na antropologia e sociologia, o clima refere-se a algo controlado por aspectos ambientais, com raízes na psicologia.

A cultura desempenha diversos papéis dentro de uma organização. Nesse sentido O’reilly, Chatman e

Caldwell (1991), citam cinco funções da cultura. A primeira refere-se a definir fronteiras, distinguir a organização de seu ambiente. A segunda é proporcionar uma identidade para os membros que fazem parte daquela organização. A terceira é gerar um comprometimento com os objetivos da organização. A quarta diz respeito a criar uma estabilidade do sistema social e a quinta serve como instrumento de controle que orienta as atitudes dos membros.

Quanto à discussão sobre como surge a cultura organizacional em uma empresa, há muito dissenso. Porém, Schein (2001) diz que a importância dos fundadores no estabelecimento da cultura é um dos poucos assuntos que há consenso.

2.1 TIPOLOGIAS CULTURAIS

Cabe destacar que nenhuma tipologia corresponde à realidade, no entanto, ela ajuda na compreensão da cultura de uma organização. Santos (2000) evidencia a vantagem de se usar as tipologias culturais, pois possuem “habilidades de examinar empiricamente a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes”. Além de “permitir generalizar sobre uma dada classe de organizações e porque contribuem para explicar as diferenças entre organizações”. Os próxi-

mos parágrafos apresentam as tipologias mais utilizadas para identificar culturas organizacionais.

Segundo Santos (2000) o mérito dessa tipologia é “que ela serve para delimitar a amplitude teórica e desenvolver enunciados singularmente úteis a respeito de um conjunto mais amplo de organizações”. Na figura 1 estão identificadas as principais características do modelo:

Figura 1 – Tipologias Culturais

Cultura de tarefa:	Cultura da pessoa:
<ul style="list-style-type: none">• orientada para trabalho ou projetos;• estrutura em rede;• ênfase no poder do especialista;• estímulo ao trabalho em equipe;• adaptável;• difícil controle.	<ul style="list-style-type: none">• valorização do talento;• valorização da habilidade;• indivíduo como ponto central;• galáxia de estrelas individuais;• desprezo as normas rígidas.

<p>Cultura do poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • relação importa mais que função; • definição clara de quem tem poder; • orgulhosa, forte e autoconfiante; • julgamento por resultados; • reação rápida ao ambiente; • ocorre em pequenas organizações. 	<p>Cultura de papéis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • burocrática • lógica e racional • numerosas regras; • desdém ao poder pessoal; pouco adaptável; • ocorre em grandes organizações.
---	--

Fonte: elaborado pelos autores com base em Santos, 2000

Com base nessa análise, os autores identificaram o grau de risco das atividades da empresa, com a velocidade de retorno referente ao acerto das decisões. A

figura 2 aponta as principais características das tipologias propostas:

Figura 2 – Risco e retorno

<p>Empresas de alto risco e retorno rápido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grande aceitação de riscos; • acirrada competição interna; • ênfase na criatividade; • clima que pode parecer de indisciplina; • ex: empresas de publicidade, televisão, cinema, etc. 	<p>Empresas de alto risco e retorno lento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a importância de tomar a decisão certa gera um clima de ponderação; • o mundo move-se em meses e em anos e não em dias; • os valores se focam no futuro e na importância de construí-lo
<p>Empresas de baixo risco e retorno rápido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o sucesso vem com a persistência; • os valores são focados nas necessidades de clientes; • a cultura encoraja a um alto grau de atividade, mas de riscos relativamente pequenos; • ex: imobiliárias, distribuidores, etc. 	<p>Empresas de baixo risco e retorno lento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • também chamada de cultura de processo; • a falta de feedback faz com que os empregados se foquem no como e não no que; • o mais comum dos eventos torna-se assunto para um ofício; • valores focados em perfeição técnica e rigor formal.

Fonte: elaborada pelos autores com base em SANTOS, 2000

Deal e Kennedy (1982) também consideram quatro tipos culturais, para eles, o que influencia a cultura individualmente é o ambiente social em que a empresa opera. Donnelly (1984) observa a relação da

cultura com o uso do planejamento, como resultado da personalidade da gerência. Para tanto identifica três tipos culturais:

Figura 3 – Tipos Culturais

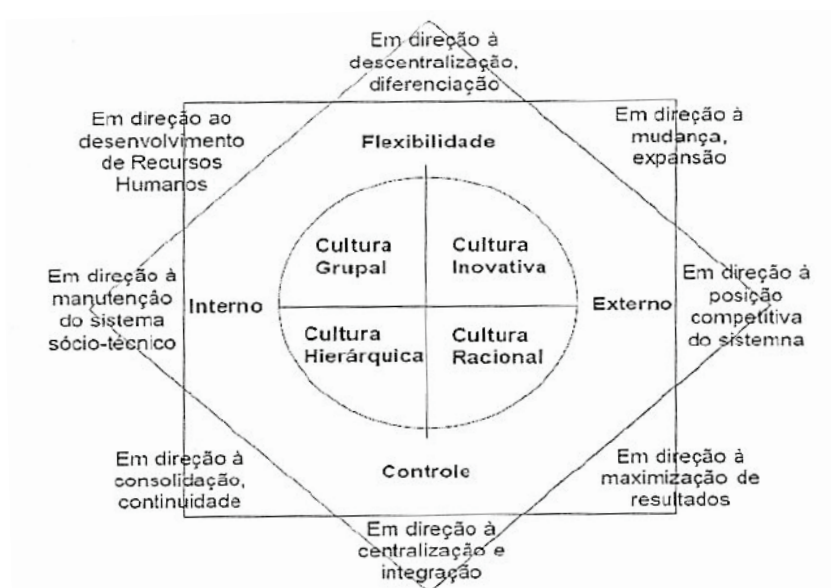
Tipos culturais	Características
Cultura Excelente	O planejamento e respeitado pela maioria da organização
Cultura Fuzzy	Mudança constante com processo decisório baseado em tentativa e erro
Cultura Vaga	Estabilidade interna fruto de alta regulamentação ou maturidade

Fonte: elaborado pelos autores com base em Freitas, 1991

Quinn (1984 apud SANTOS, 1998) desenvolveu o modelo chamado *Competing value Model* que assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais comuns. Também

conhecido como Tipologia Cultural de Quinn, o modelo é caracterizado por quatro tipos de cultura: grupal, inovativa, hierárquica e racional, representadas na figura 04.

Figura 4 – Tipologia Cultural de Quinn



Fonte: SANTOS, 1998 (p. 57).

A primeira dimensão está relacionada ao enfoque organizacional e pode refletir desde o ambiente interno até o ambiente externo. A segunda dimensão está relacionada à estrutura organizacional e aborda o controle, a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança.

A tipologia clã consiste no desenvolvimento de recursos humanos e valoriza, principalmente, a participação dos membros que estão envolvidos com a organização no processo decisório, bem como o trabalho em equipe. A tipologia inovativa é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade e os fatores-chaves para a motivação incluem crescimento, estí-

mulo, diversificação e criatividade na tarefa (SANTOS, 1998). A tipologia hierárquica demonstra os valores e normas associadas à burocracia e norteadas por pressupostos de estabilidade. A tipologia racional busca alcançar melhores resultados organizacionais por meio da competitividade e produtividade e é permeada pela crença de que quanto maior for o desempenho e os resultados, maior a recompensa.

Como um referencial teórico para o estudo da cultura organizacional, o *Competing Value Model* representa uma alternativa diferente do enfoque qualitativo, que tem caracterizado a realização da maioria das pesquisas em cultura (SANTOS, 1998).

3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Antes de relacionar cultura e desempenho organizacional é preciso definir o que é desempenho. Barney (1986) apresenta dois conceitos para desempenho. O primeiro diz respeito à comparação entre o valor que uma organização gera usando seus ativos com o valor que os proprietários desses ativos esperam receber. Já o segundo conceito utiliza uma visão de múltiplas partes interessadas, ou seja, o desempenho é medido conforme a percepção de cada *stakeholder* sobre a organização. Esse conceito gera, portanto, diferentes percepções de desempenho, pois cada parte interessada vai olhar o que lhe interessa. Por exemplo, um cliente pode atribuir um bom desempenho para uma empresa que oferece produtos de qualidade e preços baixos, contudo, a mesma empresa pode gerar uma percepção de desempenho insatisfatório para os acionistas que esperam maiores retornos.

Esse entendimento referente às partes interessadas gera diferentes medidas de desempenho. Surgem então, as medidas de desempenho financeiro e econômico (associada aos acionistas), de qualidade e preços (associada aos clientes), de responsabilidade social (associada à comunidade/sociedade), dentre

outras medidas. Cabe destacar que as medidas de desempenho econômico e financeiro são as mais comuns para se avaliar o desempenho das organizações.

Freitas (1991) cita que alguns poucos autores não acreditam que a cultura possa influenciar o desempenho e enumera algumas razões para isso:

- a) Dificuldade de isolar a variável cultura das demais que podem influenciar o desempenho;
- b) Métodos de pesquisa são questionados e podem não ser válidos;
- c) Dificuldade consensual devido a questões conceituais.

Entender como as empresas caracterizam ou mudam suas estruturas internas é importante para classificar e compreender o desempenho. O caráter da organização pode ser compreendido por dois componentes principais: Relacionamento Organização-Ambiente e Componentes de Desenho Interno.

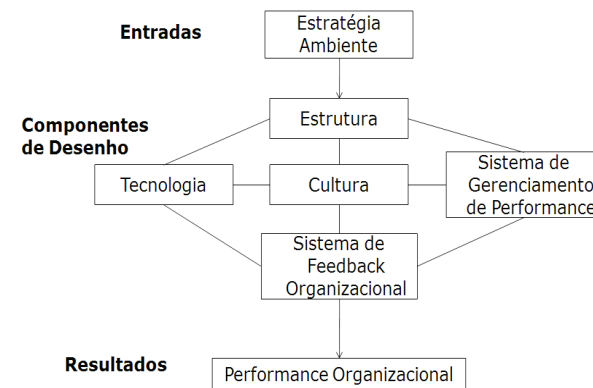
Os componentes de desenho interno podem ser vistos na figura 5, que está baseada fortemente na teoria dos sistemas abertos, que identifica as organizações como parte integrante de um ambiente maior (CUMMINGS e WORLEY, 2001).

Um conceito chave desta teoria é a congruência ou encaixe dos componentes. As organizações precisam integrar os cinco componentes, de tal forma que cada um possa reforçar o comportamento necessário dos outros componentes para atingir os objetivos estratégicos da organização. A Estratégia define como uma organização utilizará seus recursos para ganhar vantagem competitiva no ambiente. Ambiente consiste dos elementos e forças externas que afetam a habilidade da organização atingir seus objetivos estratégicos.

O ambiente possui a característica de variar desde uma situação estática até uma situação dinâmica. Para se adaptar a ambientes mais dinâmicos, as orga-

nizações precisam de um desenho com componentes mais flexíveis para promover respostas mais rápidas. No caso de ambientes mais estáticos, as organizações utilizam um desenho com componentes mais formais para responder de forma padronizada.

Figura 5 – Componentes de Desenho Interno



Fonte: CUMMINGS e WORLEY, 2001

4 CULTURA E DESEMPENHO: MODELOS DE ANÁLISE

A maioria dos autores acredita que a cultura pode sim afetar o desempenho de uma organização, posição que também é assumida pelos autores no presente trabalho. Entre os autores que concordam com a afirmação acima se destacam: Denison (1984), Denison e Mishra (1995), Gordon (1985), Barney (1986), Calori e Sarnin (1991), Kotter e Heskett (1994), Marcoulides e Heck (1993), Ogbonna e Harris (2000), Sorensen (2002) e no Brasil a pesquisa de Santos (1998).

Nos estudos dessa relação existem duas vertentes: uma que trata a cultura como variável independente e desempenho como variável dependente, onde se baseiam os trabalhos de Denison (1984), Gordon

(1985) e outros pesquisadores, e outra que considera o desempenho como variável de independente e fator determinante dos atributos da cultura organizacional, que nesse caso passa a ser variável dependente. Porém, os resultados obtidos nesse inverso foram insatisfatórios para apoiar a segunda vertente (SANTOS, 1998).

4.1 DENISON (1984)

O autor relacionou indicadores de desempenho financeiro e da cultura organizacional de 34 empresas de setores diferentes. Para medir o desempenho utilizou dados de cinco anos obtidos através das médias do índice retorno sobre investimento e lucro sobre vendas. Já para coletar dados sobre cultura aplicou um ques-

tionário com 120 questões aplicado a 43 mil empregados num período de dez anos. As respostas referentes a esse questionário foram agrupadas em 22 fatores culturais. O autor inferiu, com base no seu estudo, que empresas com uma cultura mais participativa tinham um retorno sobre vendas e investimento maiores.

4.2 GORDON (1985)

Numa análise mais profunda, foi medido por três anos, a relação entre cultura e desempenho, estudando 63 empresas. Empresas que ele denominou de estáveis (por trabalhar em ambiente estável, como empresas de eletricidade e gás), dinâmicas (fabricante de produtos altamente competitivos e que utilizam em seu processo produtivo elementos de alta tecnologia, como telecomunicações e internet) e empresas financeiras (bancos e seguradoras).

Para medir o desempenho analisou a rentabilidade organizacional no ano da pesquisa e mais dois anos subsequentes. Para as empresas que estavam inseridas em um ambiente altamente competitivo, também, foi levado em conta o crescimento de suas receitas no período analisado. Já para avaliar a cultura mediu a percepção do corpo gerencial sobre o sistema de valores da empresa, com questões que englobaram 11 dimensões culturais, conforme a figura 6.

Figura 6 – Dimensões Culturais

Dimensões culturais	Conteúdo
Clareza de direção	Objetivos claros e planos compatíveis
Alcance organizacional	Matas ousadas e inovadoras
Integração	Operar de maneira coordenada, interdependência horizontal
Contato administração superior	Interdependência vertical
Encorajar iniciativa pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos
Resolução de conflitos	Encorajar discussão de conflito e críticas abertamente
Clareza de desempenho	Tornar claras as expectativas de desempenho da companhia
Ênfase no desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los
Orientação para a ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência em agir Percepção dos funcionários sobre como estão sendo pagos,
Compensação	Percepção dos funcionários sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça.
Desenvolvimento de recursos humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia

Fonte: GORDON, 1985 In: FREITAS, 1991

A pesquisa demonstra que a maneira como a empresa é organizada e a forma de interação das pessoas dentro da organização, influem na cultura, portanto, a cultura é uma variável que afeta o desempenho or-

ganizacional. Por fim, concluiu que empresas com desempenho superior a média administravam os conflitos de forma mais transparente e aberta. Ou seja, a cultura interferiu no resultado financeiro.

4.3 BARNEY (1986)

Este autor estudou a relação entre cultura e desempenho e concluiu que a cultura só pode influenciar o desempenho se for passível de mensuração, rara e não imitável. Ele analisou quais as características uma cultura organizacional deve possuir para se tornar fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, sendo então geradora de desempenho financeiro superior à média, resumindo em três:

a) Valiosa: a cultura deve adicionar valor financeiro à organização;

b) Rara: a cultura não deve possuir características comuns a outras organizações;

c) Imitável: as organizações não podem buscar imitar outras culturas, pois terão desvantagens frente as organização a serem imitadas.

Baseou suas conclusões em um estudo empírico que realizou com as seguintes empresas: IBM, HP, Procter & Gamble e McDonald's. Todas as empresas analisadas apresentaram culturas fortes, os três atributos propostos e possuíam um ótimo desempenho.

4.4 CALORI E SARNIN (1991)

Para estes autores a cultura de uma organização emerge através de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos (linguagem, rituais, mitos, arquitetura etc.) e as práticas gerenciais (sistemas de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e recompensa, relações com clientes, competidores e com o ambiente social, entre outros). Para estudar a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico os autores realizaram uma pesquisa de campo na França, com

cinco empresas de mercado maduro e com estratégias de diferenciação.

Os autores concluíram que possuir atributos culturais claros está associado ao crescimento da empresa e que valores como realização pessoal, espírito de equipe, ouvir os outros, responsabilidade, confiança, abertura para o ambiente, adaptação, antecipação, qualidade e consistência correspondem a práticas gerenciais que são positivamente relacionadas com o crescimento de uma organização.

4.5 MARCOULIDES E HECK (1993)

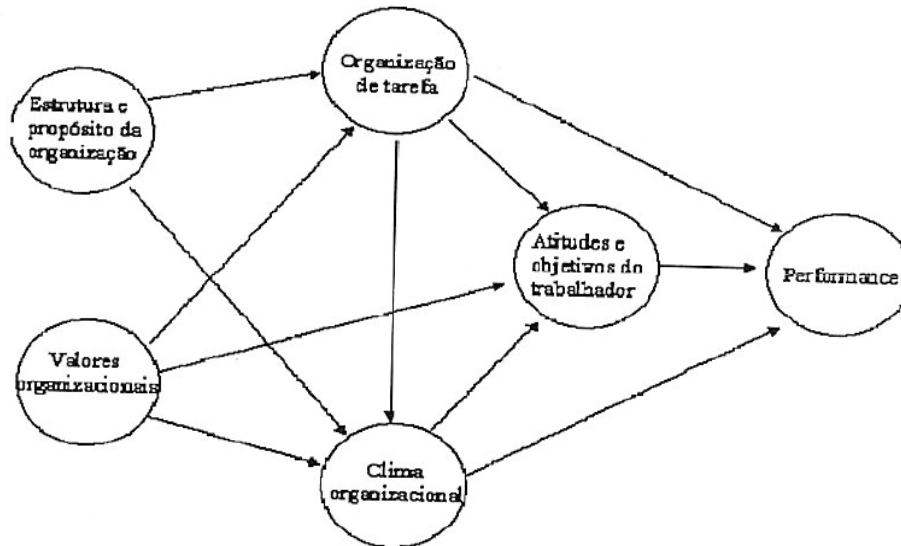
Já estes autores propõem um modelo que relaciona cinco dimensões, sendo elas: estrutura da organização (relações e processos); valores organizacionais

(princípios, ideologias e valores); organização de tarefa (estratégias, políticas e ações); clima organizacional (percepções do ambiente de trabalho) e atitudes e

objetivos pessoais (preocupações sociais e políticas). Essas cinco dimensões contam com um total de 26 variáveis que compoem a cultura e o desempenho da organização medido em termos de ganhos de capital

x custos pelas seguintes variáveis: vendas ou faturamento; penetração de mercado; lucratividade operacional e retorno de investimento. A figura 7 representa o esquema desse modelo.

Figura 7 – Modelo de relação cultura e desempenho



Fonte: Adaptado de MARCOULIDES e HECK, 1993, p. 209-225.

Para testar o modelo Marcoulides e Heck (1993) estudaram 26 empresas de diversos setores nos Estados Unidos. Os participantes do estudo responderam a uma entrevista e questionários que continham perguntas relativas às variáveis de percepção da cultura organizacional. Além do questionário, foram coletados dados sobre a produtividade e documentos financeiros.

Os autores concluíram que os resultados são consistentes com as pesquisas que sugerem as variáveis

que associam cultura organizacional e previsões de desempenho organizacional. Porém, para eles é difícil afirmar a relação positiva entre desempenho e cultura organizacional, já a complexidade do desenvolvimento dos processos organizacionais não permite aos líderes das empresas identificarem claramente a relação de causa e efeito entre desempenho e cultura corporativa.

4.6 KOTTER E HESKETT (1994)

No trabalho destes autores foi realizada uma pesquisa bem completa com 207 empresas de 22 setores diferentes. Devido ao grande volume de empresas

eles dividiram a pesquisa em quatro partes. A primeira etapa analisou as 10 maiores empresas em 22 indústrias diferentes nos EUA, a fim de avaliar a cultura e

o desempenho em longo prazo. A segunda etapa buscou avaliar 22 das 207 empresas originais para ponderar com maior profundidade a relação entre cultura e desempenho. A terceira etapa foi mais específica e analisou 20 empresas que tiveram desempenho econômico ruim, prejudicadas por sua cultura. A quarta e última etapa analisou 10 empresas que mudaram suas culturas e obtiveram benefícios econômicos.

Os autores avaliaram a cultura por meio de três métodos, verificaram a força cultural, as culturas estrategicamente ajustáveis e as culturas adaptativas. Utilizaram essas três metodologias para avaliar a cultura por acreditarem que nenhum modelo é inteiramente satisfatório, porém, não há nenhum conflito caso sejam combinados. A figura 8 compara os três modelos utilizados.

Utilizaram três métodos para mensurar o desempenho das organizações no período de 1977 a 1988. Avaliaram: aumento anual médio de renda líquida (mais vulnerável, pois pode ser distorcido por processos de fusões e aquisições), lucro médio anual sobre investimento, aumento anual médio do preço das ações.

Após inúmeras análises e pesquisas, os autores concluíram que a cultura pode impactar no desempenho em longo prazo de uma organização. Chegaram a essa conclusão, pois comprovaram que culturas que enfatizam todos os interessados e que possuem lideranças fortes superaram as que não possuem esses traços culturais.

Figura 8 – Comparação

	Culturas fortes	Culturas estrategicamente adaptáveis	Culturas adaptativas
O que propõe o modelo	Mostra o papel que normas e valores desempenham para alinhar, motivar e controlar um grupo de pessoas e tarefas difíceis em organizações complexas.	Mostra a importância de ter práticas que se ajustam as condições específicas nas quais opera uma cultura.	Salienta valores e comportamentos específicos que ajudam a empresa e sua cultura a se adaptarem as mudanças.
Vantagens	Se a direção que a cultura está tomando for boa, uma cultura forte pode beneficiar o desempenho da empresa.	Ajusta-se ao conteúdo e estratégia organizacional.	Ajuda a organização e prever e se adaptar às mudanças.
Desvantagens	Direção errada da cultura forte e dificuldades de encontrar a causa e o efeito (a cultura forte que provoca um bom desempenho ou vice e versa).	Explica desempenhos excelentes em curto prazo e não conseguem verificar o longo prazo.	Não explica por que as organizações que não possuem caráter inovador e empreendedor podem obter um bom desempenho.

Fonte: elaborado com base em KOTTER e HESKETT, 1994.

A figura 9 compara força cultural e aumento de desempenho.

Figura 9 – Comparação força cultural e desempenho

CULTURA FORTE	CULTURA FRACA	(período de 11 anos)
682%	166%	AUMENTO NOS RENDIMENTOS
282%	36%	AUMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
901%	74%	AUMENTO NO PREÇO DAS AÇÕES
756%	1%	MELHOR RENDIMENTO LÍQUIDO

Fonte: elaborado pelos autores com base em KOTTER e HESKETT, 1994.

4.7 OGBONNA E HARRIS (2000)

Para estes autores foi fundamental analisar a relação entre liderança, cultura e desempenho, estudando as relações entre liderança e desempenho e entre cultura e desempenho independentemente. Para isso, eles estudaram uma amostra de 322 empresas de setores variados do Reino Unido. O desempenho econômico-financeiro de curto prazo foi mensurado por meio de questionário e de longo prazo foi medido por dados de satisfação de cliente, crescimento e volume de vendas, participação de mercado e vantagem competitiva.

A cultura organizacional foi classificada de acordo com tipologia de Quinn (competitiva, inovativa,

burocrática e de comunidade) e os tipos de liderança considerados foram: participativa, instrumental e suporte. A análise de dados foi realizada por meio de instrumentos estatísticos (correlações e regressões).

Eles concluíram que os estilos de liderança não estão diretamente associados ao desempenho organizacional. Quanto aos resultados sobre a relação entre desempenho organizacional e tipos de cultura, o estudo evidenciou uma relação positiva entre o tipo de cultura competitiva e inovativa e uma relação negativa entre o tipo comunidade e burocrática.

4.8 SORENSEN (2002)

Este autor estudou a relação entre culturas fortes e a variação do desempenho organizacional. Para ele essa relação depende de como as culturas fortes afetam a aprendizagem organizacional, de acordo as mudanças internas e externas. A hipótese do trabalho de Sorensen (2002) é que as empresas de cultura forte superaram a mudanças, mas encontram dificuldades em ambientes mais voláteis.

Em seu estudo, o autor utilizou os dados da pesquisa de Kotter e Heskett (1994) sobre a força da cultura corporativa. As variáveis que mediram o desempenho econômico-financeiro foram: retorno sobre os

investimentos (ROI) e fluxo de caixa operacional entre 1979 e 1984. Os resultados das análises demonstraram que nas empresas de cultura forte o desempenho foi menos variável em ambientes estáveis, entretanto em ambientes voláteis os benefícios de uma cultura forte desaparecem.

4.9 Santos (1998)

A autora brasileira buscou analisar se a força cultural esta associada ao desempenho organizacional e, ainda, se empresas com culturas fortes podem evidenciar melhor desempenho do que aquelas com cultura fraca. Para isso estudou 13 empresas do setor têxtil e para medir o desempenho baseou-se no tra-

balho do Prof. Dante Matarazzo, que analisa índices financeiros e aspectos econômicos, utilizando dados de 1988, 1989 e 1990.

A figura 10 indica a relação entre desempenho e força cultural:

Figura 10 – Relação Força cultural e Desempenho

Tipo Cultura	Empresa	Desempenho	Força Cultural
Perfil do Grupo 1	L	BOM	15,60
	E	BOM	15,13
Culturas Fortes	C	BOM	14,69
	A	BOM	14,64
	F	MAU	14,37
	B	BOM	14,26
Perfil do Grupo 2	N	MAU	13,84
	D	BOM	13,59
Culturas Fracas	M	MAU	13,29
	I	BOM	13,14
	H	MAU	12,59
	J	MAU	12,35
	G	MAU	11,81

Fonte: SANTOS, 1998.

Posteriormente, para avaliar a cultura das empresas do setor, aplicou um questionário com 24 proposições capazes de gerar perfis que representassem diferentes padrões culturais da organização, conforme a tipologia cultural de Quinn (*Competing Value Model*).

As empresas que mais incorporavam as quatro características dos tipos culturais eram consideradas fortes.

Através do seu estudo a autora pôde inferir que empresas que possuíam um equilíbrio entre os quatro quadrantes do modelo utilizado, ou seja, aquelas com culturas fortes possuíam também melhores desempenhos econômico-financeiros.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A figura 11 apresenta uma síntese dos aspectos considerados como mais relevantes dentro dos modelos de análise da relação entre cultura e desempenho.

Tabela 11 – Comparativo final entre métodos

Autor	Título do Trabalho	Avaliação da cultura	Avaliação do desempenho	Conclusões
Denison, 1984	Bringing corporate culture to the bottom line.	Aplicou um questionário com 120 questões a 43 mil empregados num período de 10 anos. As respostas foram agrupadas em 22 fatores culturais.	Analisou dados de cinco anos obtidos através das medidas do índice retorno sobre o investimento (ROI) e lucro sobre vendas.	Concluiu que empresas com uma cultura mais participativa tinham maior retorno sobre vendas e investimentos.
Gordon, 1985	The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance	Mediu a percepção do corpo gerencial sobre o sistema de valores da empresa com questões que englobaram 11 dimensões culturais.	Analisou a rentabilidade da empresa no ano da pesquisa e mais dois anos subsequentes. Para as empresas que estavam em um ambiente altamente competitivo também foi considerado o crescimento de suas receitas.	Concluiu que empresas com desempenho superior à média administravam os conflitos de forma transparente e aberta. Ou seja, a cultura organizacional interferiu favoravelmente no resultado financeiro.
Barney, 1986	Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?	Criou três atributos para avaliar a cultura valiosa, rara e imitável.	Analisou se as empresas IBM, HP, Procter & Gamble e McDonald's possuíam os três atributos para gerar vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes e gerar resultados financeiros maiores.	Concluiu que todas as empresas analisadas apresentaram culturas fortes, os três atributos propostos e possuíam ótimo desempenho.

Autor	Título do Trabalho	Avaliação da cultura	Avaliação do desempenho	Conclusões
Calori e Samin, 1991	Corporate culture and economic performance: A french study	Avaliaram a cultura de cinco empresas francesas, entrevistando 250 indivíduos e analisando seus pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e suas manifestações mais visíveis, os símbolos e as práticas gerenciais.	Analisaram o retorno sobre investimento e crescimento nas vendas durante três anos.	Concluíram que possuir atributos culturais claros está associado ao crescimento da empresa e que valores como realização pessoal, espírito de equipe, ouvir os outros, dentre outros, correspondem a práticas gerenciais que são positivamente relacionadas com o crescimento do desempenho.
Marcoulides e Heck, 1993	Culture and performance proposing and testing model	Propuseram um modelo que relaciona cinco dimensões, sendo elas: estrutura da organização, valores, organização da tarefa, clima, atitudes e objetivos pessoais. Essas cinco dimensões contam com um total de 26 variáveis que formam a cultura.	Mediram o desempenho em termos de ganhos de capital x custos pelas seguintes variáveis: vendas ou faturamento, penetração de mercado, lucratividade operacional e retorno de investimento.	Fizeram correlações estatisticamente significativas entre cultura e desempenho organizacional, entretanto é difícil afirmar a causa e efeito entre as variáveis.
Kotter e Heskett, 1994	A cultura corporativa e o desempenho empresarial	Avaliaram a cultura por meio de três métodos, verificaram a força cultural, as culturas estrategicamente ajustáveis e as culturas adaptativas.	Avaliaram: aumento anual de renda líquida (mais vulnerável, pois pode ser distorcido por fusões e aquisições), lucro médio anual sobre investimentos, aumento médio do preço das ações.	Concluíram que a cultura pode impactar no desempenho em longo prazo de uma organização, pois comprovaram que culturas que enfatizam todos os interessados e que possuem lideranças fortes superam empresas que não possuem esses traços culturais.

Autor	Título do Trabalho	Avaliação da cultura	Avaliação do desempenho	Conclusões
Ogbonna e Harris, 2000	Leadership style, organizational culture and performance empirical evidence from UK companies.	A cultura organizacional foi classificada de acordo com a tipologia de Quinn (competitiva, inovativa, burocrática e de comunidade) e os tipos de liderança considerados foram: participativa, instrumental e suporte.	O desempenho econômico-financeiro de curto prazo foi mensurado por meio de questionário e de longo prazo foi medido por dados de satisfação de clientes, aumento do volume de vendas, fatia de mercado e diferença competitiva.	Inferiram uma relação positiva entre desempenho organizacional e os tipos de cultura competitiva e inovativa e uma relação negativa entre os tipos comunidade e burocrática.
Sorensen, 2002	The strength of corporate culture and the reliability of firm performance	Utilizou os dados de pesquisa de Kotter e Heskett (1994) sobre a força da cultura corporativa.	Analisou dados de retorno sobre investimento (ROI) e fluxo de caixa operacional entre 1979 e 1984.	Concluiu que empresas em ambientes estáveis e com cultura forte, o desempenho é menos variável e em ambientes voláteis desaparecem.
Santos, 1998	Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil.	Aplicou um questionário com 24 proposições para gerar perfis com diferentes padrões conforme a tipológica cultural de Quinn.	Baseou-se no trabalho do Prof. Dante Matarazzo, que analisa índices financeiros e econômicos, utilizando dados de 1988, 89 e 90.	Concluiu que a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e as empresas com cultura forte possuem melhor desempenho.

A tabela 11, na medida em que se permite ter uma visão ampla dos aspectos considerados pelos modelos estudados, possibilita uma breve comparação entre eles. Percebe-se que há uma predominância de estudos quantitativos para a análise da cultura e de dados econômico-financeiros na mensuração do desempenho de uma organização. Por exemplo, pode-se notar uma semelhança de tipo e meio de coleta de informação usada para análise de desempenho entre quase todos os estudos. A principal diferença entre deles esta na maneira como avaliam a cultura.

É possível notar que os diversos métodos de estudo da relação entre cultura e desempenho não mostram uma direção única. Muito embora os estudos representem esforços de entendimento dessa relação e apontem no sentido de haver uma relação entre a força da cultura organizacional de uma empresa e seu desempenho, o tema ainda carece de pesquisas que avaliem tais métodos, proponham novas abordagens para a análise qualitativa da cultura.

O objetivo desse trabalho era propor, de forma sucinta, uma análise comparativa entre os principais modelos de estudo da relação entre cultura e desempenho organizacional existentes na literatura. Buscou-se se ater ao caráter descritivo dos modelos, sem que se entrasse em uma análise crítica sobre a eficácia dos mesmos, o que pode ser atribuído como sugestão para futuros trabalhos.

É relevante ainda citar que esse estudo não procurou entender o impacto da cultura sobre o desempenho de uma organização ou mesmo analisar a eficácia dos modelos estudados e sua legitimidade.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p.656-665, 1986.
- CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. **Organization Studies**, v. 12, n.1, p. 49-74, 1991.
- CUMMINGS, T., WORLEY, C. **Organizational Development and Change** (7thed.). Cincinnati: South-Western, 2001
- DEAL, T., KENNEDY, A. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DENISON, D.R. Bringing corporate culture to the button line. **Organizational Dynamics**, p. 4-22, 1984.
- DENISON, D. R., MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, v.6, n.2, p.204-223, 1995.
- DONNELLY, R. The Interrelationship of Planning with Corporate Culture on Creation of Shared Values. **Managerial Planning**, v.32, mai-jun, 1984.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas (RAE)** da FGV; São Paulo, jul./set. 1991.
- 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. In: R.H. Kilmann, M. J. Saxton, R. **Serpa and associate, gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.286-316, 1990.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARCOULIDES, G. A.; HECK, R. H. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. **Organization Science**, v.4, n.2, p. 209-225, 1993.

O'REILLY, C. A. III, CHATMAN, J., CALDWELL, D. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v.34, p.487-516, 1991.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. Jr. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p. 570-81, 1979.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena;Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2001.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view .San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v.47, n.1, p. 70-91, 2002.

1 Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP.

2 Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP. E-mail: fabiola@vetorial.net

3 Graduado em Engenharia Mecânica pela UNESP, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração – PUCSP. E-mail: r.bortoloto@uol.com.br

4 Professora Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Docente do Centro de Estudos Pós-Graduados – PUCSP. Programas de Administração e Ciências Contábeis. E-mail: admneusa@pucsp.br

Recebido em: 18 de março de 2013

Avaliado em: 14 de abril de 2013

Aceito em: 28 de abril de 2013
